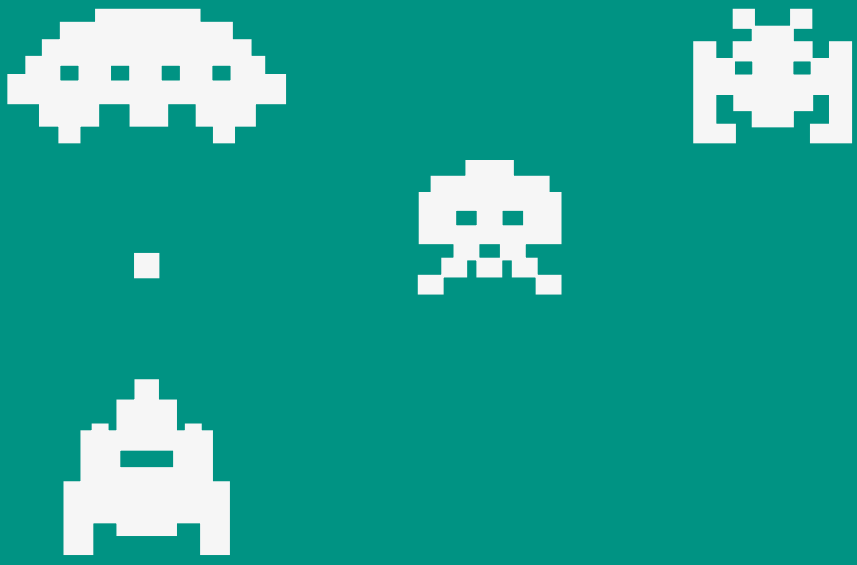
Innovación y viabilidad del mercado de los videojuegos

Dra. Rocío Edith López Martínez
Dr. Ricardo Chaparro Sánchez
Dr. Emiliano Cervantes González



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Innovación y viabilidad del mercado de los videojuegos

2024

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

DIRECTORIO

Dra. Silvia Lorena Amaya Llano
Rectora
Dra. Oliva Solís Hernández
Secretaria Académica
Mtro. José Alejandro Vargas Díaz
Director de la Facultad de Informática
Lic. Diana Rodríguez Sánchez
Directora del Fondo Editorial Universitario

Primera edición: 2024

D.R. © 2024 de la autora y los autores
D.R. © 2024 Universidad Autónoma de Querétaro
Cerro de las Campanas s/n
Centro Universitario, 76010
Santiago de Querétaro, México
fondoeditorial.uaq.mx

ISBN: 978-607-513-741-4

Innovación y viabilidad del mercado de los videojuegos

Dra. Rocío Edith López Martínez
Dr. Ricardo Chaparro Sánchez
Dr. Emiliano Cervantes González

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Índice

Capítulo I
Introducción a los procesos en la industria de los videojuegos

- Fases principales en el proceso de desarrollo 8
- Procesos clave adicionales 9
- Importancia de los procesos en la innovación 10
- Cómo se distribuye el negocio, quiénes y cuánto ganan 10

Capítulo II
Gestión y modelos aplicables en la industria de los videojuegos

- Importancia de la gestión en el desarrollo de videojuegos 20
- Metodologías ágiles 22
- Modelos híbridos 23
- Otros modelos de gestión aplicables 24
- ¿Qué se requiere para emprender? 27

Capítulo III
El mercado y sus procesos

- ¿Qué es el mercado de los videojuegos? 40
- Objetivo del tema 41

- Empecemos por vender productos. ¿Qué se puede vender? 41

Capítulo IV
Marketing y comunicación

- Elementos clave del *marketing* 55
- La comunicación en la industria de los videojuegos 56
- Importancia de la narrativa y la historia 57
- La importancia de estar en el mercado, en la boca de los consumidores 58

Capítulo V
Análisis financiero y establecimiento de costos

- Análisis financiero en la industria de los videojuegos 62
- Establecimiento de costos 72
- Costos, gastos y cómo se miden las ganancias 74

Capítulo VI
Financiamiento y modelo de negocio

- Fuentes de financiamiento para videojuegos 84
- Modelos de negocio en la industria de los videojuegos 96

Capítulo VII
Relaciones públicas y participación

- Objetivo 115
- Relaciones públicas en los videojuegos 115

- Continuidad y alianzas estratégicas 118
- Venta de derechos 124
- La evolución de la propiedad intelectual en la industria de los videojuegos 129
- Negociación y contratos de licencia 132

Capítulo VIII
Recuperación y permanencia en el mercado

- Mantenerse vivo en el mercado 142
- Técnicas de productividad en el desarrollo de videojuegos 147
- Generación de innovación en la industria de los videojuegos 161

Referencias 175
Semblanzas de autores 179

Capítulo I
Introducción a los procesos en la industria de los videojuegos

En la industria de los videojuegos, un proceso abarca todas las etapas involucradas en la creación y comercialización de un videojuego, desde su conceptualización hasta la llegada del producto al jugador final. Cada proceso juega un rol crucial para asegurar que dicho producto sea exitoso, rentable y de alta calidad.

Fases principales en el proceso de desarrollo

Preproducción

- **Conceptualización.** Definir la idea principal del juego (género, estilo, público objetivo).
- **Investigación y planificación.** Identificar tendencias, realizar un análisis de mercado y definir los recursos necesarios.
- **Diseño del juego.** Crear la narrativa, los personajes, las mecánicas y los niveles del juego.
- **Prototipos.** Desarrollar las versiones tempranas para probar la viabilidad del concepto.

Producción

- **Programación.** Crear el código que da vida al juego, usando motores gráficos y herramientas de desarrollo.
- **Arte y animación.** Crear los gráficos, personajes y escenarios, así como llevar a cabo la animación de los movimientos y las acciones.

- **Música y sonido.** Desarrollar la banda sonora, los efectos de sonido y el doblaje de los personajes.
- **Pruebas de juego (QA).** Realizar un testeo exhaustivo para corregir errores, equilibrar el juego y mejorar la experiencia del jugador.

Postproducción

- ***Marketing* y promoción.** Implementar estrategias de lanzamiento, campañas en redes sociales, eventos y publicidad para dar a conocer el juego.
- **Distribución.** Seleccionar las plataformas (consolas, PC, móviles) en las que el juego estará disponible y llevar a cabo el lanzamiento en tiendas físicas o digitales (Steam, App Store, etcétera).
- **Soporte postlanzamiento.** Gestionar las actualizaciones correspondientes, los parches y el DLC (contenido descargable) para mantener el interés del jugador.

Procesos clave adicionales

Gestión de proyectos

- El éxito de un videojuego depende en gran parte de la gestión eficaz del proyecto. Esto incluye la coordinación del equipo, el presupuesto, los plazos y los objetivos. Las metodologías ágiles, como *scrum* y *kanban*, son populares en esta industria para maximizar la productividad.

Financiamiento y alianzas estratégicas

- Obtener financiamiento es crucial para cualquier proyecto. Fuentes como inversores privados, *crowdfunding* o alianzas con editoras ayudan a financiar los costos elevados de desarrollo.

Importancia de los procesos en la innovación

En un mercado tan competitivo como el de los videojuegos, la capacidad para innovar en cada una de estas fases puede determinar el éxito o el fracaso de un juego. Innovar en el proceso de producción, por ejemplo, a través de la adopción de nuevas tecnologías (como el uso de IA en el desarrollo de juegos) o modelos de negocio (como juegos *free-to-play* con microtransacciones) es vital.

Actividad interactiva: simulación de producción de videojuegos

- **Descripción.** Los estudiantes se dividen en equipos y simulan el proceso de desarrollo de un videojuego, asignando roles clave (diseñador, programador, artista, etcétera). Cada equipo debe diseñar el concepto básico de éste y desarrollar un plan para realizarlo, desde la preproducción hasta el lanzamiento.
- **Objetivo.** Entender la importancia de cada etapa del proceso y los retos que conlleva la creación de un videojuego.
- **Duración.** 1 hora.

Cómo se distribuye el negocio, quiénes y cuánto ganan

La industria de los videojuegos es un ecosistema complejo que involucra a diversos actores. Para entender cómo se distribuyen las ganancias y quiénes participan en el negocio, es fundamental analizar las diferentes etapas y los modelos económicos que sustentan esta industria multimillonaria.

Participantes clave en la industria

En la industria de los videojuegos intervienen diversos actores, los cuales desempeñan un rol fundamental en el desarrollo, la distribución y el éxito de los videojuegos. Así, la cadena de valor involucra a varios colaboradores con papeles distintos. A continuación, se destacan los participantes clave:

- **Estudios indie.** Son equipos pequeños que suelen autofinanciarse o recibir apoyo de plataformas como Kickstarter. Algunos ejemplos de videojuegos producidos por este tipo de estudios son *Celeste* y *Hollow Knight*.
- **Estudios AAA.** Son grandes desarrolladoras con presupuestos millonarios y cientos de empleados. Algunos ejemplos son Rockstar Games y Ubisoft.

Ambos participantes se dividen en seis categorías:

Desarrolladores de videojuegos

- **Descripción.** Los desarrolladores son los creadores del contenido y los responsables de diseñar, programar y producir el videojuego. Pueden ser pequeños estudios independientes o grandes empresas como Ubisoft, Naughty Dog y Nintendo.
- **Ganancias.** Éstas dependen del acuerdo con el editor o la autopublicación. Generalmente, los desarrolladores pueden recibir entre el 20% y el 40% de los ingresos totales del juego, aunque este porcentaje puede ser menor si hay un acuerdo de publicación.

Editores o publicadoras

- **Descripción.** Los editores o las empresas editoras son los responsables de financiar, comercializar y distribuir los videojuegos. A menudo proporcionan apoyo financiero a los desarrolladores a cambio de derechos sobre la distribución y una parte de los ingresos. Algunos ejemplos son Electronic Arts (EA) y Activision Blizzard.

- **Ganancias.** Los editores suelen obtener entre el 30% y el 60% de los ingresos, dependiendo del nivel de inversión inicial y del acuerdo con los desarrolladores.

Plataformas de distribución

- **Descripción.** Son las plataformas digitales y físicas que actúan como intermediarias y permiten que los videojuegos lleguen al consumidor final. Algunos ejemplos de plataformas digitales son Steam, PlayStation Store, Xbox Live, App Store y Nintendo eShop, mientras que algunos distribuidores físicos son GameStop y Amazon.
- **Ganancias.** Las plataformas de distribución suelen quedarse con el 30% de las ventas, como Steam y las tiendas de consolas. En el caso de las tiendas físicas, el porcentaje es similar, aunque puede variar según el acuerdo.

Fabricantes de consolas y hardwares

- **Descripción.** Son empresas como Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox) y Nintendo que fabrican las consolas con las que se juegan los videojuegos. Además, los fabricantes de *hardwares* para PC como Nvidia e Intel también desempeñan un papel importante.
- **Ganancias.** Suelen ganar principalmente por la venta de *hardwares*, aunque también obtienen comisiones por cada juego vendido para su consola.

Jugadores

- **Descripción.** Los consumidores finales son los jugadores, cuya demanda y preferencias moldean la industria. Éstos compran los juegos, accesorios y contenido adicional, sin mencionar que las comunidades de usuarios a menudo promueven la retroalimentación y son clave para el *marketing* a través del boca a boca y las redes sociales. Asimismo, los jugadores contribuyen a la monetización mediante microtransacciones y suscripciones.
- **Gasto promedio.** Un jugador promedio puede gastar entre $60 dólares en un juego AAA y mucho más en microtransacciones, suscripciones y DLC (contenido descargable).

Streamers *y creadores de contenido*

- **Descripción.** Los *streamers, influencers* y creadores de contenido en plataformas como Twitch, YouTube y TikTok son una parte crucial del *marketing* moderno. Juegos como *Among Us* y *Fall Guys* deben gran parte de su éxito a la exposición en estas plataformas. A menudo, estas personas monetizan su contenido mediante suscripciones, donaciones, anuncios y patrocinios.
- **Ganancias.** Los *streamers* más populares pueden ganar entre miles y millones de dólares anuales a través de patrocinios, suscripciones y publicidad.

Publicistas y agencias de marketing

Los *streamers* y creadores de contenido en plataformas como Twitch y YouTube son una parte crucial del marketing moderno. Juegos como *Among Us* y *Fall Guys* deben gran parte de su éxito a la exposición en estas plataformas.

Modelos de negocio en los videojuegos

La industria de los videojuegos ofrece múltiples modelos de negocio, que varían en función de cómo los desarrolladores y editores monetizan sus productos. A continuación se explican los modelos más comunes.

Venta de copias

- **Descripción.** Éste es el modelo más tradicional en el que se vende un videojuego a un precio fijo, ya sea en formato físico o digital. Algunos ejemplos son los juegos AAA, que son videojuegos de alto presupuesto que se venden por precios entre $60 y $70 dólares, como *The Last of Us Part II,* y los jugos *indie,* que son de menor presupuesto y suelen tener precios más accesibles, entre $10 y $30 dólares.

Free-to-play (F2P) *con microtransacciones*

- **Descripción.** En este modelo, el videojuego es gratuito, pero ofrece compras dentro del juego (microtransacciones) para obtener ítems, personajes, mejoras o aspectos cosméticos. Algunos ejemplos son *Fortnite,* un juego gratuito con ventas de *skins* y pases de batalla, y *League of Legends,* que ofrece personajes y aspectos adicionales a través de microtransacciones.
- **Distribución de ingresos.** La mayor parte de los ingresos proviene de microtransacciones, con los desarrolladores y editores tomando entre el 70% y el 80%, mientras que las plataformas de distribución reciben entre el 20% y el 30%.

Juegos por suscripción

- **Descripción.** Los usuarios pagan una tarifa mensual o anual para acceder a una biblioteca de juegos. Algunos ejemplos son Xbox Game Pass, que ofrece acceso a cientos de juegos a cambio de una suscripción mensual, y PlayStation Plus Extra, que proporciona juegos mensuales gratuitos y descuentos exclusivos.
- **Distribución de ingresos.** El servicio de suscripción toma la mayor cantidad de los ingresos y distribuye un porcentaje menor a los desarrolladores según el número de descargas de sus títulos o el tiempo en que estos son jugados.

Juegos como servicio (games as a service *o GaaS)*

- **Descripción.** Este modelo se basa en el concepto de "juegos como servicio", mediante el cual los desarrolladores lanzan actualizaciones y contenido adicional (DLC) de manera continua para mantener a los jugadores comprometidos y dispuestos a gastar más a lo largo del tiempo. Algunos ejemplos son *Destiny 2,* que se actualiza regularmente con nuevos eventos, expansiones y contenidos de temporada, y *Apex Legends,* un juego gratuito con actualizaciones constantes y venta de contenido cosmético.

Publicidad in-game

- **Descripción.** En algunos juegos, los desarrolladores generan ingresos, permitiendo que se muestre publicidad dentro de los mismos. Estos anuncios pueden ser *banners,* videos o incluso productos dentro del mundo del juego. Ejemplo de ello son los juegos móviles, que en muchas ocasiones son gratuitos e incluyen publicidad intersticial o *banners* para monetizarlos sin cobrar directamente a los usuarios.

Crowdfunding

- **Descripción.** El modelo de *crowdfunding* permite a los desarrolladores buscar financiamiento directamente de los jugadores antes de que el juego esté completo. Plataformas como Kickstarter e Indiegogo han sido esenciales para muchos proyectos *indie.* Un ejemplo es *Shovel Knight,* que financió su desarrollo a través de Kickstarter.

Blockchain *y NFTs*

- **Descripción.** Una tendencia emergente en la industria es el uso de Blockchain para crear juegos donde los activos (ítems y personajes) son propiedad de los jugadores y se pueden intercambiar o vender como NFTs. Un ejemplo es *Axie Infinity,* donde los usuarios pueden ganar dinero real a través de la venta de criaturas digitales (axies).

Modelos freemium

- **Descripción.** Bajo este modelo, el juego es gratuito, pero los usuarios pueden pagar por versiones *premium* o funciones avanzadas. Esto es muy común en juegos móviles como *Candy Crush,* que ofrece vidas ilimitadas o potenciadores especiales por cierta tarifa.

Juegos premium

- **Descripción.** Los usuarios pagan un precio fijo para comprar el juego completo. Algunos ejemplos son *The Witcher 3* y *Red Dead Redemption 2.*

- **Distribución de ingresos.** El 70% del precio del juego está destinado a los desarrolladores y editores, mientras que el 30% es para la plataforma de distribución.

Modelo de pago por jugar (play-to-earn)

- **Descripción.** En este modelo, los usuarios ganan criptomonedas o NFTs mientras juegan, y estos activos tienen valor monetario en el mundo real. Un ejemplo es *Axie Infinity.*
- **Distribución de ingresos.** La mayor parte de los ingresos es para los jugadores que ganan los tokens, mientras que los desarrolladores obtienen ganancias por las transacciones dentro del juego.

¿Quiénes ganan más en la industria?

En la industria de los videojuegos, los que ganan más tienden a ser aquellos que ocupan posiciones clave en la cadena de valor, desde los desarrolladores más exitosos hasta las grandes plataformas de distribución. Aquí se explican los grupos que más ingresos obtienen.

Editores y publicadores

Los editores son responsables de la distribución y promoción de los juegos, y suelen llevarse una parte significativa de las ganancias. Estos publicadores son grandes compañías como Activision Blizzard, Electronic Arts, Tencent y Sony Interactive Entertainment. Debido a su control sobre los costos de distribución y *marketing*, pueden quedarse desde el 30% hasta el 70% de los ingresos totales de un juego, dependiendo de los acuerdos con los desarrolladores.

Plataformas de distribución

Steam, PlayStation Store, Xbox Live, Nintendo eShop y tiendas de aplicaciones como Google Play y Apple App Store obtienen importantes ganancias a través de comisiones sobre las ventas de los videojuegos. Estas plataformas suelen cobrar entre un 15% y un 30% de comisión por cada transacción que los jugadores realicen.

Desarrolladores de juegos AAA

Los desarrolladores de juegos AAA que trabajan en títulos como *Grand Theft Auto,* Call *of Duty* o *FIFA* suelen obtener una gran parte de los ingresos, aunque muchas veces esto depende de su relación contractual con el editor. Los estudios que son propiedad de las grandes editoras como Rockstar Games o Naughty Dog están entre los que más ganan, ya que no sólo desarrollan, sino que también participan en la monetización de microtransacciones y expansiones.

Microtransacciones y juegos *free-to-play*

Juegos basados en microtransacciones, como *Fortnite, League of Legends* y *Genshin Impact,* generan ingresos enormes a lo largo del tiempo. Estos son gratuitos, pero ganan millones (incluso billones) a través de la venta de ítems, *skins* y pases de temporada. Los ingresos por microtransacciones pueden ser más estables y duraderos que la venta directa de un juego.

Fabricantes de consolas

Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox) y Nintendo no sólo generan ingresos por la venta de consolas, sino que también obtienen una comisión de cada juego vendido a través de sus tiendas digitales, además de las ganancias por servicios de suscripción como PlayStation Plus y Xbox Game Pass.

Jugadores profesionales y streamers

Los *streamers* en plataformas como Twitch y YouTube, así como los jugadores profesionales de eSports, han visto un crecimiento impresionante en sus ganancias. Algunos de los *streamers* más populares, como Ninja o Pokimane, ganan millones de dólares al año a través de patrocinios, suscripciones y publicidad, mientras que los usuarios de eSports pueden obtener grandes premios en torneos y contratos con patrocinadores.

Inversionistas

En muchos casos, los inversionistas de grandes compañías de videojuegos como Tencent, Microsoft o Sony también se benefician significativamente, ya que estas empresas generan enormes ingresos anuales y sus acciones son altamente valoradas en el mercado bursátil.

Actividad dinámica: simulación de distribución de ingresos

- **Descripción.** Los estudiantes se dividen en equipos que representan a los diferentes actores de la cadena de valor: desarrolladores, editores, plataformas de distribución y jugadores.
- **Objetivo.** Simular una situación de distribución de ingresos de un videojuego ficticio. Cada equipo recibirá una cantidad de ingresos y tendrá que negociar cómo dividir las ganancias. Esto permitirá a los estudiantes comprender las dinámicas de poder y el rol que juega cada participante en la industria.
- **Duración.** 1 hora.

Conclusiones

- Los editores y las plataformas de distribución suelen ser los que más ganan en términos de ingresos brutos.
- Los desarrolladores AAA y aquellos con juegos que tienen modelos de microtransacciones o servicios de suscripción también están en la cima en términos de ingresos.
- Los *streamers* y jugadores de eSports representan un nuevo grupo de alto poder adquisitivo dentro de la industria, mientras que los inversionistas en grandes compañías de videojuegos también obtienen grandes retornos.

Capítulo II
Gestión y modelos aplicables en la industria de los videojuegos

La gestión de proyectos en la industria de los videojuegos es fundamental para asegurar que el desarrollo de estos, desde su concepción hasta su lanzamiento y mantenimiento, se lleve a cabo de manera eficiente. Esto implica la coordinación de recursos humanos, técnicos y financieros, así como la implementación de modelos de gestión que faciliten el trabajo colaborativo y aseguren la entrega de un producto de calidad.

Importancia de la gestión en el desarrollo de videojuegos

La creación de un videojuego puede ser un proceso largo y complejo que involucra a diferentes departamentos, desde el diseño y la programación hasta el *marketing* y las ventas. Una buena gestión asegura lo siguiente:

- **Control de tiempos y presupuestos.** Evita que el proyecto se salga de los plazos establecidos o del presupuesto asignado.
- **Coordinación del equipo.** Alinea los diferentes departamentos para que trabajen de manera sincrónica.
- **Calidad del producto final.** Mediante revisiones continuas y ajustes, asegura que el juego final sea coherente con la visión original.

Principales modelos de gestión aplicables

Existen varios modelos de gestión que se han adaptado a la industria de los videojuegos. A continuación, se presentan los más aplicados.

Gestión de proyectos tradicional *(waterfall)*

El modelo *waterfall* es uno de los métodos tradicionales más utilizados en proyectos de desarrollo de *software,* incluidos los videojuegos. Se caracteriza por tener un enfoque lineal y secuencial en el cual cada etapa del proyecto debe completarse antes de pasar a la siguiente. Dichas etapas son las siguientes:

- **Recolección de requisitos.** Definición clara de lo que debe tener el videojuego.
- **Diseño del juego.** Creación de un plan detallado para el desarrollo del juego.
- **Desarrollo.** Programación y construcción del juego.
- **Pruebas.** Verificación de errores y *bugs.*
- **Implementación y mantenimiento.** Lanzamiento del juego y actualizaciones.

Este modelo es útil en proyectos donde los requisitos son claros desde el principio, pero puede ser rígido y poco adecuado para adaptarse a ciertos cambios durante el proceso de desarrollo. Aquí se despliegan sus ventajas y desventajas:

Ventajas

- Claridad en cada fase del proyecto.
- Facilidad de gestión en proyectos con requisitos estables y bien definidos.

Desventajas

- Falta de flexibilidad. Si hay cambios en los requisitos a mitad del proyecto, puede ser difícil adaptarse.

Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles son un conjunto de principios que permiten tener una mayor flexibilidad en el desarrollo de videojuegos. Se centran en la iteración constante y la retroalimentación rápida, permitiendo ajustes a lo largo del proceso. A continuación, se presentan algunos ejemplos.

Metodología scrum

Scrum es una de las metodologías ágiles más utilizadas en la gestión de proyectos de videojuegos. Se basa en ciclos cortos de trabajo llamados *sprints*, que generalmente duran entre dos y cuatro semanas. Aquí se despliegan sus características y ventajas principales:

Características

- Equipos pequeños y multifuncionales.
- Reuniones diarias *(daily stand ups)* para mantener el progreso del equipo.
- Al final de cada *sprint*, se presenta una versión funcional del juego para recibir retroalimentación.

Ventajas

- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a cambios en los requisitos.
- Retroalimentación continua del equipo y *stakeholders*.

Metodología kanban

Kanban es otra metodología ágil que se basa en la visualización del flujo de trabajo a partir de un tablero con tarjetas que representan ciertas tareas. Éstas se mueven de una columna a otra a medida que progresan; por ejemplo, "Pendiente", "En proceso" o "Completado". Sus ventajas son las siguientes:

Ventajas

- Transparencia total del progreso del proyecto.
- Facilitación de la priorización de tareas y la gestión del tiempo.

Modelos híbridos

Los modelos híbridos combinan aspectos de la gestión tradicional con metodologías ágiles. Esto es especialmente útil en proyectos de videojuegos donde algunas etapas requieren de una planificación más estricta, como la fase de diseño, mientras que otras, como el desarrollo y las pruebas, pueden beneficiarse de la flexibilidad ágil. Un ejemplo de ello sería un desarrollo de fases que involucrara una planificación inicial con una estructura *waterfall,* seguida de *sprints* ágiles para la creación de las mecánicas del juego.

Herramientas de gestión

Para llevar a cabo cualquiera de los modelos de gestión mencionados, existen herramientas que facilitan el seguimiento del proyecto y la colaboración entre los equipos, como las siguientes:

- **Jira.** Es una herramienta popular para la gestión ágil, especialmente de proyectos *scrum*. Permite la creación de tareas, la asignación de responsables y el seguimiento de *sprints*.
- **Trello.** Éste es ideal para gestionar flujos de trabajo con *kanban*, y permite visualizar el avance del proyecto mediante el uso de tarjetas.
- **Asana.** Es una herramienta flexible que combina funcionalidades para la gestión ágil y tradicional de proyectos.
- **Slack y Discord.** Son plataformas de comunicación interna que facilitan la coordinación diaria entre equipos.

Estrategias de mejora continua

Una parte esencial de la gestión de la creación de videojuegos es la mejora continua. Los equipos de desarrollo deben revisar regularmente el estado del proyecto, identificar las áreas de mejora y aplicar ajustes en las fases siguientes. Algunas estrategias clave incluyen:

- **Retrospectivas.** Son revisiones al final de cada *sprint* o fase para identificar éxitos y áreas de mejora.
- **Integración continua (CI).** Es la automatización de las pruebas y las actualizaciones para asegurar que el código sea siempre funcional.
- **Reuniones diarias (stand ups).** Implican una comunicación constante para asegurar que todos los miembros del equipo están alineados con los objetivos del proyecto.

Otros modelos de gestión aplicables

Gestión lean

El *lean management* es un enfoque de gestión que se centra en maximizar el valor para el cliente mientras minimiza el desperdicio. En el contexto de

los videojuegos, esto significa optimizar procesos de desarrollo y eliminar tareas que no agreguen valor directo al producto. Las empresas que adoptan Lean se basan en la mejora continua y la eficiencia, entregando juegos de alta calidad en menos tiempo.

Gestión de producto (product management)

En este modelo, la gestión del videojuego se enfoca en la visión del producto. El *product manager* se encarga de definir las características clave del mismo, establecer la hoja de ruta y garantizar que el juego final cumpla con los objetivos comerciales. Este modelo es útil para coordinar equipos multidisciplinarios (desarrollo, *marketing*, ventas, etcétera) y alinear el proyecto con los intereses del mercado.

Modelo DevOps

DevOps se refiere a la integración de equipos de desarrollo *(developers)* y operaciones *(operations)*. En los videojuegos, esto es crucial para aquellos que necesitan actualizaciones continuas o servicios en línea. En ese sentido, el modelo busca optimizar el proceso de desarrollo y despliegue continuo, asegurando que los servidores del juego estén siempre activos y que las actualizaciones lleguen sin interrupciones para los usuarios. Es común en juegos multijugador o con servicios en vivo.

Modelo de gestión externa (outsourcing)

Algunos estudios optan por subcontratar a equipos externos para algunas partes del desarrollo del videojuego, como la creación de arte, las animaciones o la música. Este modelo permite a las empresas centrarse en su núcleo (por ejemplo, diseño y programación) mientras delegan tareas a terceros, reduciendo costos y tiempos de producción.

Gestión financiera en videojuegos

En este modelo, los gerentes se aseguran de que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto asignado. Es clave para estudios independientes *(indie)* o proyectos con financiamiento limitado. Los desarrolladores deben gestionar eficientemente el dinero para evitar la falta de recursos antes de finalizar el juego. Esto implica controlar los presupuestos, evaluar el retorno de la inversión (ROI) y gestionar las fuentes de financiamiento (inversiones, *crowdfunding,* etcétera).

Gestión de riesgos

Es fundamental anticipar y planificar los posibles riesgos que puedan surgir durante el desarrollo del videojuego. Estos pueden ser financieros, técnicos o relacionados con el equipo. El modelo de gestión de riesgos incluye:

- **Identificación de riesgos potenciales.** Desde fallos en el servidor hasta retrasos en el cronograma.
- **Planificación de contingencias.** Tener planes alternativos para evitar mayores problemas si se materializan los riesgos.

Actividad dinámica: simulación de gestión de proyectos

- **Descripción.** Los estudiantes se dividen en equipos pequeños, asignando roles (líder de proyecto, desarrollador, *tester,* etcétera). Cada uno debe simular la gestión de un proyecto de videojuego, utilizando una metodología ágil *(scrum).* Durante la actividad, los estudiantes crean tareas, las organizan en *sprints* y llevan a cabo reuniones diarias simuladas.

- **Objetivo.** Familiarizar a los estudiantes con la gestión de proyectos de videojuegos en un entorno ágil para que comprendan cómo se organizan las tareas, se fijan objetivos y se comunican los avances dentro del equipo.
- **Duración.** 1 hora.

Conclusiones

El éxito del desarrollo de un videojuego depende en gran medida del modelo de gestión adoptado. Los enfoques más ágiles permiten una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios, mientras que modelos como el *waterfall* son útiles para proyectos con requerimientos claros y definidos desde el inicio. La clave está en elegir el modelo que mejor se ajuste al tamaño del proyecto, el equipo y los objetivos del videojuego.

¿Qué se requiere para emprender?

Emprender en la industria de los videojuegos es un proceso emocionante, pero desafiante que implica una combinación de habilidades, recursos y conocimientos específicos, además de involucrar varios elementos cruciales para asegurar el éxito y la sostenibilidad de cualquier proyecto. Entre estos destacan la importancia de contar con una idea innovadora, planificación y estrategia, conocimiento técnico, recursos financieros, equipo multidisciplinario, herramientas y tecnología adecuadas, una estrategia sólida de *marketing* y promoción, y la persistencia y adaptabilidad para enfrentar los desafíos del mercado. A continuación, se detalla la relevancia de cada uno.

Combinación de habilidades, recursos y conocimientos específicos

Una idea innovadora

El primer paso para emprender es tener una idea clara y creativa. En el mundo de los videojuegos, esto puede ser:

- Una nueva mecánica de juego que no haya sido explorada previamente.
- Una narrativa única que ofrezca una experiencia inmersiva.
- Mejoras en la experiencia del usuario o la creación de un nicho dentro del mercado.

El éxito en esta industria depende en gran medida de la innovación y la capacidad de ofrecer algo diferente a los jugadores. Otros aspectos relevantes son los siguientes:

- **Diferenciación en el mercado.** La innovación es esencial para destacar en un mercado altamente competitivo como el de los videojuegos. Los usuarios buscan experiencias nuevas, mecánicas de juego originales y narrativas únicas. Una idea innovadora es el primer paso para captar la atención del público y generar interés en un producto.
- **Valor agregado.** Una idea innovadora ofrece un valor añadido, algo que no ha sido visto antes o que mejora significativamente las experiencias existentes. Este factor es fundamental para atraer tanto a los consumidores como a los inversores.
- **Fidelización de usuarios.** Los juegos que ofrecen experiencias novedosas o disruptivas tienden a crear una base de usuarios leal y entusiasta, quienes no sólo compran el juego, sino que también lo promocionan de manera orgánica.

Planificación y estrategia

Una idea necesita estructura. Para ello, es crucial crear un plan de negocios que incluya:

- **Análisis de mercado.** Comprender al público objetivo, las tendencias actuales y la competencia.
- **Modelo de negocio.** Decidir si el juego será *free-to-play, premium,* tendrá microtransacciones, etcétera.
- **Proyección financiera.** Estimar los costos de desarrollo, *marketing,* distribución y las potenciales ganancias.

Un buen plan de negocios ayudará a visualizar las fases del desarrollo y a anticipar problemas potenciales. Es por ello que se deben tomar en cuenta puntos específicos para la planificación y estrategia como los siguientes:

- **Definición clara de objetivos.** La planificación permite que un proyecto de videojuegos tenga un enfoque claro desde el inicio, con metas definidas y cronogramas realistas. Esto incluye el desarrollo del producto, el lanzamiento y las actualizaciones posteriores.
- **Eficiencia en el uso de recursos.** Con una estrategia bien definida, los emprendedores pueden optimizar el uso de sus recursos financieros, humanos y técnicos, evitando sobrecostos y desperdicios que puedan poner en riesgo el proyecto.
- **Mitigación de riesgos.** Una buena planificación incluye la evaluación de riesgos y la creación de planes de contingencia. Esto es crucial para manejar imprevistos, como cambios en las tendencias del mercado, retrasos en el desarrollo o problemas técnicos.
- **Adaptación al mercado.** Una estrategia clara también permite ajustar el enfoque del juego a las necesidades del mercado, identificando las oportunidades y tendencias emergentes que podrían potenciar el éxito del mismo.

Conocimiento técnico

El desarrollo de un videojuego requiere habilidades técnicas en áreas como las siguientes:

- **Programación.** Saber codificar o contar con programadores para construir la base técnica del juego.
- **Diseño de videojuegos.** Crear niveles, personajes y mecánicas que sean atractivos y funcionales.
- **Arte y sonido.** Establecer aspectos visuales y auditivos que mejoren la experiencia de los jugadores.

Incluso si no se es un experto en todas estas áreas, es necesario contar con un equipo o colaboradores que manejen aspectos como los mencionados a continuación:

- **Desarrollo eficiente.** El conocimiento técnico es clave para ejecutar correctamente las ideas del proyecto. Los emprendedores deben comprender al menos los fundamentos de la programación, el diseño gráfico, los motores de juego y la creación de contenido en general.
- **Innovación técnica.** Más allá de tener una idea innovadora, la implementación de nuevas tecnologías o enfoques técnicos puede ser un diferenciador importante. Esto incluye el uso de gráficos avanzados, inteligencia artificial y físicas realistas, y la optimización para múltiples plataformas.
- **Resolución de problemas.** Durante el desarrollo de un videojuego, surgen desafíos técnicos que deben ser resueltos rápidamente. El conocimiento técnico ayuda a identificar problemas de forma anticipada y aplicar soluciones adecuadas sin afectar el progreso del proyecto.
- **Optimización del producto.** Los emprendedores con conocimientos técnicos pueden optimizar el rendimiento del videojuego, mejorar la experiencia del usuario y reducir errores, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y mejores reseñas.

Recursos financieros

El emprendimiento en la industria de los videojuegos puede ser costoso, dependiendo de la escala del proyecto. Algunos juegos requieren grandes presupuestos para pagarle a los desarrolladores, diseñadores, artistas y especialistas en *marketing*. Las fuentes de financiamiento incluyen:

- Ahorros personales o capital inicial.
- Inversores o fondos de riesgo.
- ***Crowdfunding.*** Plataformas como Kickstarter permiten obtener financiamiento del público antes del lanzamiento del juego.

Por más que se cuente con una idea creativa e innovadora, los recursos necesarios para emprender también deberían considerar lo siguiente:

- **Viabilidad del proyecto.** Contar con recursos financieros adecuados es fundamental para que un emprendimiento de videojuegos pueda desarrollarse correctamente. Sin financiamiento, es difícil cubrir los costos de desarrollo, el *marketing,* los servidores y otros elementos esenciales.
- **Acceso a talento.** Los videojuegos son el resultado de la colaboración entre programadores, diseñadores, músicos y otros especialistas. Tener recursos financieros permite contratar el talento necesario para crear un producto de calidad.
- **Capacidad de *marketing*.** El éxito no sólo depende de crear un buen juego, sino también de hacerlo llegar a la audiencia correcta. La publicidad, los eventos de lanzamiento, las campañas en redes sociales y otros esfuerzos de *marketing* requieren una inversión considerable.
- **Sostenibilidad a largo plazo.** Los recursos financieros no sólo son importantes durante la fase de desarrollo, sino también para el mantenimiento y la actualización del juego una vez lanzado. Esto incluye servidores, soporte técnico, actualizaciones y mejoras basadas en las demandas del usuario.

Equipo multidisciplinario

Un equipo bien formado puede marcar la diferencia en el éxito del proyecto. Algunas posiciones clave son las presentadas a continuación:

- **Diseñadores de videojuegos.** Para crear los niveles y la experiencia de juego.
- **Programadores.** Para desarrollar el código y resolver problemas técnicos.
- **Artistas.** Para hacer los gráficos, la animación y el diseño visual del juego.
- **Especialistas en *marketing* y relaciones públicas.** Para promocionar el juego y conectar con el público objetivo.

De igual manera, el equipo multidisciplinario debe tomar en cuenta los siguientes aspectos cruciales para el desarrollo de un emprendimiento en la industria de los videojuegos:

- **Diversidad de habilidades.** Desarrollar un videojuego implica una amplia gama de habilidades, que van desde la programación y el diseño gráfico hasta la narrativa y el sonido. Un equipo multidisciplinario incluye a profesionales especializados en cada una de estas áreas, lo que permite contar con un enfoque integral y coherente en todas las fases.
- **Solución de problemas complejos.** La combinación de diferentes puntos de vista y experiencias dentro de un equipo multidisciplinario fomenta la creatividad y la capacidad para resolver problemas de manera innovadora. Además, ayuda a que los desafíos técnicos, artísticos y de diseño se aborden desde múltiples perspectivas.
- **Colaboración eficiente.** En un equipo bien coordinado, cada miembro puede concentrarse en su especialidad, mientras colabora estrechamente con otros expertos. Esto asegura que todas las áreas del proyecto, desde la jugabilidad hasta la experiencia del usuario, estén alineadas.

Herramientas y tecnología

Es importante elegir las plataformas y los motores de juego adecuados para el desarrollo. Entre las herramientas más populares se encuentran Unity y Unreal Engine, que son motores de desarrollo ampliamente utilizados por su flexibilidad y capacidad gráfica, plataformas de distribución como Steam y Epic Games Store, consolas y plataformas móviles como Google Play y App Store. Por su parte, los aspectos tecnológicos también son fundamentales, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- **Optimización del desarrollo.** Las herramientas tecnológicas adecuadas permiten que los equipos trabajen de manera más eficiente. El uso de motores de juegos avanzados, como Unity o Unreal Engine, y de herramientas de gestión de proyectos, como Jira o Trello, acelera el desarrollo y mejora la calidad del producto final.
- **Acceso a nuevas tecnologías.** Las innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial, la realidad aumentada y la realidad virtual, están transformando la industria de los videojuegos. Aprovechar estas tecnologías puede proporcionar una ventaja competitiva al ofrecer experiencias más inmersivas y avanzadas.
- **Automatización de procesos.** La implementación de herramientas de automatización para pruebas, la integración continua (CI) y la gestión de recursos permiten a los desarrolladores reducir los errores y optimizar la producción, lo que ahorra tiempo y costos a largo plazo.

Marketing y promoción

La creación del videojuego es sólo la mitad del proceso. Un *marketing* efectivo asegura que el juego llegue a su público objetivo. Las estrategias incluyen:

- **Redes sociales.** Crear comunidad y mantener a los jugadores informados.
- **Campañas publicitarias.** Implementarlas en plataformas de video y sitios web relacionados con los videojuegos.
- **Lanzamiento en eventos.** Presentar el juego en ferias o convenciones de videojuegos como E3 o Gamescom.

La promoción se realiza con colaboradores de la industria que influyen en el éxito del videojuego. Aquí se exponen algunos criterios relevantes:

- **Visibilidad en el mercado.** En una industria tan competitiva como la de los videojuegos, tener un buen producto no es suficiente. El *marketing* y la promoción son esenciales para que el juego sea visible para los usuarios. Sin una estrategia de *marketing* efectiva, incluso los mejores juegos pueden pasar desapercibidos.
- **Construcción de una comunidad.** Las campañas de *marketing* no sólo aumentan las ventas, sino que también ayudan a construir una base de jugadores leales. Tener una comunidad sólida detrás de un videojuego puede producir contenido generado por los usuarios, recomendaciones orgánicas y un ciclo de retroalimentación continua.
- **Promoción multicanal.** Utilizar múltiples plataformas de promoción, como redes sociales, sitios web, foros especializados y eventos en línea o presenciales, es clave para maximizar el alcance del videojuego. La publicidad dirigida y las colaboraciones con *influencers* y *streamers* pueden ser altamente efectivas para llegar a audiencias específicas.

Persistencia y adaptabilidad

Emprender en la industria de los videojuegos no es fácil. Los desafíos como los cambios en las tendencias del mercado, las dificultades técnicas y las limitaciones de presupuesto pueden retrasar o complicar el proceso. Para superar estos obstáculos, es fundamental lo siguiente:

- **Ser persistente.** Mantener la visión del proyecto a largo plazo.
- **Adaptarse a los cambios.** Escuchar las opiniones del público y realizar mejoras constantes.

La adaptabilidad juega un rol crítico para los desarrolladores de videojuegos, pues el mercado es muy variable y se debe estar al pendiente de cambios y tendencias en los jugadores. En ese sentido, las acciones aquí presentadas son esenciales:

- **Superar obstáculos.** El camino del emprendimiento en la industria de los videojuegos está lleno de desafíos, desde problemas técnicos hasta falta de financiamiento. La persistencia es crucial para seguir adelante cuando las cosas se ponen difíciles y para seguir mejorando el producto hasta alcanzar el éxito.
- **Adaptarse a los cambios del mercado.** La industria de los videojuegos cambia rápidamente. Las tendencias y demandas del mercado pueden variar, y los jugadores buscan constantemente experiencias nuevas. Ser adaptable permite ajustar el enfoque del videojuego en función de los comentarios de los usuarios y las condiciones variables del mercado.
- **Aprender continuamente.** La capacidad de aprender de los fracasos y retroalimentarse es fundamental. Las lecciones adquiridas en el proceso de desarrollo y el *feedback* de los usuarios pueden utilizarse para mejorar el producto, lanzar actualizaciones o incluso desarrollar futuros proyectos con mayor probabilidad de éxito.

Ejemplos y tipos de emprendimientos exitosos

El éxito en la industria de los videojuegos puede lograrse de muchas formas, desde la creación de juegos innovadores y herramientas tecnológicas hasta el desarrollo de nuevos modelos de negocio, como servicios continuos y eSports. Los ejemplos mencionados a continuación muestran

cómo los emprendedores han aprovechado diferentes nichos para generar impacto en la industria global.

Desarrollo de videojuegos independientes *(indie games)*

- **Descripción.** Este tipo de emprendimiento se refiere a pequeños estudios o desarrolladores que crean videojuegos de manera independiente, sin el apoyo financiero de grandes editoras. Los desarrolladores suelen tener más libertad creativa, aunque enfrentan desafíos en cuanto a recursos y visibilidad.
- **Ejemplo exitoso.** *Undertale* (2015) de Toby Fox. Éste es un juego *indie* desarrollado por una sola persona que alcanzó el éxito global debido a su jugabilidad única y narrativa emotiva.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento creativo.

Desarrollo de videojuegos para móviles

- **Descripción.** Este tipo de emprendimiento se enfoca en la creación de videojuegos para dispositivos móviles (smartphones y tabletas). Es un mercado en crecimiento constante debido al acceso masivo a estos dispositivos en todo el mundo.
- **Ejemplo exitoso.** *Angry Birds* (2009) por Rovio Entertainment. Éste comenzó como un juego sencillo para móviles y se convirtió en una franquicia multimillonaria, con películas, juguetes y más.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento tecnológico.

Plataformas de distribución digital

- **Descripción.** Estos emprendimientos crean plataformas para la distribución y venta de videojuegos digitales, las cuales facilitan que los desarrolladores de todo tipo (grandes y pequeños) puedan llegar a sus audiencias.

- **Ejemplo exitoso.** Steam (2003) de Valve Corporation. Ésta es una de las plataformas más grandes para la distribución de videojuegos digitales, con una comunidad activa de millones de usuarios.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento de plataforma digital.

Juegos como servicio *(games as a service* o *GaaS)*

- **Descripción.** Este tipo de emprendimiento se enfoca en ofrecer juegos en los que el contenido se actualiza constantemente, y los jugadores pagan por microtransacciones, suscripciones o pases de temporada para acceder a contenido adicional.
- **Ejemplo exitoso.** *Fortnite* (2017) de Epic Games. Este juego ha monetizado exitosamente mediante un modelo de microtransacciones para obtener mejoras cosméticas, manteniendo el juego gratuito.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento de servicio continuo.

Realidad virtual y aumentada *(VR/AR games)*

- **Descripción.** Estos emprendimientos desarrollan videojuegos que utilizan tecnologías de realidad virtual (VR) o aumentada (AR) para proporcionar experiencias inmersivas a los jugadores.
- **Ejemplo exitoso.** *Beat Saber* (2018) por Beat Games. Es un juego de realidad virtual que ha vendido millones de copias y se ha convertido en uno de los títulos más populares de VR.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento de innovación tecnológica.

eSports y competencias de videojuegos

- **Descripción.** Este tipo de emprendimiento se enfoca en la organización de competencias de videojuegos, creando ligas y eventos masivos para jugadores y audiencias de eSports.

- **Ejemplo exitoso.** *League of Legends* (2009) de Riot Games. El juego ha construido una de las escenas de eSports más grandes y rentables del mundo, con eventos internacionales y una gran base de jugadores.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento de entretenimiento competitivo.

Estudios de animación y cinemáticas para videojuegos

- **Descripción.** Algunos emprendimientos se especializan en crear cinemáticas de alta calidad para videojuegos, produciendo contenido visual y narrativo para otros desarrolladores.
- **Ejemplo exitoso.** Blur Studio. Es conocido por crear cinemáticas para juegos como *Halo Wars 2* y *League of Legends.*
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento creativo y de animación.

Desarrollo de juegos educativos

- **Descripción.** Este tipo de emprendimiento se enfoca en crear videojuegos con fines educativos, diseñados para enseñar habilidades o conocimientos específicos.
- **Ejemplo exitoso.** Duolingo (2011). Aunque es principalmente una aplicación educativa, ha incorporado elementos de gamificación para aprender idiomas, lo que lo ha llevado a ser un modelo de emprendimiento educativo exitoso.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento educativo.

Consultoría y serviciospara desarrolladores de videojuegos

- **Descripción.** Estos emprendimientos ofrecen servicios especializados como asesoría en *marketing,* financiamiento, análisis de datos o soporte técnico para desarrolladores de videojuegos.

- **Ejemplo exitoso.** Xsolla. Es una plataforma que ofrece soluciones de monetización, *marketing* y distribución para desarrolladores de videojuegos.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento de servicios.

Creación de herramientas y motores de desarrollo de videojuegos

- **Descripción.** Este tipo de emprendimiento se centra en la producción de herramientas que faciliten la elaboración de videojuegos. Los motores de estos son fundamentales para su creación y son utilizados por desarrolladores de todo el mundo.
- **Ejemplo exitoso.** Unity Technologies. Es la empresa creadora del motor Unity, que se utiliza para desarrollar una amplia variedad de videojuegos, tanto 2D como 3D.
- **Tipo de emprendimiento.** Emprendimiento de tecnología y desarrollo.

Capítulo III
El mercado y sus procesos

El mercado de los videojuegos es una de las industrias más dinámicas y en crecimiento a nivel global. Con avances tecnológicos constantes y la evolución de las preferencias de los consumidores, este sector ha llegado a generar miles de millones de dólares anuales, superando incluso a otras formas de entretenimiento como el cine o la música. No obstante, para entender cómo funciona este mercado, es necesario comprender los procesos que lo sostienen y los factores que influyen en su éxito y crecimiento.

¿Qué es el mercado de los videojuegos?

El mercado de los videojuegos abarca todos los aspectos relacionados con la creación, la distribución, la venta y el consumo de estos. Está conformado por desarrolladores, editores, distribuidores, plataformas de venta y, por supuesto, jugadores. Además, dicho ecosistema tiene una estructura compleja que varía según el tipo de plataforma (consola, PC, móvil), el modelo de negocio (juegos pagados, *free-to-play*) y el tipo de juego (casual, competitivo, AAA).

Procesos clave en el mercado de los videojuegos

Existen varios procesos que interactúan dentro de esta industria, desde la gestión del desarrollo del videojuego hasta su lanzamiento y comercialización. Algunos de los más importantes incluyen lo siguiente:

- **Desarrollo del videojuego.** Abarca desde la concepción de la idea, la planificación, la creación y las pruebas hasta el producto final.
- **Distribución y venta.** Es la manera en la que los videojuegos llegan a los consumidores, ya sea en formato físico o digital.
- **Monetización y modelos de negocio.** Implica cómo los desarrolladores y las empresas obtienen ingresos, desde la venta directa hasta los micropagos y las suscripciones.
- ***Marketing* y promoción.** Son las estrategias utilizadas para captar la atención de los jugadores y mantener el interés en el producto.
- **Actualizaciones y soporte postlanzamiento.** Es el proceso continuo de mantenimiento y mejora del juego después de su lanzamiento inicial.

Objetivo del tema

El objetivo de este tema es proporcionar una comprensión clara de cómo se estructura y opera el mercado de los videojuegos, y cómo los diferentes procesos interactúan entre sí para hacer de esta industria una de las más competitivas del mundo. Entender estos últimos no sólo es importante para aquellos que buscan ingresar al mundo del desarrollo y la publicación de videojuegos, sino también para quienes desean identificar oportunidades de negocio y comprender las tendencias del mercado. Así, a través de esta introducción, se sientan las bases para explorar más a fondo los detalles de cada proceso clave, las funciones de los distintos actores en la industria y las oportunidades emergentes en este apasionante sector.

Empecemos por vender productos. ¿Qué se puede vender?

El éxito en el mercado de los videojuegos no sólo depende de la creación de un buen producto, sino también de entender qué se puede vender y

cómo monetizarlo. Vender productos en esta industria requiere un enfoque estratégico y una comprensión clara de las diversas oportunidades que el sector ofrece. A continuación, exploramos los principales tipos de productos que se pueden vender en el contexto de los videojuegos y cómo aprovecharlos para generar ingresos.

Venta del videojuego

El producto principal en esta industria es, por supuesto, el videojuego en sí. Éste puede venderse en formato físico (discos o cartuchos) o digital, a través de tiendas en línea como Steam, PlayStation Store, Xbox Live o Google Play. Las categorías de videojuegos varían en precio y audiencia, desde juegos AAA (producciones de gran presupuesto) hasta *indies* (proyectos independientes de menor escala), lo que abre un amplio espectro de oportunidades de venta.

- **AAA.** Generalmente son producidos por grandes estudios con altos presupuestos, y tienen un precio elevado en el mercado.
- ***Indies.*** Son proyectos independientes que suelen tener precios más accesibles y pueden destacar por su originalidad o jugabilidad única.
- ***Freemium.*** Son juegos de descarga gratuita, pero que ofrecen compras dentro de los mismos.

Contenido adicional y descargable (DLC)

Uno de los modelos más exitosos en la industria de los videojuegos es la venta de contenido adicional o descargable, conocido como DLC *(downloadable content).* Éste es una extensión del videojuego principal que ofrece a los jugadores nuevo material, como niveles, personajes, modos de juego, misiones o ítems, con el fin de ampliar su experiencia. El DLC se descarga digitalmente y es publicado después del lanzamiento oficial

del juego base. Asimismo, se utiliza como una forma de mantener a los usuarios interesados en el título, ofreciéndoles nuevo contenido por un costo adicional o, en algunos casos, de forma gratuita. En ese sentido, los DLC permiten que un videojuego siga siendo relevante después de su lanzamiento inicial y proporcionan una fuente continua de ingresos.

Tipos de DLC

- **Expansiones.** Amplían el juego significativamente con nuevas áreas, historias y misiones, casi como si fueran un nuevo juego.
- ***Packs* de ítems.** Añaden objetos como armas, atuendos o mejoras estéticas para los personajes del juego.
- **Nuevos personajes.** En ocasiones, los DLC incluyen personajes jugables adicionales, especialmente en juegos de luchas.
- **Mapas o niveles adicionales.** Ofrecen nuevas áreas para explorar o misiones para completar dentro del juego.
- **Pases de temporada.** Consisten en pagos anticipados por conjuntos de DLC que se lanzan gradualmente a lo largo de la vida del juego.

Ventajas del DLC

- **Extensión de la vida útil del juego.** Los usuarios pueden seguir disfrutando del juego mucho después de haber completado el contenido principal.
- **Generación de ingresos adicionales.** Para las compañías, el DLC ofrece una oportunidad de monetización después del lanzamiento del juego.
- **Experiencia personalizada.** Los jugadores pueden elegir comprar sólo el contenido que les interesa, personalizando su experiencia.

Desventajas del DLC

- **Costos adicionales.** Los jugadores deben pagar por contenido adicional, lo que puede elevar el costo total del juego si desean acceder a todas las expansiones.

- **Percepción negativa.** Si el DLC tiene contenido que parece haber sido retirado intencionalmente del juego base para generar más ingresos, esto puede generar frustración entre los jugadores.

Monetización in-game: *microtransacciones*

Las microtransacciones son pequeñas compras que los usuarios pueden hacer dentro del juego para adquirir ítems, mejoras o beneficios adicionales por un costo que generalmente es muy reducido (desde centavos hasta algunos dólares). Estas compras se realizan con dinero real y son una de las formas más populares de monetización. El modelo es particularmente común en juegos móviles y *free-to-play,* bajo el cual los usuarios pueden acceder a estos de forma gratuita y pagar por mejoras o contenido adicional.

Tipos de microtransacciones

- **Ítems cosméticos.** Permiten personalizar la apariencia del personaje, vehículos o armas, sin afectar directamente la jugabilidad.
- **Moneda *in-game*.** Muchos juegos permiten comprar monedas virtuales (que también pueden obtenerse jugando) para adquirir ítems más rápidamente.
- ***Boosts* o ventajas temporales.** Son mejoras que otorgan al jugador beneficios por tiempo limitado, como más experiencia o mayor velocidad.
- ***Loot boxes* (cajas de botín).** Ofrecen ítems aleatorios que los jugadores pueden adquirir, pero sin saber qué recibirán exactamente, lo que añade el factor del azar.
- **Pases de batalla.** Son un sistema que combina la progresión con microtransacciones. Los jugadores compran el pase y ganan recompensas al cumplir objetivos dentro del juego.

Impacto de las microtransacciones

- **Financiamiento de juegos gratuitos.** Muchos títulos *free-to-play* (gratuitos para descargar y jugar) dependen completamente de las microtransacciones para generar ingresos. Algunos ejemplos son *Fortnite* o *Clash of Clans.*

- **Acceso a contenido exclusivo.** Las microtransacciones pueden ofrecer contenido exclusivo o difícil de obtener de otra manera, lo que incentiva a los jugadores a gastar dinero real.
- **Controversia.** Las microtransacciones, especialmente las *loot boxes,* han generado controversia en la comunidad de jugadores, pues existen acusaciones de fomentar un modelo de "paga para ganar" *(pay-to-win),* mediante el cual aquellos que invierten dinero obtienen ventajas significativas.

Ventajas de las microtransacciones

- **Accesibilidad.** Los jugadores pueden disfrutar de juegos completos sin necesidad de grandes pagos iniciales, adquiriendo sólo lo que desean.
- **Generación de ingresos para los desarrolladores.** Permite a los estudios pequeños generar ganancias recurrentes, así como sostener los servidores y el mantenimiento de juegos gratuitos.
- **Actualizaciones continuas.** Gracias a los ingresos generados por las microtransacciones, los juegos suelen recibir actualizaciones regulares, mejorando la experiencia del jugador.

Desventajas de las microtransacciones

- **Gasto acumulativo.** Aunque las microtransacciones son pequeñas, su compra continua puede resultar en un gasto significativo para los jugadores.
- **Desbalance en el juego.** Si las microtransacciones otorgan ventajas en el juego *(pay-to-win),* los usuarios que no gastan dinero pueden sentirse en desventaja frente a aquellos que sí lo hacen.
- **Adicción y gastos excesivos.** El modelo de microtransacciones, en algunos casos, se ha asociado con patrones de comportamiento compulsivo en ciertos jugadores, quienes gastan grandes sumas de dinero.

Merchandising

Además de los productos digitales, la venta de artículos físicos relacionados con los videojuegos también es una oportunidad importante. A ésta se le llama *merchandising,* y se refiere a la comercialización de productos de un videojuego o franquicia. Estos suelen incluir ropa, juguetes, figuras de acción, pósters, tazas, entre otros, y están diseñados para atraer a los fanáticos fuera del entorno virtual. El *merchandising* no sólo genera ingresos adicionales para las compañías de videojuegos, sino que también ayuda a mantener la relevancia de la franquicia en la cultura popular.

Características del merchandising *en los videojuegos*

- **Diversificación de ingresos.** A través del *merchandising,* las empresas no dependen únicamente de la venta de videojuegos y explotan su propiedad intelectual de manera más amplia.
- **Conexión con los fanáticos.** Los productos físicos permiten a los jugadores expresar su afición al videojuego en la vida diaria, creando una conexión emocional más profunda.
- **Promoción cruzada.** Los productos de *merchandising* funcionan como una forma de publicidad, ya que exponen la marca y el juego a audiencias más amplias.

Tipos de merchandising

- ***Merchandising* de productos físicos.** Incluye figuras de acción, camisetas, mochilas, tazas, llaveros, etcétera, y se basa en productos tangibles asociados a la temática o personajes del videojuego. Ejemplo de ello son las figuras de acción de *Fortnite,* las camisetas de *Super Mario* o los peluches de *Pokémon.*
- ***Merchandising* digital.** Consiste en elementos digitales que se pueden comprar y utilizar dentro de los juegos, como avatares, *skins* o ítems especiales. Un ejemplo son los *skins* en *League of Legends* o los ítems exclusivos en *Overwatch.*

- **Ediciones especiales o coleccionables.** Son versiones especiales de un videojuego que incluyen contenido exclusivo como libros de arte, bandas sonoras, figuras y más. Un ejemplo es la edición coleccionable de *The Legend of Zelda: Breath of the Wild,* que incluye una réplica de la espada maestra.
- **Colaboraciones de marca.** Son asociaciones entre una franquicia de videojuegos y una marca externa para crear productos relacionados. Algunos ejemplos son los tenis Adidas inspirados en *Cyberpunk 2077* o los relojes G-Shock con temas de *Super Mario.*

Ventajas del merchandising

- **Generación de ingresos adicionales.** Las ventas de productos relacionados con el juego aumentan los ingresos sin depender únicamente de la venta del mismo.
- **Fidelización del cliente.** El *merchandising* permite a los usuarios conectar emocionalmente con la franquicia, creando lealtad y motivándolos a seguir comprando juegos futuros.
- **Publicidad continua.** Los productos de *merchandising* funcionan como publicidad en la vida real, promoviendo el juego de manera indirecta y alcanzando nuevas audiencias.
- **Expansión de la marca.** A través de productos físicos y digitales, la marca del videojuego puede expandirse a otros sectores, como el de la moda, los juguetes o la cultura popular.

Desventajas del merchandising

- **Altos costos de producción.** Para crear productos físicos como figuras, ropa o ediciones especiales se necesita una inversión significativa en producción y distribución.
- **Riesgo de stock.** Si los productos no se venden bien, las empresas pueden quedarse con inventario que no pueden mover, lo que representa una pérdida.

- **Dependencia de la popularidad del juego.** El éxito del *merchandising* depende en gran medida de la popularidad continua del juego. Si éste cae en desuso, el valor de los productos puede disminuir.
- **Problemas de calidad.** Los productos de baja calidad pueden dañar la imagen del videojuego y generar insatisfacción en los fanáticos.

Ejemplos de merchandising en videojuegos

- ***Pokémon.*** Éste es uno de los ejemplos más exitosos de *merchandising*. Se venden desde juguetes y peluches hasta ropa, cartas coleccionables y películas, lo que ha contribuido a que la franquicia de *Pokémon* se convierta en una de las más rentables del mundo.
- ***Super Mario.*** La franquicia cuenta con una amplia gama de productos, desde disfraces hasta figuras de acción y juegos de mesa. *Super Mario* es un ícono cultural que ha trascendido el mundo de los videojuegos.
- ***Fortnite.*** Éste ha capitalizado su popularidad con figuras de acción, ropa, mochilas y más. Además, su estrategia de *merchandising* digital (con *skins* y emotes) ha sido clave en la monetización del juego.
- ***The Legend of Zelda.*** La franquicia ha lanzado ediciones coleccionables que incluyen figuras, libros de arte y otros objetos de valor. Estas ediciones son muy valoradas por los coleccionistas.

Licenciamiento de propiedad intelectual (PI)

Los desarrolladores de videojuegos también pueden optar por licenciar su propiedad intelectual (PI) a terceros. Una empresa creadora otorga los derechos para utilizar su marca, personajes o elementos de su juego a cambio de un pago o regalías. Esto permite que otras compañías produzcan y vendan productos o servicios basados en dicho videojuego, como juguetes, películas, cómics e incluso atracciones en parques temáticos.

Entornos de PI

- **Adaptaciones.** Licencias para producir películas, series de televisión o cómics basados en un videojuego.
- **Juegos de mesa.** Adaptaciones del videojuego a formatos físicos como juegos de mesa o de cartas.

Ventajas del licenciamiento de PI

- **Generación de ingresos.** Las licencias proporcionan una fuente significativa de ingresos para los desarrolladores de videojuegos, al permitir que otras empresas utilicen sus personajes y universos.
- **Ampliación de la marca.** El licenciamiento puede hacer que la franquicia llegue a nuevas audiencias a través de diferentes medios, como películas, series de televisión o productos de consumo.
- **Sin riesgos de producción.** La compañía de videojuegos no tiene que producir físicamente los productos, lo que minimiza su riesgo financiero y logístico.

Ejemplo de licenciamiento

- El videojuego *Pokémon* es uno de los ejemplos más exitosos de licenciamiento de PI, con una amplia gama de productos, desde juguetes hasta programas de televisión.

Tipos de licenciamiento

- **Licencia de marca *(trademark licensing).*** Se refiere al uso de la marca registrada, los logotipos o los nombres comerciales del videojuego para producir productos o servicios relacionados. Las empresas pueden autorizar el uso de su marca a terceros, como fabricantes de juguetes o ropa, para crear artículos temáticos. Ejemplo de ello son las camisetas o mochilas con el logotipo de *Call of Duty* o *Halo,* fabricadas por terceros bajo licencia.
- **Licencia de derechos de autor *(copyright licensing).*** Protege el contenido creativo del videojuego, como los personajes, las historias, las imágenes

o los sonidos. Además, permite que otras empresas utilicen elementos protegidos por derechos de autor para crear adaptaciones o productos derivados, como películas, libros o incluso videojuegos alternativos. Algunos ejemplos son las adaptaciones cinematográficas de *Tomb Raider* o *Assassin's Creed,* que utilizan personajes e historias del juego bajo licencia de derechos de autor.

- **Licencia de *software (software licensing).*** Permite el uso del código fuente, los motores del juego o las tecnologías propiedad de un videojuego para hacer otros productos o juegos. Esto también puede incluir la licencia de herramientas de desarrollo de *software* (SDKs). Un ejemplo son los juegos elaborados mediante motores como *Unreal Engine* o *Unity,* que licencian sus tecnologías a otros creadores.
- **Licencia de personajes *(character licensing).*** Otorga el derecho de utilizar personajes específicos de un videojuego en otros productos, medios o incluso en otros videojuegos. Es común en *crossovers* entre juegos o en la creación de productos derivados centrados en los personajes más icónicos. Un ejemplo son los personajes de *Mario* o *Sonic,* licenciados para aparecer en juguetes, series de televisión o películas.
- **Licencia de música *(music licensing).*** Permite la utilización de las bandas sonoras originales de un videojuego. Las empresas pueden utilizar la música para crear discos de bandas sonoras, hacer eventos en vivo o campañas publicitarias. Ejemplo de ello son las bandas sonoras de *Final Fantasy* o *The Last of Us*, vendidas como álbumes digitales o usadas en conciertos en vivo.
- **Licencia de videojuegos para otros medios *(media licensing).*** Se refiere a la adaptación del contenido del videojuego a otros formatos como películas, series de televisión, cómics o libros, gracias a que la compañía propietaria otorga una licencia para ello. Un ejemplo es la serie de televisión *The Witcher,* que aunque originalmente está basada en libros, también ha recibido gran popularidad por el videojuego, lo que ha generado licencias cruzadas.

- **Licencia de franquicias *(franchise licensing).*** Implica otorgar licencias a terceros para desarrollar y distribuir videojuegos bajo una franquicia específica. La empresa original permite a otros desarrolladores crear nuevos títulos o expansiones, manteniendo el control sobre el contenido y la calidad. La franquicia de *Star Wars,* por ejemplo, es utilizada por diferentes desarrolladoras para crear múltiples videojuegos bajo licencia.
- **Licencia de productos derivados *(derivative work licensing).*** Permite a terceros crear productos derivados del juego original, como contenido adicional (DLC), expansiones o *spin-offs.* Estos artículos generalmente deben alinearse con la visión y narrativa original del juego. Un ejemplo son las expansiones de *The Sims* o el DLC para *Destiny 2,* creado por otras empresas bajo licencia.

Publicidad in-game

Otra fuente de ingresos para los desarrolladores es la publicidad *in-game*, que consiste en incluir anuncios de marcas o productos del mundo real dentro del entorno del videojuego. Estos pueden tomar varias formas, como vallas publicitarias digitales, *product placement* (colocación de productos) o comerciales que se muestran durante el tiempo de carga del juego. Este tipo de publicidad es una forma de monetización adicional para los desarrolladores y puede ser una forma efectiva de que las marcas lleguen a un público difícil de alcanzar por medios tradicionales.

Tipos de publicidad in-game

- **Vallas publicitarias virtuales.** En juegos de mundo abierto o deportivos, las marcas pueden anunciarse en pantallas o carteles visibles dentro de los mismos.
- ***Product placement.*** Los productos de marcas del mundo real se integran en la jugabilidad como bebidas, autos o ropa.
- **Comerciales durante el tiempo de carga.** Algunos juegos muestran anuncios en video mientras cargan los niveles o mapas.

Beneficios de la publicidad in-game

- **Inmersión en el mundo del juego.** La publicidad bien integrada puede aumentar la inmersión en juegos que replican escenarios del mundo real, como los deportivos o de carreras.
- **Ingresos adicionales.** Los desarrolladores pueden monetizar los juegos a través de acuerdos publicitarios, sin necesidad de depender exclusivamente de las ventas de los mismos o de las microtransacciones.
- **Alcance del público *gamer*.** Las marcas pueden acceder a una audiencia que pasa largas horas jugando, muchas veces difícil de alcanzar mediante otros canales de publicidad.

Servicios asociados

Además de vender productos físicos y digitales, los desarrolladores pueden generar ingresos a partir de servicios asociados, los cuales abarcan una serie de artículos y servicios que complementan la experiencia principal de jugar un videojuego. Estos últimos pueden incluir la creación de servidores para juegos multijugador, donde los usuarios pagan una suscripción o una tarifa por acceder a un servicio de alta calidad o personalizado, soporte técnico, expansiones o incluso programas de fidelidad.

Tipos de servicios asociados

- **Suscripciones.** Plataformas como Xbox Game Pass o PlayStation Plus ofrecen servicios de suscripción mensual que otorgan el acceso anticipado a títulos nuevos, a una biblioteca de juegos o a ofertas exclusivas.
- **Servicios en la nube.** Plataformas como Google Stadia o Nvidia GeForce Now permiten a los usuarios jugar en *streaming* desde la nube, eliminando la necesidad de un *hardware* potente.
- **Servidores dedicados.** Los juegos multijugador en línea a menudo requieren servidores dedicados para manejar el tráfico de usuarios. A veces, estos pueden pagar por servidores privados para juegos más fluidos y controlados.

- **Soporte técnico y mantenimiento.** Los servicios asociados también incluyen el soporte postlanzamiento, las actualizaciones y los parches correspondientes para asegurar que los jugadores disfruten de una experiencia optimizada.
- **Contenidos exclusivos.** Son servicios que ofrecen acceso a artículos exclusivos, como *skins*, trajes o modos de juego, disponibles sólo para suscriptores.

Ventajas de los servicios asociados

- **Mejoran la experiencia del jugador.** Los servicios asociados permiten que los jugadores accedan a más contenido, soporte o plataformas para disfrutar de sus juegos de manera más amplia.
- **Monetización continua.** Para las compañías de videojuegos, los servicios asociados ofrecen ingresos recurrentes, lo que es crucial en una industria donde las ventas de un juego pueden disminuir rápidamente después del lanzamiento.
- **Innovación en la oferta.** Los servicios en la nube, en particular, han transformado la industria al permitir a los usuarios acceder a juegos sin necesidad de consolas o PCs potentes, democratizando el acceso a los videojuegos.

Actividad dinámica: crea tu producto vendible

- **Descripción.** En esta actividad de 30 minutos, los estudiantes se dividen en equipos y se les pide que diseñen un producto vendible relacionado con un videojuego que les guste o estén creando. Pueden elegir entre las diferentes opciones que se han discutido (juegos bases, DLC, microtransacciones, *merchandising*, etcétera). Luego, deben presentar su producto al resto de la clase, explicando cómo lo venderían y por qué creen que sería exitoso en el mercado.

Conclusiones

El mercado de los videojuegos ofrece una gran variedad de productos que se pueden vender, tanto en formato digital como físico. Desde la venta directa del juego hasta las microtransacciones, el *merchandising* o las licencias de IP, las oportunidades son amplias y diversas. Con una estrategia adecuada y un producto atractivo, los desarrolladores pueden maximizar sus ingresos y posicionarse de manera competitiva en la industria.

Capítulo IV
Marketing y comunicación

El *marketing* en la industria de los videojuegos se refiere al conjunto de estrategias y tácticas utilizadas para promocionarlos y venderlos. Abarca todas las actividades destinadas a captar la atención del público objetivo, fomentar el interés en el juego y convertirlo en compras o descargas. El *marketing* en esta industria es crucial porque, debido a la gran competencia y a la constante aparición de nuevos títulos, es necesario destacar entre la multitud para lograr el éxito comercial.

Particularidades del marketing

- **Segmentación del público objetivo.** Consiste en la identificación de los jugadores potenciales según sus intereses, edad, hábitos de juego y plataformas preferidas.
- **Narrativa del juego.** Se debe integrar la historia y la estética del videojuego en las estrategias de *marketing* para atraer a los jugadores que buscan experiencias inmersivas.
- **Interacción con la comunidad.** Implica el fomento de las relaciones con los jugadores a través de redes sociales, foros y eventos para crear una base de fanáticos leales.

Elementos clave del *marketing*

Publicidad

- **Anuncios en redes sociales.** Plataformas como Facebook, Instagram y Twitter permiten llegar a un público amplio y segmentado con anuncios

específicos, que pueden incluir videos promocionales, *teasers* del juego o incluso campañas interactivas.

- **Publicidad en video.** YouTube y Twitch son vitales para la promoción de videojuegos, ya que los *trailers*, los *gameplays* y las reseñas en video tienen un gran impacto visual.
- **Publicaciones patrocinadas.** Consisten en colaboraciones con *influencers* o sitios web de videojuegos para crear contenido patrocinado que promueva el juego de manera orgánica.

Relaciones públicas

- **Construcción de relaciones con *influencers* y medios.** Implica establecer contacto con *influencers, youtubers* y periodistas especializados en videojuegos para que prueben y promocionen el juego antes de su lanzamiento.
- **Cobertura en medios de comunicación.** Tiene el objetivo de garantizar que el juego reciba atención en blogs, revistas y portales de noticias especializados en videojuegos, ayudando a construir la anticipación y credibilidad.

Promociones

- **Ofertas especiales.** descuentos temporales, bundles (paquetes de juegos), y promociones de tiempo limitado que incentivan la compra rápida.
- **Contenido exclusivo.** ofrecer skins, personajes, o niveles exclusivos como incentivos para pre-ordenar o comprar el juego en determinadas plataformas.
- **Eventos en vivo.** Torneos, lanzamientos, y eventos de eSports que generan emoción y aumentan la visibilidad del juego.

La comunicación en la industria de los videojuegos

La comunicación en en la industria de los videojuegos se refiere a las estrategias y los medios a través de los cuales los desarrolladores, editores

y equipos de *marketing* conectan con su audiencia, que incluye tanto a los jugadores como a otros actores importantes en el medio.

Estrategias de comunicación para diferentes audiencias

- **Jugadores.** La comunicación con los usuarios se centra en mantenerlos informados sobre actualizaciones, eventos y nuevas características del juego, así como en recibir *feedback* que pueda mejorar su experiencia.
- **Inversores.** Aquí la comunicación se enfoca en mostrar el progreso del desarrollo, los hitos alcanzados y el potencial de retorno de inversión, utilizando informes y presentaciones estratégicas.
- **Medios de comunicación.** Este tipo de comunicación involucra la creación de comunicados y kits de prensa, así como material de promoción, para asegurar la cobertura del juego en medios especializados y generales.

Importancia de la narrativa y la historia

La narrativa del juego no sólo atrae a los usuarios, sino que también es una herramienta poderosa en la comunicación del *marketing*. Contar la historia detrás del juego, su desarrollo o la creación de personajes y mundos puede generar una conexión emocional con la audiencia. En ese sentido, el *storytelling* se emplea como forma de utilizar la narrativa para crear campañas de *marketing* que resuenen con los jugadores a nivel personal, construyendo una lealtad que va más allá del juego mismo.

Herramientas de comunicación

- **Redes sociales.** Plataformas como Twitter, Discord y Reddit son fundamentales para interactuar con la comunidad de jugadores, anunciar novedades y construir una base de fanáticos.
- **Blogs y foros.** Mantener blogs oficiales y participar en foros permite a los desarrolladores compartir *insights*, responder preguntas y crear una relación más cercana con la comunidad.

- **Plataformas de video.** YouTube y Twitch no sólo sirven para promocionar el juego, sino también para realizar transmisiones en vivo de su desarrollo, detrás de cámaras o eventos, fortaleciendo la transparencia y la relación con la audiencia.

La importancia de estar en el mercado, en la boca de los consumidores

En un entorno tan competitivo y dinámico como el de los videojuegos, la visibilidad y el reconocimiento de marca son claves para el éxito. No basta con crear un buen producto; es fundamental mantener una presencia constante en el mercado y estar en la mente de los consumidores. A continuación, exploramos por qué lo anterior es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier videojuego.

Visibilidad continua: ser relevante en el tiempo

En la industria de los videojuegos, la visibilidad es sinónimo de relevancia. Estar presente en los canales de venta, en las redes sociales y en las conversaciones de los usuarios es vital para que un juego no quede en el olvido, sobre todo en un mercado donde se lanzan miles cada año. La presencia constante genera reconocimiento de marca y ayuda a mantener el interés de la audiencia. Esto se puede lograr mediante las siguientes acciones:

- **Actualizaciones y nuevos contenidos.** Un juego que se actualiza regularmente mantiene a los usuarios interesados y atrae nuevos. Por ejemplo, el éxito de juegos como *Fortnite* o *League of Legends* se debe, en parte, a la continua adición de contenido.
- **Eventos y torneos.** Crear eventos constantes, ya sean dentro del juego o en línea, ayuda a mantener una comunidad activa y comprometida.

Marketing *y publicidad efectiva: el boca a boca digital*

La publicidad es un componente esencial para aumentar la visibilidad, pero lo que realmente impulsa el éxito de un videojuego es el llamado "boca a boca". En la era digital, este fenómeno ocurre principalmente a través de redes sociales, foros y plataformas de transmisión en vivo, como Twitch y YouTube. Así, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ***Influencers y streamers.*** Colaborar con figuras influyentes en la comunidad de videojuegos puede aumentar exponencialmente la visibilidad de un juego. Si éste aparece en los canales de grandes *streamers,* puede alcanzar audiencias globales en minutos.
- **Reseñas y calificaciones.** Las reseñas de los jugadores en plataformas como Steam, Google Play o App Store influyen directamente en la decisión de compra de los nuevos usuarios.

Estar en la boca de los jugadores: construir una comunidad fuerte

Una comunidad comprometida es una de las herramientas más poderosas para mantenerse en la mente de los consumidores. Fomentar la interacción entre los jugadores y crear una comunidad activa puede generar un sentido de pertenencia que aumente el tiempo que los usuarios pasan en el juego. Esto puede lograrse mediante dos elementos:

- **Foros y plataformas comunitarias.** Crear espacios para que los jugadores interactúen, como foros o grupos en redes sociales, genera una comunidad leal. Juegos como *Minecraft* o *World of Warcraft* han prosperado gracias a sus comunidades activas.

- **Escucha activa.** Prestar atención a los comentarios de los jugadores y actuar en consecuencia mejora la percepción de la marca y fortalece la lealtad de los usuarios.

Adaptarse a las tendencias del mercado

Estar en el mercado también implica entender las tendencias y adaptarse a ellas. Las preferencias de los jugadores pueden cambiar rápidamente, y los desarrolladores que detectan y se adaptan a éstas tienen más posibilidades de mantener relevantes sus productos. Es por eso que se deben tomar en cuenta estos puntos:

- **Aprovechar nuevas tecnologías.** La incorporación de tecnologías emergentes, como la realidad virtual (VR), puede hacer que un videojuego destaque en un mercado saturado.
- **Tendencias de jugabilidad.** Identificar qué tipos de juegos están ganando popularidad (*battle royales*, RPGs, juegos cooperativos, etcétera) ayuda a ajustar la dirección del producto.

El valor de la opinión pública: críticas y reconocimientos

Recibir críticas positivas de expertos y ganar premios o reconocimientos dentro de la industria aumenta la legitimidad de un juego y lo coloca en el radar de los consumidores.

- **Premios y nominaciones.** Los productos que ganan premios en eventos como The Game Awards o en festivales de juegos *indie* logran captar la atención de un público más amplio.
- **Cobertura en medios especializados.** Aparecer en sitios web y revistas especializadas en videojuegos proporciona una mayor visibilidad y legitima el producto ante una audiencia crítica.

Actividad dinámica: el juego del boca a boca

- **Descripción.** En esta actividad de 30 minutos, los estudiantes se dividen en grupos y diseñan una pequeña campaña de *marketing* para un videojuego. Ésta debe incluir estrategias para generar conversación entre los jugadores (boca a boca) y formas de mantenerse relevantes en el mercado. Luego, cada grupo debe presentar su estrategia al resto de la clase.

Capítulo V
Análisis financiero y establecimiento de costos

El análisis financiero y el establecimiento de costos son componentes esenciales para cualquier empresa que quiera entrar en la industria de los videojuegos. Estos procesos ayudan a evaluar la viabilidad económica de un proyecto, optimizar el uso de recursos y maximizar las ganancias. A continuación, se desarrollan los elementos clave de este análisis y cómo se determinan los costos en el desarrollo y comercialización de los videojuegos.

Análisis financiero en la industria de los videojuegos

El análisis financiero es un proceso esencial para evaluar la viabilidad económica de un proyecto o empresa, y permite a los emprendedores y gerentes tomar decisiones informadas sobre inversiones, costos, ingresos y ganancias esperadas. En el caso de un videojuego, el análisis incluye la estimación de ingresos y costos, la evaluación del retorno de inversión (ROI) y la sostenibilidad a largo plazo. En términos generales, la áreas principales son las siguientes:

- **Ingresos proyectados.** Es crucial estimar los ingresos esperados antes de iniciar el desarrollo del videojuego, los cuales pueden incluir los obtenidos por ventas directas, microtransacciones, suscripciones y publicidad.

- **Evaluación de la rentabilidad.** Una parte del análisis financiero consiste en evaluar si el proyecto generará suficientes ingresos para cubrir los costos y obtener una ganancia razonable.

Pasos clave para elaborar un análisis financiero

Definición de los objetivos del análisis

Antes de comenzar, es fundamental tener claros los objetivos del análisis. En el caso de un videojuego, podrían ser determinar la rentabilidad del proyecto, evaluar la viabilidad económica de una expansión o medir el retorno de inversión (ROI). Un ejemplo de un propósito claro es evaluar si el desarrollo de un nuevo videojuego para móviles generará ingresos suficientes para cubrir los costos de producción y *marketing.*

Identificación de los costos iniciales

Para realizar un análisis financiero se debe identificar los costos necesarios para poner en marcha el proyecto, los cuales incluyen los siguientes:

- **Costos de desarrollo.** Estos involucran los sueldos de los programadores, diseñadores, artistas y *testers.*
- **Costos de licencias y herramientas.** Representan los costos del *software* y los motores de juego (por ejemplo, Unity y Unreal).
- **Costos de *Marketing* y publicidad.** Son los gastos correspondientes a la promoción del juego en redes sociales, así como por medio de *influencers* y eventos.
- **Costos de infraestructura.** Abarcan los costos de los servidores y la tecnología necesaria para mantener el juego en línea, si aplica.
- **Costos legales y administrativos.** Son los relacionados con contratos, licencias y otros aspectos legales.

Ejemplo. Para un juego móvil, el costo inicial podría incluir $50,000 en salarios, $10,000 en *marketing* y $5,000 en licencias de *software.*

Proyecciones de ingresos

El siguiente paso es proyectar los ingresos que se esperan obtener del videojuego, e involucra los aspectos presentados a continuación:

- **Ventas del juego.** Pueden ser digitales o físicas.
- **Microtransacciones.** Son los ingresos derivados de compras dentro del juego (DLCs, cosméticos, ítems).
- **Suscripciones.** Representan ingresos recurrentes en caso de un modelo de suscripción.
- **Publicidad *in-game.*** Representa ingresos por anuncios dentro del juego.

Ejemplo. Se proyecta que un videojuego generará $200,000 en ventas durante el primer año, con un crecimiento del 10% anual.

Análisis de los costos operativos

Los costos operativos son aquellos gastos continuos que se deben cubrir para mantener el videojuego funcionando. Entre ellos se encuentran los aquí expuestos:

- **Soporte técnico y actualizaciones.** Implican el pago a los empleados que mantienen el juego actualizado y resuelven los problemas que se presenten.
- **Gastos de servidores.** Para los juegos en línea, los servidores representan un gasto mensual.
- ***Marketing* continuo.** Aún después del lanzamiento, se necesitan recursos para mantener la visibilidad del juego.

Ejemplo. El costo mensual de los servidores es de $2,000, el del soporte técnico, $10,000 y el del *marketing* continuo, $5,000.

Análisis de rentabilidad

Con los costos iniciales y operativos, así como con los ingresos proyectados, se puede calcular la rentabilidad del proyecto. Para ello, se utiliza el siguiente cálculo:

Beneficio neto = ingresos totales – costos totales

Si el beneficio neto es positivo, el proyecto es viable; si es negativo, habrá que ajustar los costos o incrementar los ingresos.

Ejemplo. Si los ingresos anuales proyectados son de $250,000 y los costos totales (del desarrollo, operativos, el *marketing,* etcétera) de $180,000, el beneficio neto es de $70,000.

Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado ayuda a visualizar cómo se distribuirán los ingresos y costos a lo largo del tiempo. Este análisis asegura que el proyecto mantenga una liquidez adecuada para operar sin interrupciones. Asimismo, se proyectan los ingresos mensuales y los costos, identificando posibles déficits o picos de gasto.

Ejemplo. En los primeros seis meses, los gastos pueden superar los ingresos debido a los costos de desarrollo, pero a partir del lanzamiento, se espera un aumento de ingresos por ventas y microtransacciones.

Análisis del punto de equilibrio (break even)

El punto de equilibrio indica el momento en el que los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, cuándo el proyecto comenzará a generar ganancias. Para calcularlo se utiliza la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio = costos fijos totales /
(precio de venta – costos variables por unidad)

Ejemplo. Si el costo fijo del proyecto es de $100,000 y el precio de venta del juego es de $20, el punto de equilibrio ocurrirá cuando se vendan 5,000 unidades.

Es recomendable crear diferentes escenarios financieros basados en supuestos optimistas, pesimistas y realistas. Esto permite anticipar posibles dificultades y aprovechar oportunidades.

Ejemplo

- **Escenario optimista:** se proyectan ingresos de $300,000 en el primer año.
- **Escenario pesimista:** sólo se generan $150,000 debido a una menor adopción del juego.

Evaluación del retorno de inversión (ROI)

Finalmente, el ROI es una métrica clave para evaluar la eficiencia de una inversión en el proyecto. Se calcula de la siguiente manera:
ROI (%) = (beneficio neto / inversión inicial) x 100

Ejemplo. Si la inversión inicial es de $100,000 y el beneficio neto es de $70,000, el ROI es del 70%.

Clasificación de costos

La clasificación de costos es un proceso fundamental en la gestión financiera de cualquier industria, incluida la de los videojuegos. Comprender cómo se comportan y se categorizan ayuda a los desarrolladores y a los gerentes a tomar decisiones informadas sobre la planificación y el control del presupuesto. En el ámbito de los videojuegos, los costos pueden ser significativos y variar considerablemente entre las diferentes etapas de desarrollo, por lo que clasificarlos permite:

- **Optimizar el presupuesto.** Facilita la identificación de las áreas en las que se pueden reducir gastos.
- **Mejorar la planificación.** Ayuda a prever los gastos y a asignar recursos de manera más eficiente.
- **Evaluar la rentabilidad.** Permite analizar qué proyectos son más rentables y justifica las inversiones en innovaciones.

Clasificación por comportamiento

Esta clasificación se centra en cómo los costos varían con el nivel de producción.

- **Costos fijos.** Son aquellos que permanecen constantes independientemente de la cantidad de videojuegos producidos; por ejemplo, los salarios de los empleados a tiempo completo, el alquiler de las instalaciones y el costo de las licencias de *software* que no dependen de la producción. La estabilidad de estos costos es crucial para la planificación a largo plazo.
- **Costos variables.** Estos fluctúan en función del volumen de producción; por ejemplo, el costo de los servidores en la nube puede aumentar con el número de usuarios en línea. Esto implica que a medida que más copias de un videojuego son vendidas o descargadas, los costos asociados al mantenimiento del servicio incrementan.

- **Costos semivariables.** Estos incluyen elementos tanto fijos como variables; por ejemplo, un contrato de servidor podría tener un costo base fijo, más un cargo variable por uso adicional. Este tipo de costos requiere atención para optimizar el uso de recursos.

Clasificación por naturaleza

Esta clasificación se enfoca en la forma en que los costos se relacionan con el proceso de producción.

- **Costos directos.** Son aquellos que se pueden atribuir directamente a un proyecto específico. En el desarrollo de un videojuego, estos incluyen los salarios de los diseñadores, programadores y artistas, así como los costos de las licencias de *software* o las herramientas específicas utilizadas en la creación del juego.
- **Costos indirectos.** Son costos que no se pueden asignar directamente a un solo proyecto, pero que son necesarios para el funcionamiento general. Incluyen los gastos administrativos y de infraestructura, como servicios públicos o alquileres, y los costos de *marketing*.

Clasificación por tiempo

Esta clasificación se refiere a cuándo se incurre en los costos y cómo se planifican.

- **Costos históricos.** Son aquellos en los que ya se ha incurrido y que se registran en los libros contables. Analizarlos ayuda a las empresas a entender su comportamiento pasado y a tomar decisiones más informadas en el futuro.
- **Costos presupuestarios.** Son costos estimados que se preven para proyectos futuros. Los presupuestos son fundamentales para la planificación, ya que permiten a las empresas establecer metas financieras y evaluar la

viabilidad de nuevos emprendimientos. Además, la precisión en la estimación de costos es clave para evitar sobrecostos y asegurar la rentabilidad del proyecto.

Ejemplos prácticos en la industria

Caso de éxito: Fortnite

- **Descripción.** *Fortnite* se ha convertido en uno de los videojuegos más populares, gracias a su modelo de negocio basado en microtransacciones.
- **Análisis de costos**

  - **Costos fijos.** Sueldos de desarrolladores, alquiler de oficinas y servidores.
  - **Costos variables.** Gastos relacionados con el mantenimiento de servidores durante los picos de actividad.

- **Lecciones aprendidas.** Es importante contar con una estrategia de monetización que permita cubrir costos y generar ingresos constantes.

Caso de fracaso: No Man's Sky

- **Descripción.** Éste es un videojuego que, a pesar de la alta expectativa que generó, tuvo un lanzamiento problemático debido a la falta de contenido.
- **Análisis de costos**

  - **Costos directos.** Inversiones en desarrollo y *marketing*.
  - **Costos indirectos.** Repercusiones negativas en la reputación del juego y en las ventas futuras.

- **Lecciones aprendidas.** Es necesario realizar un análisis de costos adecuado para no comprometer la calidad del producto en busca de cumplir con plazos.

Estudio de caso: Among Us

- **Descripción.** Éste es un juego *indie* que se popularizó rápidamente, mostrando un enfoque innovador y un bajo costo de desarrollo.
- **Análisis de costos**

  - **Costos fijos.** Costos iniciales de desarrollo y *marketing* reducido.
  - **Costos variables.** El costo de los servidores incrementaba a medida que lo hacía la base de jugadores.

- **Lecciones aprendidas.** Un enfoque basado en el diseño y la jugabilidad puede llevar al éxito sin necesidad de hacer grandes inversiones.

Herramientas para el análisis de costos

Software *de contabilidad*

- **Ejemplo.** QuickBooks
- **Uso.** Se utiliza para llevar un registro de los costos directos e indirectos, así como para realizar análisis de rentabilidad y flujos de caja.

Herramientas de gestión de proyectos

- **Ejemplo.** Asana o Trello
- **Uso.** Ayudan a planificar y seguir el progreso del desarrollo de los videojuegos, lo que permite identificar los costos asociados a las diferentes fases del proyecto.

Análisis de datos y business intelligence

- **Ejemplo.** Tableau o Microsoft Power BI
- **Uso.** Permiten visualizar y analizar grandes volúmenes de datos de costos para identificar tendencias y oportunidades de mejora.

Software *de simulación financiera*

- **Ejemplo.** Microsoft Excel (con plantillas de simulación)
- **Uso.** Se puede emplear para modelar diferentes escenarios financieros y prever el impacto de decisiones estratégicas en los costos y beneficios.

Conclusiones

- La correcta clasificación y el análisis de costos son cruciales para la sostenibilidad y el éxito de los proyectos en la industria de los videojuegos.
- La flexibilidad en la gestión de costos permite a las empresas adaptarse a los cambios en el mercado y en la demanda del consumidor.
- Los ejemplos prácticos muestran que tanto la innovación como la planificación adecuada pueden llevar al éxito, mientras que la falta de análisis puede resultar en fracasos significativos.

Recomendaciones

- **Implementar un sistema de gestión de costos.** Es fundamental contar con herramientas adecuadas que permitan realizar un seguimiento continuo de los costos en tiempo real.
- **Fomentar la comunicación interdepartamental.** Se debe asegurar que todos los equipos involucrados en el desarrollo estén alineados con el presupuesto y los costos estimados.
- **Realizar revisiones periódicas de costos.** Es necesario programar revisiones regulares para ajustar el presupuesto y prever gastos adicionales o imprevistos.
- **Capacitación en análisis financiero.** Proveer a los empleados de una formación en gestión de costos y herramientas financieras ayuda mejorar la toma de decisiones.

Establecimiento de costos

El establecimiento de costos es un proceso detallado que implica la evaluación de todos los factores necesarios para el desarrollo y la comercialización de un videojuego, los cuales se presentan a continuación.

- **Desarrollo de *software*.** El costo principal es el correspondiente al equipo de desarrollo, que puede incluir a diseñadores, programadores, artistas gráficos, compositores y *testers*. El tamaño del equipo y el tiempo de creación son factores críticos en esta evaluación.
- **Licencias de *software*.** Dependiendo de las herramientas que se utilicen, los desarrolladores pueden tener que pagar licencias de *software* de diseño gráfico, motores de juego como Unity o Unreal Engine y otros servicios especializados.
- ***Marketing* y distribución.** Los gastos en *marketing* son esenciales para dar a conocer el juego, ya sea a través de publicidad pagada, campañas en redes sociales o la contratación de *influencers*. También se deben considerar los costos de distribución, especialmente si el juego se lanza en plataformas como Steam, Google Play o consolas.
- **Soporte postlanzamiento.** Muchos videojuegos requieren gastos continuos en el mantenimiento de servidores, actualizaciones y soporte al cliente. Estos son particularmente importantes en el caso de los juegos en línea o de aquellos que ofrecen contenido adicional (DLC).

Métodos de estimación de costos

Para obtener una visión clara de los costos totales, las empresas suelen utilizar varios métodos de estimación. Algunos de estos son los siguientes:

- **Costeo por proyecto.** Se realiza un presupuesto detallado en función de las tareas necesarias para completar el videojuego, estimando el costo de cada una. Este método es útil para proyectos grandes y complejos.

- **Costeo estándar.** Se utilizan costos estándar para diferentes componentes del desarrollo, basados en promedios de la industria o experiencias anteriores.
- **Costeo basado en actividades (ABC).** Este método asigna los costos según las actividades necesarias para completar el videojuego, ofreciendo una visión más precisa de cómo se gastan los recursos.

Rentabilidad y retorno de inversión (ROI)

Una vez que se han establecido los costos, es importante evaluar si el proyecto es rentable. El ROI mide el beneficio neto generado por el videojuego en relación con los costos totales. Una fórmula básica para calcularlo es la aquí presentada:

ROI = ((ganancias netas − inversión) / inversión) X 100

Si el ROI es positivo, el proyecto es rentable. Mientras más alto sea el ROI, más atractivo será el proyecto desde una perspectiva financiera.

Actividad dinámica: establecimiento de costos

- **Descripción.** Para esta actividad de 1 hora, los estudiantes se dividen en grupos y se les asigna un hipotético proyecto de videojuego con características básicas para que establezcan un presupuesto aproximado, considerando costos fijos, variables, directos e indirectos. Posteriormente, deben presentar su análisis financiero y comparar sus resultados con los de otros grupos.

Conclusiones

El análisis financiero y el establecimiento de costos son fundamentales para asegurar el éxito de cualquier videojuego. Las decisiones financieras

acertadas permiten optimizar recursos, minimizar riesgos y asegurar que el proyecto sea rentable a largo plazo. Además, un análisis riguroso no sólo ayuda a prever los costos, sino que también orienta el desarrollo hacia modelos de negocio sostenibles y rentables.

Costos, gastos y cómo se miden las ganancias

Entender la diferencia entre costos y gastos, así como los métodos para medir las ganancias, es esencial para la gestión financiera en la industria de los videojuegos. Este conocimiento permite a los desarrolladores y gerentes tomar decisiones informadas sobre el desarrollo de los proyectos y su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Definición de costos

Los costos son aquellos desembolsos que se relacionan directamente con la creación de un producto o servicio. El desarrollo de videojuegos incluye los siguientes:

- **Costos de producción.** Abarcan los salarios del equipo de desarrollo, las licencias de *software*, la adquisición de *hardware*, entre otros.
- **Costos de distribución.** Son los relacionados con la plataforma donde se publicará el videojuego (Steam, PlayStation Store, etcétera).
- **Costos de *marketing*.** Son los correspondientes a las campañas publicitarias, la contratación de *influencers*, las redes sociales, los eventos, entre otros.
- **Costos directos.** Son aquellos que se pueden atribuir directamente a la producción del videojuego, como los sueldos de los desarrolladores, los gastos de licencias de *software* y los costos de *marketing* específicos para el lanzamiento del juego.
- **Costos indirectos.** Incluyen los gastos que no se pueden asignar directamente a un producto específico. Algunos ejemplos son los salarios del

personal administrativo, los costos del alquiler de las oficinas y los servicios públicos.

- **Costos de desarrollo.** Son los asociados a las diferentes etapas del ciclo de vida del videojuego, desde la preproducción hasta la postproducción, e incluyen la investigación, el diseño, la programación, las pruebas y el *marketing*.

Estructura de costos

La estructura de costos en la industria se puede dividir en varias categorías:

- **Costos de desarrollo.** Incluyen todos los gastos relacionados con la creación del videojuego:
  - **Sueldos.** Son los pagos realizados a los programadores, diseñadores, artistas, guionistas y el personal de *marketing*.
  - **Herramientas y *software*.** Son las licencias de motores de juego (como Unity o Unreal Engine), el *software* de diseño y las herramientas de producción.
  - **Infraestructura.** Los costos relacionados con ésta abarcan los correspondientes a los servidores, el espacio de oficina y los equipos necesarios para el desarrollo del juego.

- **Costos de *marketing*.** Son los gastos asociados a la promoción del videojuego, que pueden incluir campañas publicitarias, eventos de lanzamiento y relaciones públicas.
- **Costos de distribución.** Son los gastos necesarios para llevar el videojuego al mercado, que pueden incluir tarifas de plataformas (como Steam o consolas), costos de distribución física y logística.

Costos fijos y variables

- **Costos fijos.** Son los gastos que no cambian, independientemente de la cantidad de videojuegos producidos. Algunos ejemplos incluyen el alquiler de las oficinas y los sueldos del personal administrativo.
- **Costos variables.** Estos cambian según el volumen de producción o las ventas. Por ejemplo, el costo de los servidores puede aumentar a medida que más jugadores se conectan, o los gastos de impresión de materiales promocionales puede incrementar con el número de copias físicas vendidas.

Ciclo de vida del videojuego

Los costos pueden variar en las diferentes etapas del ciclo de vida de un videojuego:

- **Preproducción.** Fase de investigación y diseño inicial donde se incurre en costos de desarrollo de conceptos, guiones y prototipos.
- **Producción.** Fase intensiva en costos donde se lleva a cabo el desarrollo real del juego, incluyendo la programación, el diseño gráfico y las pruebas. Esta es la etapa con los mayores costos acumulados.
- **Postproducción.** Fase en la que los gastos se relacionan con las pruebas finales, la corrección de errores y las actualizaciones después del lanzamiento.

Análisis de costos

Para gestionar adecuadamente los costos, las empresas utilizan técnicas como las siguientes:

- **Análisis de costos y beneficios.** Es la evaluación de los costos totales frente a los beneficios esperados del videojuego para determinar la viabilidad del proyecto.

- **Control de presupuesto.** Consiste en dar seguimiento a los gastos reales y compararlos con el presupuesto estimado, lo que permite hacer los ajustes necesarios.

Impacto de las nuevas tecnologías

La evolución de la tecnología también afecta los costos:

- **Desarrollo digital.** La distribución digital ha reducido significativamente algunos costos asociados con la producción física y la logística.
- **Microtransacciones y modelos de suscripción.** Estos modelos permiten generar ingresos continuos y pueden cambiar la forma en que se calculan y gestionan los costos de producción y el *marketing*.

Definición de gastos

Los gastos son desembolsos que no están directamente vinculados con la creación del producto, pero son esenciales para mantener el funcionamiento de la empresa. A continuación se presentan los diferentes tipos que existen.

- **Gastos operativos.** Son los costos relacionados con las actividades diarias de la empresa, e incluyen los siguientes elementos:

  - **Sueldos y salarios.** Son los pagos hechos a los empleados en sus diferentes roles, como los desarrolladores, los diseñadores, el personal de *marketing* y administrativo.
  - **Alquiler y servicios públicos.** Son los costos relacionados con las instalaciones físicas, incluyendo el alquiler de las oficinas y el pago de servicios como electricidad, agua e internet.

  - **Equipamiento y mantenimiento.** Abarcan la compra y el mantenimiento de computadoras, *softwares* y otras herramientas necesarias para el desarrollo del juego.
  - ***Marketing* y publicidad.** Son los costos de campañas promocionales, participación en ferias de videojuegos y relaciones públicas.

- **Gastos no operativos.** Incluyen gastos que no están directamente relacionados con las operaciones principales. Por ejemplo:

  - **Intereses de préstamos.** Son los pagos de los intereses sobre el financiamiento obtenido para el desarrollo de los videojuegos.
  - **Inversiones.** Son los gastos relacionados con la compra de acciones o la participación en otras empresas.

- **Gastos administrativos.** Son los pagos de los sueldos del personal administrativo, como abogados, contadores, etcétera.
- **Gastos de ventas.** Engloban aspectos como las comisiones, los impuestos y los servicios de procesamiento de pagos.

Ciclo de vida de un videojuego

Los gastos pueden variar en las diferentes etapas del ciclo de vida de un videojuego:

- **Preproducción.** En esta fase los gastos son más bajos y se centran en la investigación y el desarrollo de conceptos. Aquí se realizan las contrataciones iniciales y se generan los prototipos.
- **Producción.** Ésta es la etapa más costosa, donde se incurre en gastos significativos para el desarrollo, el diseño, las pruebas y el *marketing*. Los gastos de personal son más altos, y es común que se realicen inversiones en tecnología y herramientas.

- **Postproducción.** Después del lanzamiento, se incurre en gastos relacionados con el mantenimiento del juego, las correcciones de errores y el soporte al cliente, así como en la producción de contenido adicional (DLC) o actualizaciones.

Planificación y control de gastos

Para gestionar y controlar sus gastos, las empresas utilizan técnicas como las siguientes:

- **Presupuestos.** Se elaboran presupuestos detallados para cada fase del proyecto, permitiendo a las empresas prever y controlar los gastos.
- **Análisis de costos.** Las empresas realizan análisis periódicos para comparar los gastos reales con los presupuestados, lo que les ayuda a identificar desviaciones y a ajustar sus estrategias.

Impacto de nuevas tecnologías

La digitalización y las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que se gestionan los gastos:

- **Distribución digital.** La eliminación de costos de producción física ha reducido ciertos gastos, permitiendo a las empresas invertir más en desarrollo y *marketing*.
- **Modelos de negocio.** La implementación de microtransacciones y modelos de suscripción ha generado nuevos flujos de ingresos y ha cambiado la forma en que se perciben los gastos, propiciando que las empresas sean más flexibles en su planificación financiera.

Cómo se miden las ganancias

Las ganancias son el beneficio que una empresa obtiene después de restar todos los costos y gastos de sus ingresos totales. Para medirlas, se utilizan fórmulas y conceptos clave como los siguientes:

- **Ingresos totales.** Se refieren al dinero generado por las ventas del videojuego, incluyendo las directas, las microtransacciones y cualquier ingreso adicional por contenido descargable (DLC) o expansiones.
- **Costo de ventas *(cost of goods sold* o *COGS).*** Son todos los costos directos relacionados con la producción del videojuego, como los sueldos de desarrollo y los costos de producción.
- **Beneficio bruto.** Éste se calcula con la presente fórmula: beneficio bruto = ingresos totales – costo de ventas.
- **Gastos operativos.** Se restan del beneficio bruto para calcular el beneficio operativo, por ejemplo: beneficio operativo = 600,000 – 300,000 = 300,000.
- **Beneficio neto.** Después de restar otros gastos (no operativos) e impuestos, se obtiene el beneficio neto: beneficio neto = 300,000.

Ejemplo práctico

Supongamos que un estudio de videojuegos genera $1,000,000 en ingresos por la venta de un videojuego. Los costos directos para desarrollarlo suman $400,000 y los gastos operativos son de $300,000.

Cálculo de ganancias

- **Beneficio bruto**
  Beneficio bruto = 1,000,000 – 400,000 = 600,000
- **Beneficio operativo**
  Beneficio operativo = 600,000 – 300,000 = 300,000

- **Beneficio neto** (suponiendo que no hay otros gastos)
  Beneficio neto = 300,000

Beneficio bruto

Es el resultado de restar los costos directos de producción de los ingresos obtenidos.

Fórmula: beneficio bruto = ingresos − costos directos

Beneficio neto

Es el monto que queda después de restar todos los costos y gastos asociados a la operación. Este valor refleja el verdadero rendimiento financiero.

Fórmula: beneficio neto = ingresos − (costos + gastos)

Margen de beneficio

Este porcentaje muestra la relación entre el beneficio neto y los ingresos, lo que permite conocer la rentabilidad del videojuego.

Fórmula: margen de beneficio = (beneficio neto / ingresos) x 100

Control de costos y gastos

El control de costos y gastos es una práctica esencial en la industria de los videojuegos para garantizar la viabilidad financiera de los proyectos y la sostenibilidad de las empresas, e implica la supervisión, el análisis y la regulación de dichos costos y gastos a lo largo del ciclo de vida del desarrollo del videojuego. A continuación, se describen los componentes clave

y las estrategias para llevar a cabo un efectivo control, ya que mantenerlo es crucial para el éxito financiero.

- **Presupuesto detallado.** Se debe elaborar un presupuesto realista basado en las necesidades del proyecto.
- **Revisión constante.** Es necesario monitorear los gastos periódicamente para evitar sobrecostos.
- **Optimización de recursos.** Es importante maximizar el uso eficiente de recursos como el personal y las herramientas tecnológicas.

Importancia del control de costos y gastos

- **Sostenibilidad financiera.** Ayuda a asegurar que los proyectos se mantengan dentro del presupuesto, evitando sobrecostos que puedan afectar la rentabilidad.
- **Mejora de la toma de decisiones.** Proporciona información valiosa sobre la asignación de recursos, permitiendo tomar decisiones más informadas en el desarrollo y *marketing* de los videojuegos.
- **Identificación de ineficiencias.** Permite a las empresas detectar áreas en las que los costos pueden ser reducidos o hay ineficiencias operativas.

Elementos del control de costos y gastos

- **Presupuestación.** Crear un presupuesto detallado que contemple todos los costos y gastos estimados durante el desarrollo del videojuego, con el fin de que éste funja como una guía y un marco de referencia.
- **Monitoreo y seguimiento.** Establecer sistemas de seguimiento para registrar los costos y gastos a medida que se incurre en ellos. Esto puede incluir el uso de *softwares* de gestión financiera o herramientas de contabilidad.
- **Análisis de variaciones.** Comparar los costos reales con los presupuestados para identificar desviaciones ayuda a entender las razones detrás de los sobrecostos o ahorros y a tomar acciones correctivas.

Estrategias para el control de costos y gastos

- **Establecimiento de límites.** Fijar límites para diferentes categorías de gastos obliga a los equipos a ser más conscientes y disciplinados en la gestión de recursos.
- **Revisiones periódicas.** Programar revisiones regulares del presupuesto y los gastos es fundamental. Éstas pueden ser semanales, mensuales o trimestrales, según la duración y naturaleza del proyecto.
- **Implementación de herramientas de gestión.** Utilizar un *software* de gestión de proyectos y contabilidad facilita el seguimiento de los costos y gastos en tiempo real. Herramientas como Asana, Trello, QuickBooks o Microsoft Excel son comunes en la industria.
- **Capacitación del personal.** Inducir al equipo en la importancia del control de costos y formarlos en el uso de herramientas de seguimiento y análisis contribuye significativamente al éxito del control de costos.
- **Evaluación de proveedores.** Realizar un análisis regular de los costos de los proveedores y servicios utilizados ayuda a encontrar alternativas más económicas sin sacrificar la calidad.

Beneficios del control efectivo de los costos y gastos

- **Aumento de la rentabilidad.** Un control riguroso de costos y gastos permite maximizar los márgenes de beneficio y mejorar la rentabilidad del videojuego.
- **Mejora de la eficiencia.** Identificar áreas de gastos innecesarios y optimizar recursos conduce a un desarrollo más eficiente.
- **Preparación para el futuro.** Un control efectivo proporciona datos y tendencias que pueden ser utilizados para la planificación de futuros proyectos, facilitando una mejor estimación de costos y tiempos.

Capítulo VI
Financiamiento y modelo de negocio

El financiamiento en la industria de los videojuegos se refiere a los recursos económicos que se obtienen para cubrir los costos asociados con el desarrollo, el *marketing* y la distribución de los mismos. Asegurar el financiamiento adecuado es crucial para llevar a cabo proyectos exitosos y garantizar la sostenibilidad de las empresas en este sector.

Fuentes de financiamiento para videojuegos

El financiamiento es una parte vital del desarrollo de videojuegos y puede provenir de diversas fuentes, cada una con sus ventajas y desventajas. Comprender las diferentes opciones disponibles permite a los desarrolladores tomar decisiones informadas sobre cómo financiar sus proyectos y garantizar su éxito.

Autofinanciamiento

El autofinanciamiento en la industria de los videojuegos se refiere a la práctica de financiar el desarrollo de estos utilizando recursos propios, sin depender de inversores externos o préstamos. Esta estrategia puede ser especialmente atractiva para estudios independientes y desarrolladores que desean mantener el control total sobre su proyecto. A continuación, se explica cómo funciona el autofinanciamiento, sus ventajas, desventajas y consideraciones clave.

Cómo funciona el autofinanciamiento

- **Uso de ahorros personales.** Los desarrolladores pueden utilizar sus ahorros personales o fondos acumulados a lo largo del tiempo para financiar el proyecto. Esto puede incluir dinero destinado a gastos de vida o específicamente reservado para el desarrollo de videojuegos.
- **Reinversión de ganancias.** Si el desarrollador o el estudio ya ha lanzado juegos anteriores y ha generado ingresos, puede optar por reinvertir esas ganancias en nuevos proyectos. Esto permite un ciclo de financiamiento autosuficiente.
- **Trabajo paralelo.** Muchos desarrolladores optan por mantener trabajos a tiempo parcial o completo mientras trabajan en sus videojuegos. Los ingresos generados de estos empleos se utilizan para financiar el desarrollo.
- **Minimalismo en costos.** Al autofinanciarse, los desarrolladores a menudo adoptan un enfoque minimalista en el proceso de creación, buscando reducir costos en áreas como la contratación, el *marketing* y el desarrollo de tecnología, usando recursos accesibles o gratuitos.

Crowdfunding *como apoyo*

- Aunque el autofinanciamiento implica principalmente el uso de fondos propios, los desarrolladores a veces recurren a plataformas de *crowdfunding* (como Kickstarter) para obtener un impulso inicial o financiar aspectos específicos del desarrollo, mientras que el resto se cubre con recursos propios.

Ventajas del autofinanciamiento

- **Control total.** Los desarrolladores mantienen el control creativo y administrativo sobre el proyecto, sin tener que rendir cuentas a inversores externos.
- **Menor presión financiera.** Al no depender de inversores o préstamos, se elimina la presión de devolver capital o cumplir con expectativas de retorno de inversión a corto plazo.

- **Flexibilidad.** Los desarrolladores pueden tomar decisiones estratégicas sin tener que consultar a otros, lo que permite una mayor adaptabilidad a cambios en el mercado o en la dirección del juego.

Desventajas del autofinanciamiento

- **Riesgo financiero personal.** Invertir recursos propios puede implicar un riesgo significativo, especialmente si el proyecto no tiene éxito. Los desarrolladores pueden perder ahorros personales.
- **Limitaciones de recursos.** Sin financiamiento externo, el alcance del proyecto puede verse limitado por la disponibilidad de fondos, lo que puede afectar la calidad y el tiempo de desarrollo.
- **Carga de trabajo.** Mantener un empleo paralelo y desarrollar un videojuego al mismo tiempo puede ser agotador y dificultar el progreso del proyecto.

Consideraciones clave

- **Planificación financiera.** Es crucial tener un presupuesto claro y realista, así como un plan de negocios que contemple los ingresos esperados y los costos asociados.
- **Evaluación de riesgos.** Los desarrolladores deben evaluar cuidadosamente los riesgos y beneficios del autofinanciamiento en relación con sus objetivos personales y profesionales.
- **Comunidad y *networking*.** Construir una comunidad de seguidores y mantener una red de contactos puede ser útil para obtener apoyo adicional y generar interés en el juego.

Inversores privados

Los inversores privados desempeñan un papel fundamental en la financiación de proyectos dentro de la industria de los videojuegos. Su participación puede proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo, el *marketing* y la distribución de videojuegos, así como ofrecer conexiones y experiencia valiosa.

Tipos de inversores privados

- **Ángeles inversionistas.** Son individuos adinerados que invierten su propio dinero en empresas emergentes a cambio de acciones. A menudo, estos inversores buscan no sólo un retorno financiero, sino también la oportunidad de apoyar proyectos innovadores.
- **Capital de riesgo *(venture capital).*** Se refiere a los fondos que agrupan inversiones de múltiples individuos o instituciones destinadas a *startups* o empresas en crecimiento. Estos inversionistas suelen buscar empresas con alto potencial de crecimiento y están dispuestos a asumir riesgos mayores.

Motivaciones de los inversores privados

- **Retorno de inversión (ROI).** Los inversores esperan obtener ganancias a partir de su inversión, ya sea a través de la venta del juego, los ingresos por licencias o las microtransacciones.
- **Interés en la industria.** Muchos inversores tienen pasión por los videojuegos y quieren apoyar proyectos que creen en la innovación y la creatividad del sector.
- **Diversificación de portafolio.** Apoyar proyectos de videojuegos permite a los inversores diversificar sus carteras, equilibrando sus inversiones en sectores más tradicionales con oportunidades en la industria del entretenimiento.

Proceso de inversión

- **Presentación del proyecto.** Los desarrolladores preparan un *pitch* o presentación que detalla el concepto del videojuego, el equipo de trabajo, el mercado objetivo y el modelo de negocio. Esto incluye un análisis financiero que proyecta ingresos y costos.
- **Debida diligencia.** Los inversores realizan una evaluación exhaustiva del proyecto, que incluye la revisión del equipo, la viabilidad del juego, la competencia en el mercado y el plan de negocio.
- **Negociación de términos.** Si el inversor está interesado, se discuten los términos de la inversión, como la cantidad a invertir, la participación ac-

cionaria y cualquier acuerdo sobre el control del proyecto o la toma de decisiones.

- **Inversión y seguimiento.** Una vez que se alcanzan los acuerdos, el inversor proporciona los fondos necesarios. A partir de este momento, éste puede involucrarse en el seguimiento del progreso del proyecto, aunque el nivel de involucramiento puede variar.

Beneficios de inversores privados

- **Capital rápido.** Los inversores proporcionan acceso a financiamiento que puede ser difícil de obtener a través de otros medios, como préstamos bancarios o autofinanciamientos.
- **Mentoría y red de contactos.** Muchos inversores privados traen consigo experiencia y conexiones en la industria, lo que puede ayudar a los desarrolladores a crecer y establecer alianzas estratégicas.
- **Validación del proyecto.** La inversión de un inversor respetado puede servir como un respaldo que aumenta la credibilidad del proyecto ante otros inversores, distribuidores y la comunidad de jugadores.

Desafíos asociados

- **Pérdida de control.** A medida que se cede parte de la propiedad a los inversores, los desarrolladores pueden perder cierto grado de control sobre el proyecto y la toma de decisiones.
- **Expectativas de retorno.** Los inversores suelen esperar un retorno rápido de su inversión, lo que puede aumentar la presión sobre los desarrolladores para cumplir con plazos y metas de ingresos.
- **Compatibilidad de visiones.** Es crucial que la visión del inversor esté alineada con la del desarrollador; de lo contrario, pueden surgir conflictos sobre la dirección del juego.

Crowdfunding

El *crowdfunding* es un método de financiación que permite a los desarrolladores de videojuegos recaudar dinero directamente de la comunidad a través de plataformas en línea. Este enfoque se ha vuelto popular en la industria de los videojuegos, ya que permite a los creadores obtener los fondos necesarios sin depender de inversores o préstamos.

Cómo funciona el crowdfunding *en la industria de los videojuegos*

- **Selección de la plataforma.** Los desarrolladores eligen una plataforma de *crowdfunding,* como Kickstarter, Indiegogo o Fig, donde pueden presentar su proyecto al público. Cada una tiene sus propias características y reglas.
- **Preparación de la campaña.** Los desarrolladores crean una página de campaña que incluye lo siguiente:

  - **Descripción del proyecto.** Es la explicación detallada del juego, su concepto, mecánicas y equipo.
  - **Objetivo de financiación.** Es la cantidad de dinero que se necesita para completar el desarrollo del juego.
  - **Recompensas.** Son las ofertas destinadas a los patrocinadores en función de su nivel de contribución. Éstas pueden incluir el acceso anticipado al juego, copias físicas, contenido exclusivo o incluso ser parte del proceso creativo.

- **Promoción de la campaña.** Antes y durante la campaña, los desarrolladores promueven su proyecto a través de redes sociales, foros, blogs y otros medios para atraer a patrocinadores potenciales. La construcción de una comunidad previa puede ser crucial para el éxito.
- **Recopilación de fondos.** Los patrocinadores realizan aportes a la campaña. Si se alcanza el objetivo de financiación dentro del tiempo establecido, el dinero se transfiere al desarrollador. Si no, la mayoría de las plataformas

devuelve los fondos a los patrocinadores (este modelo es conocido como *all-or-nothing*).

- **Desarrollo del juego.** Con los fondos recaudados, los desarrolladores trabajan en la creación del juego. Durante este proceso, es importante mantener informados a los patrocinadores sobre el progreso mediante actualizaciones periódicas.
- **Entrega de recompensas.** Una vez que el juego se lanza, se entregan las recompensas prometidas a los patrocinadores, cumpliendo con las expectativas establecidas durante la campaña.

Ventajas del crowdfunding

- **Financiamiento directo.** Permite a los desarrolladores obtener fondos sin ceder el control a los inversores o asumir deudas.
- **Validación del proyecto.** La reacción de la comunidad puede servir como un indicador de interés y demanda, validando la idea antes de invertir tiempo y recursos significativos.
- **Construcción de comunidad.** Fomenta la creación de una base de seguidores leales que se involucren en el desarrollo y puedan ayudar a promover el juego.

Desventajas del crowdfunding

- **Riesgos de no cumplir.** Si el proyecto no se completa o no cumple las expectativas, puede afectar la reputación del desarrollador y generar descontento entre los patrocinadores.
- **Responsabilidad de las recompensas.** Los desarrolladores deben cumplir con las promesas hechas en la campaña, lo que puede ser complicado si surgen problemas durante el desarrollo.
- **Tiempo y esfuerzo.** La preparación y promoción de una campaña exitosa requieren un esfuerzo significativo y tiempo, lo que puede desviar la atención del desarrollo del juego.

Ejemplos destacados

- ***Broken Age.*** Desarrollado por Double Fine Productions, fue uno de los primeros ejemplos de *crowdfunding* exitosos en el ámbito de los videojuegos, recaudando más de tres millones de dólares en Kickstarter.
- ***Shovel Knight.*** Este juego de plataformas retro recaudó más de 300,000 dólares en Kickstarter, superando su objetivo inicial y convirtiéndose en un éxito crítico y comercial.
- ***Star Citizen.*** Éste es un ambicioso proyecto de simulación espacial que ha recaudado más de 400 millones de dólares a través de *crowdfunding* y preventas, convirtiéndose en uno de los mayores ejemplos de financiamiento colectivo en la industria.

Editoras de videojuegos

Las editoras de videojuegos son empresas que se encargan de financiar, distribuir y, en algunos casos, desarrollar videojuegos. Actúan como intermediarias entre los desarrolladores y el mercado, ofreciendo no sólo apoyo financiero, sino también recursos y experiencia en áreas críticas.

Rol de las editoras de videojuegos

- **Financiamiento del desarrollo.** Las editoras proporcionan los fondos necesarios para la creación del videojuego. Esto puede incluir financiamiento para la contratación de personal, la adquisición de tecnología y la cobertura de costos operativos.
- **Soporte en el desarrollo.** Además del financiamiento, muchas editoras ofrecen asistencia técnica y creativa. Esto puede incluir su colaboración en la dirección del juego, el diseño y la calidad.
- ***Marketing* y distribución.** Las editoras tienen experiencia en *marketing* y redes de distribución, lo que permite que los juegos lleguen a un público más amplio. Se encargan de las campañas publicitarias, las relaciones públicas y la logística de distribución.

Proceso de financiamiento con editoras

- **Propuesta del proyecto.** Los desarrolladores presentan una propuesta a la editora, que incluye detalles sobre el juego, el equipo, el mercado objetivo y un plan de negocio.
- **Evaluación y negociación.** La editora evalúa la propuesta, considerando factores como la viabilidad del proyecto, el potencial de mercado y la experiencia del equipo. Si está interesada, negocia los términos del financiamiento.
- **Acuerdo de publicación.** Se establece un acuerdo formal que detalla el financiamiento proporcionado, la participación de la editora en la propiedad intelectual y los derechos de distribución.
- **Entrega de fondos.** Una vez firmado el contrato, la editora proporciona los fondos según el cronograma acordado. Estos pueden ser en un pago inicial y pagos posteriores vinculados con hitos de desarrollo.

Ventajas de trabajar con editoras

- **Acceso a capital.** Las editoras ofrecen recursos financieros que pueden ser difíciles de obtener de otras fuentes, como inversores o préstamos bancarios.
- **Experiencia en el mercado.** Las editoras suelen tener experiencia en la industria, lo que les permite guiar a los desarrolladores en aspectos estratégicos como el *marketing* y la distribución.
- **Redes de contactos.** Tienen conexiones en la industria que pueden ser útiles para establecer asociaciones, promocionar el juego y facilitar la distribución.

Desventajas de trabajar con editoras

- **Pérdida de control creativo.** Al trabajar con una editora, los desarrolladores pueden tener que cederle cierto control creativo y tomar decisiones basadas en las recomendaciones de la misma.

- **Requisitos de retorno de inversión.** Las editoras esperan un retorno de su inversión, lo que puede generar presión para cumplir con metas financieras y de ventas.
- **Participación en las ganancias.** Los acuerdos a menudo implican que la editora toma una parte de las ganancias, lo que puede reducir los ingresos netos del desarrollador.

Tipos de acuerdos con editoras

- **Acuerdos de publicación.** La editora financia y distribuye el juego a cambio de un porcentaje de las ganancias. Éste es el modelo más común.
- **Acuerdos de desarrollo.** En algunos casos, la editora puede invertir en el desarrollo a cambio de derechos de propiedad intelectual o participación en el control creativo.
- **Acuerdos de *marketing*.** Algunas editoras pueden ofrecer financiamiento específicamente para *marketing* y promoción, independientemente del desarrollo del juego.

Financiación mediante preventas y early access

Las editoras de videojuegos también utilizan modelos de financiamiento como las preventas y el acceso anticipado *(early access)* para recaudar fondos y validar proyectos antes de su lanzamiento completo. Estos métodos permiten a los desarrolladores obtener ingresos antes de que el juego esté terminado, al mismo tiempo que generan interés y comunidad en torno al producto.

Financiamiento mediante preventas

Cómo funciona

- **Ofertas previas al lanzamiento.** Los desarrolladores ofrecen a los usuarios la oportunidad de comprar el juego antes de su lanzamiento oficial. Esto puede incluir versiones digitales, físicas o contenido adicional exclusivo.

- **Campañas de *marketing*.** Las editoras suelen acompañar las preventas con campañas de *marketing* para crear expectativa y emoción en torno al juego.

Beneficios

- **Generación de capital inicial.** Las preventas permiten a los desarrolladores recaudar fondos que pueden utilizarse para finalizar el desarrollo del juego, así como para cubrir los costos de producción o *marketing*.
- **Validación del proyecto.** Un buen número de preventas puede indicar que hay un interés real en el mercado, lo que ayuda a atraer a más inversores o apoyo adicional.

Desafíos

- **Compromiso con los patrocinadores.** Los desarrolladores deben asegurarse de cumplir con las expectativas de los compradores y entregar un producto de calidad.
- **Riesgo de expectativas.** Si el juego no cumple con las expectativas de los compradores, puede resultar en una mala reputación o comentarios negativos.

Financiamiento mediante *early access*

Cómo funciona

- **Acceso anticipado a una versión incompleta.** Los desarrolladores lanzan una versión beta o alfa del juego, permitiendo a los usuarios jugarlo antes de su finalización. A cambio, estos pagan por adelantado.
- **Iteración y *feedback*.** A menudo, el acceso anticipado incluye la posibilidad de que los usuarios proporcionen retroalimentación, la cual puede ser utilizada para mejorar y ajustar el juego antes del lanzamiento final.

Beneficios

- **Flujo de caja durante el desarrollo.** Los ingresos generados durante el acceso anticipado pueden ayudar a financiar el desarrollo continuo del juego.
- **Desarrollo basado en la comunidad.** La retroalimentación de los usuarios puede fomentar mejoras y cambios en el juego, aumentando la probabilidad de que el producto final sea bien recibido.

Desafíos

- **Expectativas variables.** Los usuarios pueden tener expectativas diferentes sobre lo que significa "acceso anticipado", lo que puede llevar a frustraciones si el juego presenta errores o carece de contenido.
- **Percepción de calidad.** Una versión inicial puede no reflejar la calidad final del juego, lo que puede afectar su reputación si los usuarios sienten que el producto no está a la altura.

Modelos de preventas y *early access* en práctica

- **Plataformas.** Los desarrolladores suelen utilizar plataformas como Steam, que ofrecen opciones de acceso anticipado, así como sitios de *crowdfunding* como Kickstarter para las preventas.
- **Ejemplos destacados**
- ***Hades.*** Este juego de Supergiant Games tuvo un exitoso lanzamiento en acceso anticipado, lo que permitió a los desarrolladores recibir retroalimentación y mejorar el juego antes de su lanzamiento final.
- ***Subnautica.*** Lanzado en *early access*, permitió a los desarrolladores construir una comunidad activa que contribuyó a la mejora del juego antes de su lanzamiento completo.

Modelos de negocio en la industria de los videojuegos

Los modelos de negocio en la industria de los videojuegos son estrategias mediante las cuales las empresas desarrolladoras y distribuidoras generan ingresos a partir de los juegos que producen y comercializan. Estos modelos definen cómo los jugadores acceden a estos últimos, cómo se monetizan los productos y servicios asociados, y la forma en que se distribuyen los ingresos entre las diferentes partes involucradas, como los desarrolladores, las editoras y las plataformas de distribución.

Modelo premium *(compra única)*

Los juegos *premium* o de compra única son uno de los modelos de negocio más tradicionales en la industria. Bajo éste, el usuario paga un precio fijo una sola vez para adquirir el juego completo. Una vez comprado, tiene acceso ilimitado al contenido sin necesidad de realizar pagos adicionales para desbloquear características o avanzar.

Características del modelo premium

- **Pago único.** El usuario paga una cantidad fija para comprar el videojuego, ya sea en formato físico (discos, cartuchos) o digital (descargas). Una vez realizado el pago, el jugador tiene acceso completo sin restricciones.
- **Acceso completo al contenido.** El juego completo se ofrece en la compra inicial, y no es necesario adquirir elementos adicionales para disfrutar de toda la experiencia. No incluye microtransacciones o compras dentro del juego para desbloquear contenido esencial (aunque puede haber expansiones opcionales o DLC).
- **Distribución en múltiples plataformas.** Los juegos *premium* se venden tanto en tiendas físicas como digitales, en plataformas como Steam, PlayStation Store, Xbox Store y Nintendo eShop. Los juegos para PC, consolas y dispositivos móviles también pueden usar este modelo, aunque en móviles es menos común.

- **Enfoque en la calidad y el valor.** Los jugadores esperan un alto nivel de calidad en los juegos *premium,* ya que el precio de compra suele ser significativo. Este modelo se utiliza principalmente en juegos que ofrecen una experiencia completa desde el principio, con narrativas profundas, gráficos avanzados y mecánicas bien desarrolladas.

Ventajas del modelo premium

- **Ingresos directos.** El desarrollador o editor recibe ingresos inmediatos una vez que el jugador realiza la compra, lo que permite un flujo de caja directo. No hay necesidad de esperar a que lleguen ingresos por microtransacciones o suscripciones a lo largo del tiempo.
- **Sin microtransacciones.** Muchos jugadores prefieren este modelo porque ofrece una experiencia libre de compras dentro del juego, eliminando distracciones o la percepción de "pagar para ganar". En ese sentido, no es necesario gastar dinero adicional para obtener una experiencia completa.
- **Fidelidad del jugador.** Los usuarios que prefieren una experiencia de juego completa en una sola compra suelen ser más leales a las franquicias que utilizan este modelo, especialmente si la calidad del juego es alta.

Desventajas del modelo premium

- **Competencia con modelos gratuitos.** La competencia de este modelo son los juegos *free-to-play* y *freemium,* que permiten acceder a ellos sin un pago inicial, lo que puede limitar la cantidad de usuarios dispuestos a pagar por un producto de compra única.
- **Costos de *marketing* elevados.** Debido a que los ingresos dependen en gran parte de las ventas iniciales, los desarrolladores deben invertir fuertemente en el *marketing* para atraer a los jugadores. Es crucial generar interés en el lanzamiento del juego, ya que las ventas posteriores suelen ser menores.
- **Ingresos a largo plazo limitados.** A diferencia de otros modelos (como el *free-to-play* con microtransacciones), el *premium* no genera ingresos

recurrentes a lo largo del tiempo, lo que limita el flujo continuo de los mismos, salvo que se lancen expansiones o contenido descargable (DLC).

Ejemplos de juegos premium

- *The Legend of Zelda: Breath of the Wild* (Nintendo Switch)
- *The Witcher 3: Wild Hunt* (PC, PS4, Xbox One)
- *Red Dead Redemption 2* (PS4, Xbox One, PC)
- *Celeste* (PC, consolas)

En todos estos ejemplos, los usuarios pagaron una vez para acceder al juego completo y, aunque algunos de estos títulos ofrecen expansiones de contenido adicionales (DLCs), la experiencia base no requiere compras extras.

Modelo freemium

En el modelo de negocio *freemium,* el juego es gratuito para descargar y jugar, pero los usuarios tienen la opción de realizar compras dentro del mismo para acceder a contenido adicional, mejoras o acelerar su progreso. Este modelo es muy popular en juegos móviles y en línea, y permite a los desarrolladores atraer a una amplia base de personas, generando ingresos a través de microtransacciones de una parte de esos jugadores.

Características del modelo freemium

- **Acceso gratuito al juego básico.** El juego es completamente gratuito para descargar y jugar desde el principio, por lo que los usuarios pueden disfrutar de una parte significativa de la experiencia sin necesidad de pagar. Esta estrategia baja las barreras de entrada, permitiendo que más personas prueben el producto.
- **Microtransacciones.** Aunque el juego es gratuito, los usuarios tienen la opción de comprar bienes o servicios dentro del mismo, conocidos como microtransacciones. Éstas pueden incluir:

- Monedas virtuales para adquirir ítems dentro del juego.
- Mejoras de personajes o habilidades.
- Elementos cosméticos como ropa, *skins* y opciones de personalización.
- Acceso a niveles adicionales o contenido exclusivo.

Las compras suelen ser de bajo costo, incentivando a los jugadores a gastar pequeñas cantidades de dinero de manera recurrente. El contenido adicional que se puede comprar no suele ser esencial para completar el juego básico, pero mejora o enriquece la experiencia. Además, en algunos casos, las microtransacciones pueden acelerar el progreso del jugador, lo que significa que aquellos que pagan pueden avanzar más rápidamente (a veces esto se denomina *pay-to-win*).

- **Actualizaciones constantes.** Los juegos *freemium* suelen actualizarse con frecuencia, añadiendo nuevo contenido, eventos especiales y ofertas temporales para mantener a los jugadores comprometidos y generar nuevas oportunidades de compra. Esto ayuda a mantener el interés a largo plazo y a fomentar las compras recurrentes.
- **Monetización a largo plazo.** A diferencia del modelo de compra única, el *freemium* está diseñado para generar ingresos a lo largo del tiempo. Esto se logra con microtransacciones, pero también a través de publicidad dentro del juego (anuncios intersticiales, *banners* o videos que los usuarios ven para obtener recompensas).

Ventajas del modelo freemium

- **Gran alcance inicial.** El acceso gratuito facilita que una gran cantidad de personas descarguen y prueben el juego. Esto crea una base de usuarios masiva, que es esencial para monetizar efectivamente a través de microtransacciones. Así, los juegos *freemium* pueden alcanzar millones de usuarios rápidamente debido a la ausencia de un costo inicial.

- **Generación de ingresos constantes.** Las microtransacciones y el contenido *premium* permiten a los desarrolladores generar ingresos de manera continua. Aunque sólo un porcentaje de los jugadores realiza compras, los ingresos pueden ser significativos debido al gran número de usuarios, ya que el enfoque en contenido nuevo y eventos frecuentes los mantiene involucrados y propensos a gastar.
- **Diversificación de ingresos.** El modelo *freemium* no depende sólo de las microtransacciones. También es común la integración de publicidad dentro del juego, especialmente en los móviles, lo que permite a los desarrolladores monetizar incluso con los usuarios que no gastan dinero.

Desventajas del modelo freemium

- **Monetización dependiente de las microtransacciones.** A pesar de la gran cantidad de jugadores, sólo un pequeño porcentaje de ellos realiza compras dentro del juego (conocidos como *whales* o grandes gastadores). Esto significa que los ingresos dependen de una fracción relativamente pequeña de la base de usuarios.
- **Equilibrio del juego.** Si un juego *freemium* permite a los usuarios que pagan tener una ventaja significativa *(pay-to-win),* esto puede alienar a aquellos que prefieren jugar sin gastar dinero. Por ello, los desarrolladores deben mantener un equilibrio entre hacer que el contenido pagado sea atractivo y no perjudicar la experiencia de los jugadores que consumen el producto gratuitamente.
- **Fatiga de microtransacciones.** Algunos jugadores pueden sentir que las microtransacciones son una forma de manipulación para forzarlos a hacer pagos adicionales, por lo que éstas pueden dañar la reputación del juego si no se manejan con cuidado. Además, la sobrecarga de anuncios o la presión para gastar puede llevar a los usuarios a abandonar el juego.

Ejemplos de juegos freemium

- ***Fortnite.*** Aunque es completamente gratuito, el juego genera miles de millones de dólares al año a través de la venta de *skins,* personajes y objetos cosméticos.
- ***Candy Crush Saga.*** Este juego móvil es gratuito, pero permite a los usuarios comprar vidas adicionales, potenciadores o avanzar más rápido en los niveles.
- ***Clash of Clans.*** Es un juego de estrategia gratuito que ofrece compras dentro del mismo para acelerar la construcción y obtener tropas o defensas más rápido.

Modelo de suscripción

El modelo de suscripción en la industria de los videojuegos es una estrategia de negocio mediante la cual los usuarios pagan una tarifa periódica, generalmente mensual o anual, para acceder a una biblioteca de juegos o a servicios y beneficios exclusivos dentro de una plataforma o ecosistema de videojuegos. Este modelo ha ganado popularidad en los últimos años gracias a servicios como Xbox Game Pass, PlayStation Plus, EA Play y Apple Arcade, y se asemeja al modelo de suscripción utilizado en servicios de *streaming* como Netflix o Spotify.

Características del modelo de suscripción

- **Acceso a una biblioteca de juegos.** Los jugadores suscriptores obtienen acceso a una amplia colección de juegos, que pueden descargar y jugar sin ningún costo adicional mientras su suscripción esté activa. La biblioteca puede incluir juegos clásicos o independientes, nuevos lanzamientos y, en algunos casos, juegos exclusivos. Esta colección se actualiza de forma periódica, añadiendo nuevos títulos y eliminando algunos.
- **Pago recurrente.** Los usuarios pagan una tarifa fija de manera recurrente (mensual o anual) para conservar su acceso a la biblioteca de juegos o a

los beneficios del servicio. Las tarifas pueden variar dependiendo del nivel de acceso (por ejemplo, suscripciones básicas o *premium*), la plataforma o la región.

- **Beneficios adicionales.** Además del acceso a los juegos, las suscripciones pueden ofrecer beneficios como descuentos en compras dentro de la tienda de la plataforma, acceso anticipado a nuevos títulos o betas de juegos, contenido descargable (DLC) gratuito o a precios reducidos, y servicios en línea mejorados, como la opción de multijugador o almacenamiento en la nube. Por ejemplo, PlayStation Plus incluye almacenamiento en la nube para guardar partidas, acceso *online* y juegos gratuitos mensuales.
- ***Streaming* de juegos *(cloud gaming).*** Algunos servicios de suscripción, como Xbox Game Pass Ultimate o PlayStation Now, permiten jugar a través de la nube, eliminando la necesidad de descargar el juego en una consola o PC. Los jugadores pueden acceder desde diferentes dispositivos, incluidos los teléfonos móviles y las tabletas. Esto les ofrece flexibilidad, ya que pueden jugar títulos gráficamente exigentes sin requerir un *hardware* potente.

Ventajas del modelo de suscripción

- **Actualizaciones continuas y nuevos juegos.** Las bibliotecas de juegos de los servicios de suscripción suelen actualizarse regularmente, agregando nuevos títulos y manteniendo el interés de los usuarios a largo plazo. Estos pueden probar juegos que de otro modo no habrían comprado, lo que aumenta su exposición a diferentes géneros y desarrolladores.
- **Costos predecibles.** A diferencia de los modelos con microtransacciones o compras de juegos individuales, el de suscripción ofrece costos fijos y previsibles, lo que es atractivo para los jugadores que desean controlar su gasto en videojuegos.
- **Acceso a servicios exclusivos.** Algunos modelos incluyen acceso anticipado a juegos, funciones de multijugador en línea, descuentos en compras de contenido adicional o en juegos fuera del catálogo disponible.

- **Acceso a una gran cantidad de juegos por un precio fijo.** Por una tarifa mensual o anual, los jugadores pueden disfrutar de una amplia variedad de títulos, lo que resulta atractivo en comparación con el modelo de compra única. Es ideal para usuarios que desean probar muchos juegos sin comprometerse a comprar cada uno por separado.

Desventajas del modelo de suscripción

- **Pérdida de acceso al terminar la suscripción.** Una de las mayores desventajas es que, una vez que los jugadores cancelan su suscripción, pierden acceso a los juegos, ya que no son de su propiedad. Esto es diferente al modelo de compra única, donde el usuario posee el juego y puede acceder a él en cualquier momento.
- **Rotación de juegos en el catálogo.** Aunque los catálogos se actualizan con nuevos títulos, algunos pueden eliminarse, lo que puede ser frustrante si un jugador estaba en medio de uno o si lo quiere disfrutar más tarde. No todos los juegos están disponibles de manera indefinida, y esto puede hacer que los usuarios sientan presión por completarlos antes de que sean eliminados.
- **Dependencia de la plataforma.** Las suscripciones están ligadas a una plataforma específica, por lo que los juegos que se ofrecen pueden estar restringidos a consolas o servicios particulares, limitando la variedad y el control del jugador. Además, los servicios de *streaming* dependen de una buena conexión a internet, lo que podría afectar la experiencia de usarlos.

Ejemplos de servicios de suscripción en videojuegos

- **Xbox Game Pass (Microsoft).** Éste es uno de los servicios más populares en la industria. Por una tarifa mensual, ofrece acceso a cientos de juegos, incluidos títulos AAA y exclusivos de Microsoft, además de algunos independientes. También incluye el servicio de Xbox Game Pass Ultimate, que añade Xbox Live Gold (para jugar *online*) y la posibilidad de jugar en la nube mediante Xbox Cloud Gaming.

- **PlayStation Plus (Sony).** Ofrece juegos gratuitos mensuales, almacenamiento en la nube, descuentos en la tienda de PlayStation y acceso a partidas multijugador en línea. Recientemente ha expandido su servicio con distintos niveles que ofrecen más juegos, incluyendo títulos de generaciones pasadas.
- **EA Play (Electronic Arts).** Éste es un servicio de suscripción que permite a los usuarios tener a su disposición una colección de juegos de EA, además de ofrecer contenido exclusivo y acceso anticipado a nuevos títulos. Está disponible en múltiples plataformas y se incluye con el Xbox Game Pass Ultimate.
- **Apple Arcade (Apple).** Consiste en un servicio de suscripción para dispositivos iOS que ofrece acceso a más de cien juegos exclusivos, sin anuncios ni compras dentro de estos. Es ideal para juegos móviles de alta calidad con experiencias completas.

Modelo de publicidad (ad-supported)

Bajo el modelo de publicidad, el producto es gratuito, pero genera ingresos a través de anuncios publicitarios mostrados dentro del mismo. Este modelo es particularmente común en juegos móviles y gratuitos *(free-to-play),* mediante los cuales los desarrolladores buscan monetizar una amplia base de usuarios sin cobrar directamente por el juego.

Características del modelo de publicidad

- **Acceso gratuito.** Los usuarios pueden descargar y jugar el videojuego de manera gratuita, lo que reduce las barreras de entrada y permite que el producto llegue a una mayor cantidad de personas. Esto es similar al modelo *freemium,* pero la diferencia clave es que los ingresos se generan principalmente a través de publicidad, en lugar de microtransacciones.
- **Publicidades personalizadas.** Muchos desarrolladores utilizan herramientas de publicidad que permiten personalizar los anuncios según el comportamiento del jugador o la demografía. Esto mejora la relevancia de los mismos

y aumenta las probabilidades de generar ingresos. La mayoría de los juegos móviles emplean redes de publicidad como Google AdMob, Unity Ads o Facebook Audience Network para gestionar y mostrar dichos anuncios.

- **Integración de anuncios.** Los juegos que utilizan este modelo integran anuncios dentro de la experiencia de los mismos, y pueden tomar diferentes formas:

  - **Anuncios de video.** Los jugadores deben ver un video (generalmente de 15 a 30 segundos) antes de continuar o para recibir una recompensa.
  - **Anuncios intersticiales.** Son anuncios de pantalla completa que aparecen entre niveles o cuando el usuario cambia de una sección del juego a otra.
  - ***Banners.*** Son anuncios discretos que aparecen en la parte inferior o superior de la pantalla durante el juego, y que no interrumpen la experiencia.
  - **Anuncios recompensados.** Los jugadores eligen voluntariamente ver un anuncio a cambio de una recompensa, como vidas adicionales, monedas del juego o potenciadores.

- **Anuncios en el contexto del juego.** Algunos desarrolladores incluyen publicidad dentro del contexto del juego. Esto puede ser mediante carteles o anuncios dentro de la ambientación (especialmente en títulos de deportes, carreras o simulaciones urbanas). Un ejemplo es la inclusión de marcas de la vida real en juegos de deportes como *FIFA* o *NBA 2K,* donde la publicidad se integra de manera realista en los estadios o las transmisiones simuladas.
- **Recompensas en el juego.** Los juegos con publicidad recompensada permiten a los usuarios optar por ver un anuncio para obtener una ventaja o bonificación, como vidas extra, desbloqueo de contenido adicional, monedas o mejoras temporales. Este tipo de anuncios suelen ser más atractivos para los jugadores, ya que no son invasivos y ofrecen un incentivo directo.

Ventajas del modelo de publicidad

- **Acceso gratuito y amplia base de jugadores.** Al ofrecer el juego de manera gratuita, los desarrolladores pueden atraer a un gran número de usuarios. Esta base masiva es clave para generar ingresos a través de anuncios, ya que más personas equivalen a más impresiones de anuncios y mayores ingresos.
- **Monetización sin necesidad de gastos directos por parte del jugador.** Los usuarios no tienen que gastar dinero para disfrutar del juego o avanzar en él, lo que hace que el modelo sea más accesible y atractivo, especialmente para jugadores ocasionales o con presupuestos limitados.
- **Opciones de publicidad recompensada.** Los anuncios recompensados son populares entre los usuarios porque les ofrecen una forma de obtener beneficios dentro del juego sin tener que gastar dinero. Esto aumenta su compromiso y es una manera menos intrusiva de mostrar publicidad.
- **Monetización a largo plazo.** A diferencia de un modelo de compra única, donde los ingresos dependen de la venta inicial, el de publicidad puede generar ingresos continuos mientras los usuarios sigan interactuando con el juego.

Desventajas del modelo de publicidad

- **Interrupción de la experiencia de juego.** Los anuncios, especialmente los intersticiales o de video, pueden interrumpir la fluidez del juego y resultar molestos. Esto puede llevar a una mala experiencia de usuario si los anuncios se presentan de manera demasiado frecuente o intrusiva.
- **Ingresos limitados por jugador.** Los ingresos por anuncios suelen depender de la cantidad de impresiones y clics que estos generan, lo que significa que cada jugador produce una cantidad relativamente pequeña de ingresos. Para que el modelo sea rentable, se necesita una base de usuarios muy grande y activa.
- **Publicidad no deseada.** Si los anuncios no están bien adaptados al contexto del jugador o del juego, pueden resultar irrelevantes o molestos, lo que

puede afectar la retención de usuarios. Además, la dependencia a las redes publicitarias externas significa que los desarrolladores tienen un control limitado sobre qué anuncios se muestran, y si estos son inapropiados o poco atractivos pueden afectar la experiencia de quien juega.

- **Fatiga de anuncios.** La exposición constante a anuncios puede llevar a que los usuarios se sientan saturados y abandonen el juego, por lo que los desarrolladores deben equilibrar la frecuencia de los mismos.

Ejemplos de juegos bajo el modelo de publicidad

- ***Candy Crush Saga.*** Aunque tiene elementos *freemium,* también muestra anuncios para ofrecer recompensas adicionales como movimientos extras o potenciadores.
- ***Angry Birds 2.*** Muestra publicidad en video y permite a los jugadores ver anuncios recompensados para obtener bonificaciones.
- ***Subway Surfers.*** Éste es un juego móvil popular que utiliza tanto anuncios intersticiales como recompensados para mantener su experiencia gratuita.

Modelo de juegos como servicio (GaaS)

El GaaS es un enfoque mediante el cual los desarrolladores y editores ofrecen sus juegos como un servicio continuo en lugar de como productos de compra única. Bajo éste, los videojuegos están diseñados para ser experiencias en evolución que reciben actualizaciones constantes, eventos periódicos y nuevas características o contenido descargable (DLC) con el objetivo de mantener a los usuarios comprometidos y generar ingresos a largo plazo.

Características del modelo GaaS

- **Actualizaciones y contenido periódico.** Los juegos bajo este modelo reciben actualizaciones regulares, que pueden incluir desde corrección de errores hasta expansiones significativas que agregan nuevos modos de

juego, personajes, misiones o eventos temporales. El GaaS busca que los jugadores regresen continuamente, ya que el contenido y las experiencias del producto evolucionan con el tiempo.

- **Monetización continua.** En lugar de depender únicamente de la venta inicial, el GaaS genera ingresos a través de microtransacciones, pases de batalla y suscripciones. Los usuarios pueden comprar ítems cosméticos, *skins,* personalización de personajes o mejoras que no necesariamente afectan el balance del juego. Los DLCs, paquetes de expansión y eventos especiales también forman parte del flujo de monetización, junto con el uso de economías virtuales dentro del juego.
- **Modelos *freemium* y *free-to-play.*** Muchos juegos GaaS utilizan un modelo *free-to-play* o *freemium,* en los que el acceso inicial es gratuito, pero los usuarios pueden realizar compras para obtener ventajas, contenido estético o progresar más rápido. Un ejemplo de esto es *Fortnite,* que es gratuito, pero genera ingresos mediante la venta de *skins,* emotes y pases de batalla que desbloquean contenido adicional.
- **Integración de la comunidad.** El modelo GaaS se basa en una comunidad activa de jugadores. Los desarrolladores organizan eventos en vivo y temporadas con recompensas especiales, competencias y contenido limitado para motivarlos a seguir involucrados. Los juegos como servicio también aprovechan las redes sociales y el *streaming* para promover contenido generado por los usuarios y construir una base de jugadores comprometidos.
- **Juegos multijugador y cooperativos.** El GaaS está muy ligado a juegos multijugador online masivos, como MMOs o *shooters battle royale,* donde la experiencia de juego es más dinámica y depende de la interacción constante entre usuarios. Algunos ejemplos son *Destiny 2, Apex Legends* y *League of Legends,* que continuamente reciben nuevo contenido, expansiones y actualizaciones.

Ventajas del modelo GaaS

- **Generación de ingresos a largo plazo.** A diferencia del modelo tradicional de compra única, el GaaS permite la monetización recurrente a través de suscripciones, microtransacciones y DLC. Esto proporciona un flujo constante de ingresos a los desarrolladores y editores a lo largo de la vida útil del juego.
- **Extensión de la vida útil del juego.** Al introducir contenido nuevo de forma periódica, el ciclo de vida de un producto puede extenderse significativamente. Juegos como *World of Warcraft* han mantenido su relevancia durante más de una década gracias a este modelo.
- **Fidelización de jugadores.** Los usuarios que sienten que siempre hay algo nuevo por experimentar, descubrir o lograr tienen más probabilidades de permanecer fieles al título a lo largo del tiempo, lo que crea una base de jugadores comprometidos y activos.
- **Flexibilidad para los desarrolladores.** Los desarrolladores tienen la capacidad de hacer ajustes a los productos según el *feedback* de la comunidad, lo que puede mejorar la experiencia del usuario y corregir problemas o equilibrar el juego de manera continua.

Desventajas del modelo GaaS

- **Dependencia de la base de jugadores.** El éxito del GaaS depende en gran medida de una comunidad activa y comprometida. Si los jugadores pierden interés o migran a otros títulos, el modelo puede perder viabilidad rápidamente.
- **Riesgo de fatiga de contenido.** Aunque el contenido se renueva constantemente, algunos jugadores pueden sentir que la experiencia es repetitiva o que se requiere demasiado tiempo o dinero para mantenerse competitivos o actualizados en el juego.
- **Microtransacciones controversiales.** Las microtransacciones, especialmente cuando están ligadas al progreso dentro del juego (pago para ganar), pueden generar frustración entre los usuarios, afectando negativamente la percepción del producto y su comunidad.

Ejemplos de juegos GaaS

- ***Fortnite* (Epic Games).** Con su modelo *free-to-play,* actualizaciones de temporada y monetización a través de *skins* y pases de batalla, *Fortnite* es uno de los ejemplos más exitosos de GaaS.
- ***Destiny 2* (Bungie).** A través de expansiones periódicas, eventos en vivo y una comunidad activa, Bungie ha mantenido *Destiny 2* como uno de los principales títulos GaaS.
- ***World of Warcraft* (Blizzard Entertainment).** Como uno de los precursores del modelo GaaS, WoW ha mantenido su popularidad a través de suscripciones y expansiones masivas.

Modelo de acceso temprano (early access)

El modelo de acceso temprano *(early access)* es una estrategia de lanzamiento de videojuegos mediante la cual los desarrolladores ponen a disposición de los jugadores una versión preliminar o en desarrollo de su producto para que estos puedan comprarlo y jugarlo antes de su lanzamiento oficial. Este modelo es particularmente popular en plataformas como Steam, y permite a los desarrolladores obtener retroalimentación directa de la comunidad, al tiempo que recaudan fondos adicionales para completar el juego.

Características del modelo de acceso temprano

- **Venta anticipada de una versión incompleta.** Los jugadores compran una versión del juego que aún no está terminada. Esto significa que puede haber errores, características sin pulir o elementos que todavía no están implementados. Es por ello que los desarrolladores dejan claro que el juego está en una fase temprana y que se deben esperar mejoras continuas a medida que el desarrollo progrese.
- **Actualizaciones continuas.** A lo largo del periodo de acceso temprano, los desarrolladores suelen actualizar el juego de forma regular, agregando

nuevas funciones y contenido y corrigiendo errores, lo cual permite que el producto evolucione en respuesta a la retroalimentación de los usuarios. Estos pueden influir en el desarrollo del juego, ya que los comentarios y sugerencias suelen ser tenidos en cuenta por los desarrolladores.

- **Retroalimentación de los jugadores.** El *feedback* es un aspecto clave del modelo *early access*, pues los usuarios tienen la oportunidad de compartir sus experiencias, señalar problemas y sugerir mejoras directamente a los desarrolladores. Esto no sólo ayuda a mejorar el juego, sino que también crea una comunidad comprometida que se siente parte del proceso de desarrollo.
- **Financiamiento del desarrollo.** Al vender el juego en acceso temprano, los desarrolladores generan ingresos antes de que esté completo. Esto les proporciona fondos adicionales para seguir trabajando, lo que puede ser crucial para estudios independientes con recursos limitados. Dichos ingresos pueden utilizarse para contratar más personal, mejorar la calidad o acelerar el proceso de desarrollo.
- **Transparencia en el proceso de desarrollo.** Los desarrolladores que utilizan el modelo de acceso temprano suelen ser transparentes con los usuarios sobre el estado del juego, los desafíos que enfrentan y los planes futuros. Así, mantener informada a la comunidad es fundamental para que los jugadores sepan en qué etapa está el producto y qué esperar en las próximas actualizaciones.

Ventajas del modelo de acceso temprano

- **Financiamiento adelantado.** Los desarrolladores pueden obtener ingresos mientras continúan trabajando en el juego, lo que es especialmente valioso para estudios pequeños o independientes que dependen del continuo financiamiento.
- **Mejora de la calidad del juego.** Al involucrar a los jugadores desde una etapa temprana, los desarrolladores pueden identificar y corregir problemas antes del lanzamiento oficial, por lo que su retroalimentación es valiosa al

momento de ajustar la jugabilidad, balancear las mecánicas y mejorar la experiencia general.

- **Construcción de comunidad.** El acceso temprano permite que los usuarios se sientan parte del desarrollo del juego, creando una comunidad comprometida que sigue el progreso del título y ayuda a promocionarlo a través del boca a boca.
- ***Marketing* a largo plazo.** Al lanzar el juego en acceso temprano, los desarrolladores tienen más tiempo para generar interés en el mismo. La comunidad activa de usuarios que participa en las primeras etapas puede ayudar a difundirlo y crear expectativas antes de su lanzamiento completo.

Desventajas del modelo de acceso temprano

- **Riesgo de mala reputación.** Si los desarrolladores no cumplen con las expectativas de los jugadores o el proceso se detiene o se retrasa indefinidamente, los compradores pueden sentirse molestos. Muchos de ellos suelen criticar juegos que se ofrecen en acceso temprano y luego nunca se completan o se lanzan con problemas importantes.
- **Experiencia incompleta.** Los usuarios que participan en el acceso temprano están pagando por una experiencia que no está terminada, lo que puede llevar a frustraciones si el juego tiene errores graves o está muy lejos de la versión final.
- **Falta de control sobre las opiniones.** El *feedback* de la comunidad puede ser abrumador o contradictorio, lo que puede dificultar la decisión de qué aspectos cambiar o priorizar. Además, algunos jugadores pueden dejar reseñas negativas sobre la versión incompleta, afectando la reputación del producto antes de su lanzamiento completo.
- **Presión del tiempo.** Los desarrolladores que ofrecen acceso temprano a menudo enfrentan la presión de entregar actualizaciones constantes y responder a los comentarios de los jugadores, lo que puede ralentizar o desviar el progreso general del producto.

Ejemplos de juegos con acceso temprano

- ***Hades* (Supergiant Games).** Lanzado inicialmente en *early access* en 2018, *Hades* recibió múltiples actualizaciones basadas en la retroalimentación de los jugadores antes de su lanzamiento completo en 2020. El juego fue ampliamente elogiado por su calidad y desarrollo continuo.
- ***ARK: Survival Evolved* (Studio Wildcard).** Este popular juego de supervivencia fue lanzado en acceso temprano en 2015 y se mantuvo en desarrollo activo durante dos años antes de su lanzamiento oficial. *ARK* también introdujo contenido adicional durante este periodo.
- ***Subnautica* (Unknown Worlds Entertainment).** Subnautica, un juego de exploración submarina, utilizó el *early access* para mejorar y expandir su contenido basándose en el *feedback* de la comunidad.

Actividad práctica 2: creación de un modelo de negocio

- **Descripción.** Los estudiantes trabajan en equipos para desarrollar un modelo de negocio para un videojuego hipotético. Deben considerar aspectos como el tipo de juego, el público objetivo, las fuentes de ingresos y la estructura de costos.

Estudio de caso: modelos de negocio exitosos

Se debe realizar un análisis de cómo diferentes juegos han implementado modelos de negocio innovadores y exitosos, como *League of Legends (freemium), Minecraft* (compra única y expansiones) y *Fortnite* (GaaS), así como discutir sobre cómo estos modelos han afectado la longevidad y el éxito financiero de dichos juegos.

Discusión y debate: desafíos y oportunidades en el financiamiento de videojuegos

Es propicio llevar a cabo un debate sobre los desafíos actuales que enfrentan los desarrolladores al buscar financiamiento, especialmente en mercados saturados, así como reflexionar sobre cómo las nuevas plataformas y tecnologías (como Blockchain y los NFT) pueden influir en el financiamiento y los modelos de negocio en el futuro.

Capítlo VII
Relaciones públicas y participación

Objetivo

Comprender la importancia de las relaciones públicas y la continuidad de los proyectos, así como la manera de establecer alianzas estratégicas en la industria de los videojuegos.

Relaciones públicas en los videojuegos

Las relaciones públicas (RRPP) en la industria de los videojuegos se refieren a las estrategias y tácticas que los desarrolladores, editores y otras entidades utilizan para gestionar la imagen pública de sus productos, generar interés en los mismos e interactuar con los medios de comunicación. En ese sentido, las RRPP son una parte esencial del lanzamiento y la promoción de un videojuego, ya que ayudan a crear expectativas, propiciar la cobertura mediática y conectar con las audiencias de manera positiva.

Importancia de las relaciones públicas

Definición

Las relaciones públicas son un conjunto de estrategias y acciones de comunicación que una organización utiliza para gestionar la percepción y la

imagen que tiene ante su público objetivo, incluyendo a los consumidores, la prensa, los inversores y otros *stakeholders.* Además, no sólo se centran en la promoción directa de un producto, sino también en construir una reputación positiva a largo plazo.

Objetivos de las relaciones públicas

- **Construcción de una imagen.** Crear y mantener una imagen positiva de la empresa o el producto.
- **Gestión de crisis.** Manejar situaciones de crisis que puedan dañar la reputación de la empresa.
- **Comunicación estratégica.** Asegurar que la información correcta llegue a las audiencias adecuadas en el momento justo.
- **Fomentar relaciones.** Establecer y mantener relaciones positivas con los medios de comunicación, los *influencers* y la comunidad.
- **Generar confianza.** Ganar y mantener la confianza de los consumidores y otros *stakeholders.*

Rol de las relaciones públicas en la industria de los videojuegos

- **Manejo de opiniones y reputación.** Las relaciones públicas gestionan las percepciones del público, especialmente en la era digital, donde las opiniones de los usuarios y las reseñas en línea pueden afectar significativamente la reputación de un videojuego. En ese sentido, participar en eventos como E3, Gamescom, o PAX y gestionar la cobertura mediática, es una parte clave de las RRPP en la industria.
- **Prevención y gestión de crisis.** En la industria de los videojuegos, las crisis pueden surgir rápidamente, como errores en el lanzamiento o controversias. Las RRPP son esenciales para mitigar el daño.
- **Visibilidad y reconocimiento de marca.** Las RRPP ayudan a que los videojuegos y las marcas se destaquen en un mercado saturado, promoviendo lanzamientos y manteniendo el interés del público, además de construir y mantener comunidades de jugadores, lo que es esencial para la fidelización y el boca a boca.

Ejemplos de campañas exitosas de relaciones públicas en videojuegos

- ***The Witcher 3: Wild Hunt* (CD Projekt RED).** La estrategia de RRPP incluyó una comunicación constante con la comunidad, actualizaciones regulares y el manejo de la prensa especializada. Además, la empresa fue transparente en la gestión de problemas técnicos, lo que fortaleció la lealtad de los jugadores.
- ***Pokémon GO* (Niantic).** Antes y después de su lanzamiento, Niantic utilizó una combinación de *marketing* viral, *influencers* y eventos en el mundo real para mantener el interés del público, logrando un fenómeno global.
- ***No Man's Sky* (Hello Games).** Después de un lanzamiento problemático, las RRPP fueron cruciales para gestionar la percepción pública y, finalmente, recuperar la reputación del juego mediante una serie de actualizaciones y un enfoque transparente.
- ***Fortnite* (Epic Games).** *Fortnite* ha mantenido su relevancia a través de colaboraciones de alto perfil, eventos en vivo dentro del juego y una comunicación efectiva con su audiencia, demostrando el poder de las RRPP para sostener el éxito.

Actividad

- **Ejemplos en video.** Mostrar clips o presentaciones de campañas exitosas y discutir su impacto.
- **Resultado esperado.** Los estudiantes comprenden la importancia y el rol de las relaciones públicas en la industria de los videojuegos, además de fortalecer su capacidad de identificar estrategias efectivas a través de ejemplos reales. Asimismo, el enfoque teórico utilizado establece las bases necesarias para que los estudiantes apliquen los conceptos mencionados en actividades prácticas y simulaciones posteriores.

Actividad interactiva: juego de roles

- **Descripción.** Los estudiantes se dividen en grupos; cada uno representa una empresa de videojuegos que debe exponer un nuevo lanzamiento a la prensa. Un grupo hará de empresa y otro de prensa.
- **Objetivo.** Simular una rueda de prensa y preparar respuestas a preguntas difíciles.
- ***Debriefing* y discusión (15 minutos).** Se reflexiona sobre la actividad y se discute sobre qué funcionó bien y qué podría mejorarse.

Continuidad y alianzas estratégicas

Alianzas estratégicas en la industria de los videojuegos

Una alianza estratégica es una colaboración entre empresas que, manteniendo su independencia, deciden trabajar juntas para obtener beneficios mutuos. En la industria de los videojuegos, este tipo de asociación puede ser entre desarrolladores, editores, distribuidores, plataformas tecnológicas o incluso corporaciones de otros sectores, como el entretenimiento o la tecnología.

Aplicación en la industria de los videojuegos

En el mundo de los videojuegos, las alianzas estratégicas pueden implicar la colaboración en el desarrollo de juegos, la distribución, el *marketing* conjunto o incluso la integración de tecnologías innovadoras. Algunos ejemplos incluyen colaboraciones entre desarrolladores de juegos y plataformas de *hardware* o acuerdos entre estudios y editores.

Tipos de alianzas estratégicas

Existen varios tipos de alianzas que pueden formarse en la industria, dependiendo de los objetivos de las empresas:

- ***Joint ventures.*** Sucede cuando dos o más empresas crean una nueva entidad jurídica para desarrollar un proyecto conjunto. En la industria de los videojuegos, esto puede ocurrir cuando dos desarrolladores unen fuerzas para crear un nuevo juego o plataforma. Ejemplo de ello son Square Enix y Disney, que colaboraron en una *joint venture* para crear la serie *Kingdom Hearts.*
- **Acuerdos de licenciamiento.** Se dan cuando una empresa otorga a otra el derecho de usar su propiedad intelectual (IP), como personajes o mundos de videojuegos, en productos o servicios adicionales. Nintendo, por ejemplo, licenció personajes como Mario para que aparecieran en juegos de móviles creados por otras empresas.
- **Codesarrollo.** Es cuando dos desarrolladores colaboran en la creación de un juego, compartiendo recursos y tecnologías para completar el proyecto de manera conjunta. Respawn Entertainment, por ejemplo, trabajó con Oculus Studios en el codesarrollo de *Medal of Honor: Above and Beyond,* un juego de realidad virtual.
- **Distribución y *marketing* conjunto.** Las empresas colaboran en la distribución de juegos, o en campañas de *marketing* y promoción, compartiendo costos y redes de distribución para maximizar el impacto del juego en diferentes mercados. Así, las alianzas entre desarrolladores de videojuegos y plataformas de distribución digital como Steam o Epic Games Store permiten que los juegos lleguen a audiencias más amplias.

Beneficios y riesgos de las alianzas estratégica en la industria de los videojuegos

Las alianzas estratégicas en la industria de los videojuegos proporcionan beneficios como los siguientes:

- **Mejora de tecnologías y capacidades.** Las alianzas permiten compartir conocimientos tecnológicos y capacidades de desarrollo, lo que puede resultar en videojuegos más avanzados e innovadores. La colaboración entre Epic Games y Nvidia, por ejemplo, ha llevado a avances en tecnologías de gráficos y rendimiento, como la implementación de *ray tracing* en juegos desarrollados con Unreal Engine.
- **Reducción de costos.** Compartir los costos de desarrollo, *marketing* o distribución es un beneficio importante en las alianzas estratégicas. Las empresas pueden dividir los gastos sin comprometer la calidad del producto final.
- **Diversificación de riesgos.** Al asociarse con otra empresa, el riesgo financiero y operativo de un proyecto se reparte, reduciendo la carga que tendría una sola entidad.
- **Acceso a nuevos mercados.** Al colaborar con empresas de otros países o regiones, una compañía puede expandir su presencia en mercados que de otro modo serían difíciles de penetrar. La alianza entre Tencent y Activision, por ejemplo, permitió que *Call of Duty* fuera distribuido de manera más efectiva en el mercado chino.

Riesgos de las alianzas estratégicas

A pesar de los beneficios, las alianzas estratégicas también presentan riesgos, como los expuestos a continuación:

- **Pérdida de control.** En una alianza estratégica, las empresas pueden tener que ceder parte del control sobre asuntos importantes, lo que podría afectar su capacidad para tomar decisiones independientes.
- **Dependencia de socios.** La dependencia de una empresa a otra en términos de tecnología o distribución puede convertirse en una desventaja si la alianza finaliza de manera abrupta.
- **Conflictos de intereses.** Las empresas participantes pueden tener metas u objetivos diferentes que no siempre estén alineados, lo que puede generar tensiones en la alianza. Por ejemplo, si una empresa prioriza la monetización a corto plazo mientras que la otra busca crear una comunidad a largo plazo, pueden surgir fricciones.

Ejemplos de alianzas estratégicas en videojuegos

- **Sony y Epic Games.** Sony invirtió 250 millones de dólares en Epic Games en 2020, lo que le permitió mejorar las capacidades de su consola PlayStation con tecnología de Unreal Engine y fortalecer su relación con el desarrollador del popular juego *Fortnite*.
- **Microsoft y Bethesda.** La adquisición de ZeniMax Media (empresa matriz de Bethesda) por parte de Microsoft en 2021 fue una alianza estratégica de gran escala que le permitió a éste asegurar franquicias importantes como *The Elder Scrolls* y *Fallout* para su ecosistema de Xbox.

Estudio de caso: tres ejemplos de alianzas estratégicas

Caso 1. Sony y Epic Games

En 2020, Sony invirtió 250 millones de dólares en Epic Games, creador del motor gráfico Unreal Engine y del popular juego *Fortnite*. Esta alianza estratégica tuvo un impacto significativo en la relación entre ambas compañías, beneficiando tanto a Epic Games como a Sony.

Objetivos de la alianza

- **Sony.** Potenciar el rendimiento gráfico de su consola PlayStation 5, especialmente al adoptar el Unreal Engine 5, una de las herramientas más avanzadas en la creación de videojuegos.
- **Epic Games.** Asegurar una relación sólida con uno de los principales actores del mercado de consolas y, al mismo tiempo, obtener financiamiento para continuar desarrollando su motor gráfico y sus juegos.

Beneficios

- Para Sony, tener acceso prioritario a las mejoras del Unreal Engine 5 permitió que juegos exclusivos para PlayStation aprovecharan las tecnologías más recientes, mejorando los gráficos y el rendimiento.
- Para Epic Games, esta alianza le permitió fortalecer su relación con uno de los fabricantes de *hardware* más importantes, además de generar un impacto positivo en las ventas de *Fortnite* y otros títulos gracias a la integración optimizada con PlayStation.

Riesgos

- **Conflicto de intereses.** Como Sony es un competidor directo de otras plataformas que también utilizan Unreal Engine, como Microsoft y Nintendo, puede haber conflictos sobre cuál obtiene acceso anticipado a las mejoras del motor gráfico.
- **Dependencia tecnológica.** Sony depende en gran medida de Epic Games para innovar en gráficos y rendimiento, lo que puede limitar su capacidad para desarrollar tecnología propia en el futuro.

Caso 2. Nintendo y Niantic en el desarrollo de *Pokémon GO*

Objetivos de la alianza

- En 2016, Nintendo colaboró con Niantic para desarrollar y lanzar *Pokémon GO,* un juego de realidad aumentada para móviles que utiliza la tecnología

GPS para capturar pokémons en el mundo real. Esta alianza combinó el uso de la IP de Nintendo *(Pokémon)* con la experiencia en realidad aumentada y geolocalización de Niantic.

Beneficios

- La alianza le permitió a Nintendo expandir su franquicia de *Pokémon* al mercado de juegos móviles, lo que resultó en una base de usuarios masiva y millones de descargas en todo el mundo. La empresa también experimentó un aumento en las ventas de otros productos relacionados con el juego.
- La popularidad global de *Pokémon* ayudó a Niantic a posicionarse como líder en tecnología de realidad aumentada, mientras que las ganancias obtenidas del juego financiaron el desarrollo de futuras innovaciones.

Riesgos

- **Dependencia a la IP.** Niantic dependió en gran medida de la franquicia de *Pokémon* para el éxito inicial de *Pokémon GO.* Si la colaboración hubiera fracasado, Niantic habría tenido dificultades para atraer a la misma base de jugadores con una IP menos conocida.

Caso 3. Microsoft y Bethesda (ZeniMax Media)

En 2021, Microsoft adquirió ZeniMax Media, la empresa matriz de Bethesda, en una alianza estratégica masiva que costó 7.5 mil millones de dólares. Bethesda es conocida por franquicias icónicas como *The Elder Scrolls, Fallout* y *Doom.*

Objetivos de la alianza

- **Microsoft.** Potenciar su ecosistema de Xbox y Game Pass con títulos exclusivos, y mejorar su catálogo de juegos AAA.
- **Bethesda.** Acceder a los recursos financieros y tecnológicos de Microsoft, asegurando soporte para el desarrollo de futuros proyectos.

Beneficios

- La adquisición permitió que Microsoft incluyera los títulos de Bethesda en su servicio de suscripción Xbox Game Pass, lo que aumentó el valor de la plataforma. También reforzó su posición competitiva contra Sony en la guerra de consolas.
- La seguridad financiera que le proporcionó Microsoft a Bethesda le permitió a ésta centrarse en la creación de juegos más ambiciosos, sin preocuparse tanto por las presiones del mercado o la falta de recursos.

Riesgos

- **Pérdida de autonomía.** Aunque Bethesda sigue operando como una entidad independiente, el control de Microsoft podría influir en la toma de decisiones creativas que no necesariamente estén alineadas con la visión original de Bethesda.
- **Exclusividad.** Microsoft podría decidir que ciertos títulos de Bethesda sean exclusivos de Xbox, lo que podría reducir la base de jugadores de esas franquicias en otras plataformas como PlayStation.

Venta de derechos

Objetivo

Explorar el concepto de "venta de derechos y licencias" en la industria de los videojuegos, entendiendo sus beneficios y desafíos.

Introducción a la venta de derechos

La venta de derechos en la industria de los videojuegos es una práctica común que permite a las empresas y a los desarrolladores aprovechar sus activos y propiedades intelectuales para generar ingresos adicionales. Esta

estrategia implica otorgar licencias o vender los derechos sobre ciertos aspectos del videojuego, como personajes, historias o incluso tecnologías desarrolladas.

Venta de derechos en videojuegos

La venta de derechos en la industria de los videojuegos se refiere al proceso mediante el cual un desarrollador o empresa cede, temporal o permanentemente, los derechos de uso, distribución o modificación de una parte o la totalidad de un videojuego a otra entidad. Esto puede incluir licencias de personajes, franquicias, tecnología, entre otros.

Diferencias entre venta de derechos, licencias y franquicias

- **Venta de derechos.** Implica transferir el control total o parcial de la propiedad intelectual a otra entidad, permitiendo que la compradora lo utilice o explote comercialmente. Esta venta puede ser permanente o por un tiempo determinado.
- **Licencias.** En este caso, el propietario del videojuego otorga el permiso a otra empresa para usar una parte específica de la propiedad intelectual, como un personaje, una mecánica del juego o una tecnología, generalmente a cambio de un porcentaje de las ganancias *(royalties)*. Las licencias pueden ser limitadas en tiempo y alcance.
- **Franquicias.** Se trata de un acuerdo más amplio en el que una empresa cede los derechos de uso de una marca o producto (como un videojuego) para su explotación comercial, incluyendo la creación de nuevos productos derivados bajo la misma marca.

Ejemplos en la industria de los videojuegos

- **Marvel y Disney.** Marvel vende licencias de sus personajes a diferentes desarrolladores para la creación de videojuegos, como *Spider-Man* para PlayStation, desarrollado por Insomniac Games.

- ***Minecraft.*** Microsoft adquirió los derechos completos de *Minecraft* al comprar Mojang en 2014 por 2.500 millones de dólares, permitiéndole explotar la franquicia en múltiples plataformas y productos.

Importancia de la propiedad intelectual en la venta de derechos

La propiedad intelectual juega un papel crucial en la venta de derechos en la industria de los videojuegos. Los derechos de propiedad intelectual protegen las creaciones originales de los desarrolladores, incluidos los personajes, las narrativas, las tecnologías y los diseños. Tener una sólida estrategia de protección de PI asegura que las empresas puedan negociar desde una posición sólida al vender derechos o licencias, y evita conflictos legales con terceros.

Protección de PI

Es crucial para mantener el control sobre la explotación de un videojuego y para prevenir la copia no autorizada o el uso indebido. Asimismo, protege los derechos económicos del creador y asegura que éste pueda beneficiarse de sus productos.

Relación con la venta de derechos

La PI es el núcleo de la venta de derechos y licencias. Los acuerdos deben ser precisos sobre qué derechos se venden o licencian, cómo se protegerán y cómo se manejarán las infracciones.

Impacto en el valor del producto

Una sólida protección de PI puede aumentar significativamente el valor de un videojuego en el mercado, tanto para la venta de derechos como para

los acuerdos de licencia. Esto puede incluir la venta de derechos de adaptación (como películas o series), *merchandising* y versiones remasterizadas.

Análisis de tres casos reales en la venta de derechos

La venta de derechos en la industria de los videojuegos ha sido una estrategia clave para expandir franquicias, generar ingresos adicionales y permitir la colaboración entre empresas. A continuación, se analizan tres casos reales donde la venta de derechos ha tenido un impacto significativo.

Caso 1. Microsoft y la compra de Mojang *(Minecraft)*

- **Año.** 2014.
- **Valor del acuerdo.** 2.500 millones de dólares.
- **Contexto.** Microsoft compró Mojang, el estudio responsable de *Minecraft*, en 2014. Este último ya era un éxito global, con millones de jugadores y una comunidad robusta que generaba contenido continuamente.
- **Descripción del caso.** Al comprar Mojang, Microsoft adquirió los derechos completos sobre *Minecraft,* lo que le permitió controlar su distribución, actualizaciones y adaptaciones en diferentes plataformas. Asimismo, además de seguir desarrollando el juego, Microsoft ha utilizado la marca de *Minecraft* en productos relacionados, como el *merchandising,* la educación *(Minecraft: Education Edition)* y otras áreas como la realidad aumentada *(Minecraft Earth).*
- **Resultado.** La compra de los derechos de *Minecraft* ha sido altamente rentable para Microsoft, pues ha asegurado ingresos constantes a través de microtransacciones, licencias para productos y expansiones. Además, la franquicia ha crecido más allá del juego principal, lo que la convierte en un caso emblemático de cómo la compra de derechos puede generar nuevas oportunidades.

Caso 2. Marvel y los videojuegos de superhéroes

- **Año.** Licencias múltiples a lo largo de las últimas décadas.
- **Contexto.** Marvel, parte de Disney, ha licenciado los derechos de sus personajes a varios desarrolladores para la creación de videojuegos basados en superhéroes. *Spider-Man* es uno de los ejemplos más exitosos, desarrollado por Insomniac Games y lanzado exclusivamente para PlayStation.
- **Descripción del caso.** En lugar de vender permanentemente los derechos, Marvel otorga licencias a diferentes desarrolladores. En el caso de *Spider-Man,* Insomniac Games tuvo la libertad de crear una historia original dentro del universo del héroe, pero Marvel mantuvo el control sobre aspectos clave como la narrativa y los personajes.
- **Resultado.** El juego de *Spider-Man* ha sido un éxito comercial y crítico, vendiendo millones de copias y demostrando que licenciar la propiedad intelectual para el desarrollo de videojuegos puede generar importantes beneficios sin necesidad de vender los derechos completos. Esto permitió que Marvel mantuviera el control de su franquicia y la utilizara en múltiples proyectos simultáneos.
- **Ejemplos notables.** *Spider-Man* (2018), desarrollado por Insomniac Games, y *Marvel's Avengers* (2020), desarrollado por Crystal Dynamics.

Caso 3. Electronic Arts (EA) y la licencia exclusiva de *Star Wars*

- **Año.** 2013 (su culminación fue en 2023).
- **Valor del acuerdo.** No especificado públicamente.
- **Contexto.** Electronic Arts (EA) firmó un acuerdo de exclusividad con Disney para desarrollar videojuegos basados en *Star Wars* después de que este último comprara Lucasfilm en 2012. EA obtuvo los derechos exclusivos para producir juegos en este universo durante una década.
- **Descripción del caso.** Bajo este acuerdo, EA desarrolló títulos como *Star Wars Battlefront* (2015) y *Star Wars Jedi: Fallen Order* (2019). Además, la

licencia exclusiva le otorgó los derechos para crear juegos de alto presupuesto, pero también generó críticas debido a controversias relacionadas con las microtransacciones en *Star Wars Battlefront II,* las cuales dañaron la reputación de la franquicia temporalmente.

- **Resultado.** El acuerdo ha sido rentable para ambas partes, pero también ha tenido sus desafíos. EA ha generado importantes ingresos con los juegos de *Star Wars,* pero las controversias asociadas a las microtransacciones obligaron a la empresa a repensar su enfoque de monetización. En 2021, Disney anunció que terminaría la exclusividad, permitiendo que otros desarrolladores crearan juegos de *Star Wars.*

Conclusiones

- **Ventajas de la venta/licencia de derechos.** Permite expandir el alcance de una franquicia y aprovechar el conocimiento y los recursos de otras empresas para crear nuevos productos. Además, genera ingresos adicionales sin ceder todo el control sobre la propiedad intelectual, necesariamente.
- **Riesgos.** La pérdida del control creativo o la mala gestión de los derechos por parte de los compradores/licenciatarios pueden afectar negativamente a la franquicia, como en el caso de *Star Wars Battlefront II.*

La evolución de la propiedad intelectual en la industria de los videojuegos

La propiedad intelectual (PI) en la industria de los videojuegos ha evolucionado significativamente desde los primeros días del *gaming,* convirtiéndose en un aspecto central de su éxito y sostenibilidad. Su evolución en este sector ha abarcado desde la simple protección de código hasta la creación de enormes franquicias de entretenimiento global que abordan personajes, mundos y narrativas más allá del propio videojuego.

Primeros días: protegiendo el código y las mecánicas

En los inicios de la industria de los videojuegos, durante las décadas de 1970 y 1980, la PI se centraba principalmente en proteger el código fuente y las mecánicas de los juegos. La reproducción y copia de estos era un problema creciente, y los desarrolladores comenzaron a ver la necesidad de una mayor protección legal. Un ejemplo clave es *Pong* (1972), el cual fue uno de los primeros casos de controversia sobre propiedad intelectual, pues la empresa Atari demandó a Magnavox por la copia de su juego *Tennis for Two*. Esta demanda resaltó la importancia de proteger las ideas y las mecánicas de los juegos.

Franquicias y personajes reconocidos (1980-1990)

Durante la década de 1980 y principios de 1990, los personajes de los videojuegos comenzaron a convertirse en activos valiosos. Los derechos sobre personajes como Mario, Sonic y Link se volvieron centrales para las estrategias de comercialización de las compañías, estableciendo bases para la expansión hacia otros medios como el *merchandising*, la televisión y el cine. Un ejemplo clave es *Super Mario Bros* (1985): Nintendo utilizó la PI para proteger a Mario, convirtiéndolo en uno de los personajes más reconocidos de la cultura pop global. Éste no sólo aparece en videojuegos, sino también en juguetes, ropa y películas.

Expansión de las franquicias y licencias (2000-2010)

Con el aumento de la potencia gráfica y el crecimiento de los videojuegos como medio narrativo, las franquicias comenzaron a tener mayor valor. Este periodo marcó una expansión de la PI hacia licencias para otras formas de medios, como películas, series de televisión y cómics. Un ejemplo es *Halo* (2001), el cual no sólo fue una exitosa franquicia de videojuegos,

sino que Microsoft la expandió con cómics, novelas y una serie animada, protegiendo la PI del universo completo y permitiendo la diversificación de su narrativa.

Monetización a través de contenido descargable (DLC) y microtransacciones (2010-2020)

La evolución tecnológica y la conexión permanente a internet introdujo una nueva forma de proteger y monetizar la propiedad intelectual a través del contenido descargable (DLC) y las microtransacciones. Esto permitió a los desarrolladores ampliar la vida útil de un videojuego y crear nuevos flujos de ingresos. Ejemplo de ello es *Fortnite* (2017), que es gratuito, pero genera miles de millones de dólares por medio de microtransacciones, vendiendo *skins,* personajes y otros elementos dentro del juego. *Fortnite* protege su PI con el uso de licencias para colaboraciones con otras marcas, como *Marvel*, *Star Wars* y *DC Comics.*

Nuevos modelos de PI: servicios de suscripción y *streaming* (del 2020 en adelante)

Hoy en día, la evolución de la PI está cambiando con el auge de las plataformas de juegos por suscripción (como Xbox Game Pass o PlayStation Plus) y el *streaming* de videojuegos. Estos ahora son parte de un ecosistema más grande, donde los derechos de distribución y las licencias de PI son fundamentales para ofrecer una biblioteca de títulos en una plataforma o servicio. Como ya se mencionó, Xbox Game Pass es un ejemplo clave: Microsoft ha firmado acuerdos con varios desarrolladores y editores para ofrecer sus juegos en este servicio de suscripción, donde los derechos de PI son esenciales para mantener y distribuir el contenido exclusivo.

Negociación y contratos de licencia

La negociación y los contratos de licencia son elementos clave en la industria de los videojuegos, ya que permiten a las empresas y a los desarrolladores expandir el alcance de sus productos y maximizar su rentabilidad. Los contratos establecen las condiciones bajo las cuales una parte (el licenciante) otorga a otra (el licenciatario) el derecho de usar o distribuir un activo, como propiedad intelectual (PI), tecnología o *softwares.*

¿Qué es una licencia?

Una licencia es un acuerdo legal que otorga derechos limitados para usar una propiedad intelectual, como personajes, marcas, música o tecnología en videojuegos. La propiedad sigue siendo del titular original (el licenciante), pero el licenciatario puede explotarla dentro de los límites del contrato. Algunos ejemplos de licencias comunes en videojuegos son los siguientes:

- **Personajes o franquicias.** Consiste en usar personajes o escenarios de películas, cómics u otros juegos, como *Marvel* en *Fortnite*.
- **Motores de juego.** Incluye licencias de tecnología para el uso de motores como Unreal Engine o Unity.
- **Música.** Existen licencias para incluir canciones protegidas por derechos de autor en bandas sonoras de videojuegos.

Elementos clave de un contrato de licencia

Un contrato de licencia debe abordar varios elementos esenciales para proteger tanto al licenciante como al licenciatario. A continución, se presentan dichos aspectos:

- **Objetivo de la licencia.** Describe detalladamente qué propiedad intelectual o activos se están licenciando (por ejemplo, personajes, tecnología o música).
- **Alcance de la licencia.** Define los usos permitidos, como la reproducción, distribución, modificación o adaptación de la PI. También puede limitar su uso a un territorio geográfico o plataforma específica (por ejemplo, sólo en consolas o para una región particular).
- **Duración.** Establece por cuánto tiempo el licenciatario puede utilizar la PI. Las licencias pueden ser permanentes, temporales (por un periodo específico) o estar limitadas a un número de usos.
- **Pago o regalías.** Se debe describir cómo se compensará al licenciante; por ejemplo, con pagos únicos *(upfront fees)* o por hitos (cuando se cumplen objetivos en el desarrollo o comercialización del juego), o regalías sobre ventas futuras.
- **Exclusividad.** Puede determinar si la licencia es exclusiva (sólo un licenciatario puede usarla) o no exclusiva (múltiples partes pueden usar la PI simultáneamente).
- **Control de calidad.** Asegura que la PI licenciada se use de manera coherente con los estándares de la marca, lo que es particularmente importante para proteger la imagen de franquicias o personajes.
- **Responsabilidades y derechos.** Se establecen las obligaciones de ambas partes, incluyendo las responsabilidades sobre la promoción, distribución y cumplimiento de normas legales.
- **Propiedad intelectual adicional.** A veces, los licenciatarios crean nuevas versiones o adaptaciones del material original. El contrato debe definir quién será el propietario de estas mejoras.

Estrategias de negociación para la venta de derechos

Negociar contratos de licencia es un proceso complejo que requiere un equilibrio entre los intereses del licenciante y el licenciatario. Algunas estrategias clave son las siguientes:

- **Entender el valor de la PI.** Antes de negociar, ambas partes deben comprender el valor real del activo licenciado. En el caso de franquicias y personajes populares, se pueden demandar tarifas más altas y regalías más significativas.
- **Flexibilidad en términos de pago.** A veces, los licenciatarios prefieren pagar regalías más bajas a cambio de ofrecer pagos por hitos o una mayor participación en las ganancias futuras, especialmente si el juego tiene el potencial de ser un éxito a largo plazo.
- **Definir claramente el alcance.** Un contrato debe ser claro sobre cómo y dónde se puede usar la PI. El licenciante puede querer mantener el control sobre ciertas plataformas o regiones, mientras que el licenciatario puede buscar más flexibilidad.
- **Protección legal y cumplimiento.** Las cláusulas de indemnización y control de calidad son críticas para respaldar a ambas partes en caso de disputas. También se deben negociar cláusulas que las protejan de demandas relacionadas con el uso indebido de la PI.

Cinco casos de negociación de contratos de licencia

Los contratos de licencia en la industria de los videojuegos son negociaciones complejas que requieren un profundo conocimiento del valor de la propiedad intelectual y los intereses comerciales de ambas partes. Estos casos demuestran cómo las licencias pueden ser herramientas poderosas para expandir la influencia de una marca, generar ingresos y crear sinergias entre empresas.

Caso 1. Epic Games y Marvel: licencias de personajes para *Fortnite*

- **Contexto.** Epic Games negoció con Marvel para incluir personajes de sus franquicias en el popular juego *Fortnite*, como Iron Man, Thor, Spider-Man

y más, con *skins*, armas y eventos especiales relacionados con las películas de *Avengers* y *Spider-Man*.

- **Detalles de la negociación**

  - **Exclusividad.** Aunque no se han hecho públicos los detalles específicos, Epic Games probablemente obtuvo una licencia no exclusiva para usar estos personajes, ya que Marvel ha permitido que sus héroes aparezcan en otros videojuegos.
  - **Acuerdos promocionales.** Este tipo de licencia beneficia a ambas partes. *Fortnite* recibe contenido atractivo que atrae a una base de jugadores más amplia, mientras que Marvel promociona sus películas y productos a través de un medio interactivo.
  - **Intercambio de valor.** Además de los ingresos directos por las ventas de *skins* y artículos *in-game*, Marvel se benefició del enorme alcance de la comunidad de jugadores de *Fortnite* como parte de su estrategia de *marketing*.

- **Resultado.** Esta colaboración impulsó las ventas dentro de *Fortnite* y ayudó a Marvel a promocionar sus películas, creando una sinergia en la que ambas partes salieron ganando.

Caso 2. Nintendo y Universal Studios: licencia para parques temáticos

- **Contexto.** Nintendo negoció una licencia con Universal Studios para desarrollar atracciones basadas en sus populares franquicias, como *Mario*, *Zelda* y *Donkey Kong*. El resultado fue la creación de Super Nintendo World, un parque temático dentro de Universal Studios Japan, con planes de expandirse a otros.

- **Detalles de la negociación**

  - **Uso de PI.** Universal Studios recibió la licencia para utilizar personajes y escenarios icónicos de Nintendo en sus parques temáticos.
  - **Control de calidad.** Nintendo, conocido por su control estricto sobre el uso de su PI, incluyó términos de control de calidad rigurosos en el contrato para asegurarse de que la experiencia del parque fuera fiel a las franquicias.
  - **Participación en ingresos.** Es probable que Nintendo reciba un porcentaje de las ventas generadas por las atracciones y el *merchandising* dentro de los parques, además de un pago por la concesión de la licencia.

- **Resultado.** El parque Super Nintendo World ha sido un éxito desde su apertura, atrayendo a fanáticos de todo el mundo y promoviendo las franquicias de Nintendo más allá de las consolas de videojuegos.

Caso 3. Electronic Arts (EA) y la FIFA: licencias de fútbol

- **Contexto.** EA Sports ha mantenido una asociación duradera con la FIFA para utilizar su nombre y las licencias oficiales de equipos, jugadores y ligas en su serie de videojuegos de fútbol *FIFA*. Este acuerdo ha sido crucial para la autenticidad y el atractivo del juego.
- **Detalles de la negociación**

  - **Licencia exclusiva.** Durante muchos años, EA tuvo una licencia exclusiva para usar la marca FIFA en sus videojuegos, lo que le dio una ventaja competitiva sobre otros desarrolladores de juegos de fútbol.
  - **Renovación del contrato.** En 2021, se supo que las negociaciones entre EA y la FIFA se volvieron tensas debido a la diferencia en la valoración de la licencia. EA quería mantener la exclusividad, pero la FIFA buscaba un acuerdo más lucrativo o la posibilidad de otorgar licencias a otros desarrolladores.

  - **Regalías y beneficios compartidos.** Es probable que la FIFA reciba regalías basadas en las ventas de los juegos de EA, además de pagos iniciales por la renovación del contrato.

- **Resultado.** En 2023, EA optó por no renovar el contrato de exclusividad con la FIFA, lo que resultó en el lanzamiento del juego bajo un nuevo nombre, *EA Sports FC,* aunque sigue utilizando algunas licencias de ligas y equipos. La FIFA, por su parte, busca nuevas oportunidades para licenciar su nombre a otros desarrolladores.

Caso 4. *Minecraft* y Lego: colaboración para productos físicos

- **Contexto.** Microsoft, como propietario de *Minecraft,* negoció un contrato de licencia con Lego para crear *sets* de construcción basados en el mundo del juego. Esta colaboración permitió a *Minecraft* expandirse más allá del ámbito digital y aprovechar el mercado de los juguetes físicos.
- **Detalles de la negociación**

  - **Licencia de franquicia.** Microsoft otorgó a Lego los derechos para crear y comercializar productos físicos basados en la franquicia de *Minecraft,* lo que permitió la creación de *sets* temáticos.
  - **Beneficio mutuo.** Ambas marcas se beneficiaron del acuerdo, ya que Lego atrajo a los fanáticos de *Minecraft* mientras que éste ganó visibilidad entre los consumidores de juguetes.
  - **Distribución de ingresos.** Es probable que Microsoft reciba regalías por la venta de los productos, además de un pago inicial por la licencia.

- **Resultado.** La colaboración ha sido un éxito rotundo, y los *sets* de Lego de *Minecraft* siguen siendo populares entre los fanáticos del juego y los coleccionistas de Lego.

Caso 5. Sony y Marvel: licencia para películas de *Spider-Man*

- **Contexto.** Aunque no está directamente relacionado con los videojuegos, el acuerdo entre Sony y Marvel por los derechos de *Spider-Man* es un caso relevante en el manejo de licencias de PI en medios de entretenimiento. Sony posee los derechos cinematográficos de *Spider-Man*, mientras que Marvel conserva los correspondientes a videojuegos y cómics.
- **Detalles de la negociación**

  - **Licencia cruzada.** Para las películas de *Spider-Man*, Marvel y Sony han llegado a un acuerdo en el que ambas partes colaboran. Sony las produce y distribuye, mientras que Marvel se encarga de la narrativa y la integración del personaje en el Marvel Cinematic Universe.
  - **Distribución de ingresos.** Sony recibe los ingresos principales de las películas de *Spider-Man*, pero Marvel recibe una parte de las ganancias y se beneficia de la presencia del personaje en el universo expandido.

- **Resultado.** Las películas de *Spider-Man* han sido grandes éxitos de taquilla y han generado ganancias significativas tanto para Sony como para Marvel. Además, este último ha podido seguir explotando el personaje en videojuegos y *merchandising*.

Taller práctico: simulación de negociación de un contrato de licencia

- **Descripción.** Los estudiantes se dividen en dos grupos: uno que representa a un desarrollador de videojuegos (licenciante) y otro a una empresa de distribución global (licenciatario).
- **Objetivo.** Negociar un contrato de licencia que cubra los elementos clave discutidos anteriormente. Deben llegar a un acuerdo sobre la compensación, el alcance de la licencia y las obligaciones de ambas partes.

- **Evaluación.** Cada grupo debe presentar el acuerdo final y explicar las concesiones y los compromisos realizados. Se evalúa la capacidad de negociación, la protección de intereses y la creatividad en la resolución de posibles conflictos.

El futuro de las licencias en la industria de los videojuegos

El mundo de los videojuegos ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, y las licencias juegan un papel fundamental en dicho éxito. De cara al futuro, éstas continuarán siendo un motor clave para la expansión de la industria, aunque con algunas nuevas tendencias y desafíos que marcarán su evolución.

Licencias multiplataforma y *cross-media*

A medida que los videojuegos continúan expandiéndose hacia otras formas de entretenimiento, como series, películas y experiencias de realidad virtual, es posible vislumbrar un aumento en las licencias multiplataforma y *cross-media*. Las compañías no sólo buscarán licenciar personajes y franquicias para videojuegos, sino que también explorarán nuevas maneras de integrar estos contenidos en diferentes plataformas de entretenimiento. Ejemplo de ello son las franquicias de *The Witcher* y *Cyberpunk 2077*, que han pasado de los videojuegos a las series de televisión, cómics y *merchandising*, y este fenómeno sólo crecerá.

Licencias para realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR)

Con el auge de la realidad virtual y aumentada, las licencias de franquicias icónicas se trasladarán a estos entornos. A medida que dichas tecnologías se vuelvan más accesibles, las oportunidades de crear experiencias inmersivas basadas en propiedades intelectuales populares serán enormes. Por

ejemplo, los juegos como *Pokémon GO* han demostrado el potencial de ser trasladados a la AR, por lo que en el futuro podríamos ver licencias de grandes franquicias para propiciar experiencias de realidad mixta.

Expansión del espectro de licencias *in-game*

La monetización *in-game,* con el uso de licencias para personajes, *skins* y otros elementos cosméticos, seguirá siendo una tendencia. Sin embargo, las empresas buscarán nuevas formas de licenciar propiedades intelectuales, no sólo para videojuegos tradicionales, sino también para experiencias dentro de mundos virtuales compartidos, como los metaversos. *Fortnite,* por ejemplo, ya ha colaborado con Marvel, DC Comics y otras franquicias importantes, y este tipo de acuerdos se expandirá hacia nuevas plataformas y universos virtuales.

Descentralización y Blockchain: licencias en NFTs

Con la creciente popularidad de las tecnologías Blockchain y los NFT (tokens no fungibles), las licencias podrían migrar hacia un modelo descentralizado. Los NFT permiten que los usuarios posean activos digitales únicos que pueden transferirse entre plataformas o juegos. Esto podría contribuir a que las licencias de personajes, ítems y elementos del juego se compren, vendan y utilicen de manera más abierta y libre. Ya se han visto colaboraciones entre estudios de videojuegos y el mundo de los NFT, donde los jugadores pueden comprar *skins* o ítems únicos y transferirlos entre distintos juegos.

Licencias de marcas de moda y estilo de vida

Con el crecimiento del *gaming fashion* o moda dentro de los videojuegos, las licencias de marcas de ropa, zapatillas y accesorios se convertirán en

algo habitual. Las colaboraciones entre juegos y marcas de lujo como Gucci, Louis Vuitton o Nike marcarán el comienzo de una nueva era de licencias en la industria. La colaboración de *League of Legends* con Louis Vuitton para *skins* y *merchandising* es un ejemplo claro de cómo las marcas de estilo de vida están entrando en este mercado.

Licencias regionales y globalización

Conforme el mercado global de videojuegos se expanda, especialmente en regiones emergentes como Asia, América Latina y África, veremos un aumento en las licencias regionales. Las compañías buscarán adaptar sus franquicias globales a mercados locales, otorgando licencias exclusivas o adaptadas a desarrolladores locales. Juegos como *PUBG* y *Call of Duty* han lanzado versiones pensadas para el mercado asiático, con licencias de personajes y contenido específico para éste.

Regulación y control de licencias

A medida que las licencias se vuelvan más complejas y abarquen una mayor variedad de medios y plataformas, surgirán nuevas regulaciones en torno a la propiedad intelectual y el control de licencias. Los gobiernos y las organizaciones regulatorias podrían intervenir para garantizar que dichas licencias se manejen de manera justa y ética, protegiendo a los desarrolladores pequeños y a los creadores de contenido independiente.

Capítulo VIII
Recuperación y permanencia en el mercado

En la industria de los videojuegos, la capacidad de mantenerse competitivo y relevante es crucial para el éxito a largo plazo. Los juegos y las empresas enfrentan la constante presión de innovar, adaptarse a las tendencias cambiantes y satisfacer las expectativas de los usuarios. A continuación, se exploran los conceptos de "recuperación" y "permanencia" en el mercado, junto con estrategias clave que pueden ayudar a las empresas a lograr ambos.

Mantenerse vivo en el mercado

Mantenerse vivo en el mercado es un desafío constante. Las tendencias cambian rápidamente, los gustos de los jugadores evolucionan, y nuevos títulos aparecen con frecuencia. Por ello, para sobrevivir y prosperar, los estudios de desarrollo y las compañías deben adoptar estrategias que les permitan mantenerse relevantes y competitivos.

Permanencia, estrategias y recuperación en el mercado

Permanecer en el mercado es el objetivo a largo plazo de cualquier videojuego o desarrolladora. Sin embargo, para mantenerse en la mente de los consumidores y seguir generando ingresos se necesita de una combinación de factores como los siguientes:

Permanencia

La permanencia en el mercado se refiere a la capacidad de una empresa para mantenerse relevante y operativa a lo largo del tiempo, frente a cambios en la demanda, la competencia y las condiciones económicas. Esto implica un enfoque proactivo y estratégico que permita a la compañía no sólo sobrevivir, sino prosperar en un entorno competitivo. Así, la permanencia se logra a través de los elementos aquí expuestos.

- **Soporte a largo plazo.** Los juegos que permanecen relevantes suelen ser aquellos que reciben soporte continuo, ya sea en forma de nuevas expansiones, actualizaciones de contenido o eventos especiales. *World of Warcraft,* por ejemplo, ha mantenido su importancia por más de una década gracias a sus expansiones constantes y eventos en vivo.
- **Monetización efectiva y sostenible.** Modelos de monetización como las microtransacciones, el contenido descargable (DLC) y los pases de temporada permiten a los juegos generar ingresos a lo largo del tiempo sin ser invasivos para los usuarios. Por ejemplo, *Genshin Impact* utiliza microtransacciones y un sistema de gacha para mantener sus ingresos a largo plazo, mientras sigue lanzando contenido nuevo.
- **Construcción de una comunidad sólida.** Crear y mantener una comunidad activa es crucial. Los juegos que fomentan la interacción social, como los modos multijugador o las plataformas de creación de contenido generado por los usuarios, tienden a tener un ciclo de vida más largo. *Minecraft* sigue siendo popular gracias a su activa comunidad y la posibilidad de personalizar el juego a través de *mods.*
- **Adaptación a nuevas tendencias.** Los videojuegos que se adaptan a las nuevas tendencias tecnológicas y de consumo tienen más probabilidades de sobrevivir. Esto incluye adaptarse a nuevas plataformas (móviles, realidad virtual, etcétera) y modelos de distribución digital. Un ejemplo es *The Elder Scrolls V: Skyrim,* que ha estado disponible en múltiples plataformas,

incluidas consolas, PC y VR, manteniéndose relevante más de diez años después de su lanzamiento original.

Estrategias

Las estrategias para mantenerse vivo en el mercado son enfoques y tácticas que las empresas utilizan para asegurar su relevancia y competitividad a lo largo del tiempo. Implementarlas puede ayudar a las compañías a adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio y a sobrevivir a los desafíos. Estas estrategias pueden incluir:

- **Innovación continua.** Las empresas que invierten en la innovación de sus productos, ya sea a través de nuevos modos de juego, mejoras tecnológicas o experiencias narrativas, tienden a permanecer en la cima.
- **Eventos en vivo y eSports.** Las competiciones en línea y los eventos en vivo son una manera efectiva de mantener el interés de los jugadores. Los torneos de eSports, por ejemplo, no sólo generan ingresos, sino que también mantienen la relevancia del juego en el tiempo. *League of Legends* ha logrado construir una escena de eSports masiva que ha extendido su ciclo de vida.
- ***Marketing* y promoción constante.** Para seguir siendo relevantes, los videojuegos necesitan estar presentes en la mente de los jugadores constantemente. Esto puede lograrse a través de campañas de *marketing* regulares, colaboraciones con otras marcas o incluso lanzamientos periódicos de contenido multimedia.

Recuperación

La recuperación en el mercado se refiere a la capacidad de una empresa o un videojuego para superar desafíos, como caídas de popularidad, errores de lanzamiento o crisis de reputación, y volver a ser relevante. Algunos factores clave incluyen lo siguiente:

- **Actualizaciones y mejoras postlanzamiento.** Muchos juegos experimentan una segunda oportunidad a través de actualizaciones significativas que solucionan problemas o añaden contenido que mejora la experiencia del usuario. *No Man's Sky,* por ejemplo, fue muy criticado en su lanzamiento, pero, tras múltiples actualizaciones importantes, logró recuperar gran parte de su base de jugadores.
- **Cambio de modelo de negocio.** Algunos juegos se reinventan cambiando su modelo de negocio. Aquellos que comienzan con un modelo de pago pueden volverse gratuitos *(free-to-play),* aumentando su base de jugadores. *Fortnite* adoptó este último e implementó microtransacciones, lo que le permitió capturar un gran mercado.
- **Reconstrucción de la imagen de la marca.** Después de un lanzamiento problemático o una mala recepción, una empresa puede enfocarse en reconstruir la confianza y lealtad de los jugadores. Por ejemplo, *Final Fantasy XIV* fue relanzado como *Final Fantasy XIV: A Realm Reborn* después de que su versión original fuera mal recibida, logrando un éxito crítico y comercial.

Estrategias de marketing *continuo y soporte postlanzamiento*

Expansiones y contenido adicional

Consiste en lanzar expansiones y DLC (contenido descargable) que ofrezcan nuevas experiencias sin que el usuario tenga que cambiar de juego. Esto ayuda a mantener el interés y a monetizar el producto más allá de su lanzamiento inicial. También se pueden organizar eventos temporales dentro del juego que ofrezcan recompensas exclusivas. Esto hace que los jugadores continúen regresando y promueve la participación.

Marketing en redes sociales y *streaming*

Consiste en utilizar plataformas de *streaming* como Twitch y YouTube, junto con redes sociales, para mantener la visibilidad del juego, así como en colaborar con *influencers* y creadores de contenido para alcanzar nuevas audiencias.

Programa de lealtad o pase de batalla

Es posible implementar sistemas de recompensas continuas, como un pase de batalla, que incentiven a los usuarios a jugar regularmente y alcanzar metas específicas para obtener recompensas exclusivas.

Cross-promotion y colaboraciones

Se realizan colaboraciones con otras marcas o videojuegos que permitan introducir personajes o eventos cruzados, atrayendo a fanáticos de otras franquicias.

Ejemplos de videojuegos que se han mantenido relevantes durante años

World of Warcraft *(2004-presente)*

- **Longevidad.** Tiene más de quince años en el mercado, con millones de jugadores activos.
- **Estrategias.** Expansiones regulares, eventos en vivo, soporte técnico continuo y una comunidad leal.

Minecraft *(2011-presente)*

- **Longevidad.** Es un éxito continuo gracias a su jugabilidad abierta y comunidad de *modding*.

- **Estrategias.** Actualizaciones constantes, soporte para *modding*, expansión a nuevas plataformas y dispositivos, y campañas de *marketing* colaborativas.

League of Legends *(2009-presente)*

- **Longevidad.** Lleva más de una década en la cima de los juegos competitivos en línea.
- **Estrategias.** Actualizaciones regulares, eventos y torneos de eSports, soporte de la comunidad y estrategias de *marketing* globales.

The Elder Scrolls V: Skyrim *(2011-presente)*

- **Longevidad.** Se mantiene relevante a través de múltiples lanzamientos y *mods* de la comunidad.
- **Estrategias.** Relanzamientos en nuevas plataformas, soporte para la comunidad de *modders* y expansiones que han prolongado su vida útil.

Grand Theft Auto *(2013-presente)*

- **Longevidad.** Mantiene su relevancia a través de actualizaciones continuas y la introducción de *GTA Online*.
- **Estrategias.** Expansiones de contenido, soporte multijugador en línea y una fuerte presencia en redes sociales y plataformas de *streaming*.

Técnicas de productividad en el desarrollo de videojuegos

Gestión de proyectos en el desarrollo de videojuegos

- **Definición.** La gestión de proyectos en el desarrollo de videojuegos es el proceso de planificación, organización, ejecución y control de todas las actividades necesarias para llevar un producto desde la concepción de la idea hasta su lanzamiento y más allá. Involucra la coordinación de recursos humanos, tecnológicos y financieros para asegurar que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad esperada.

- **Rol.** El rol de la gestión de proyectos en la industria de los videojuegos es crucial para convertir ideas creativas en productos comerciales exitosos. Los gestores de proyectos actúan como el puente entre los equipos creativos (diseñadores, artistas, escritores) y los equipos técnicos (programadores, ingenieros), asegurando que todos trabajen hacia un objetivo común. Además, gestionan los riesgos, resuelven problemas y adaptan el proyecto a cambios imprevistos durante su desarrollo.

  – **Gestor de proyectos**

    - **Planificar.** Definir los objetivos del proyecto, establecer un cronograma detallado, asignar recursos y delinear los entregables.
    - **Organizar.** Coordinar los esfuerzos de diferentes equipos y disciplinas para que trabajen en armonía.
    - **Ejecutar.** Supervisar el progreso del proyecto, asegurando que las tareas se completen de acuerdo con el plan.
    - **Controlar.** Monitorear el desempeño, hacer ajustes según sea necesario, y mantener el proyecto en curso frente a cualquier desafío.
    - **Cerrar.** Revisar el proyecto una vez completado, identificar lecciones aprendidas y asegurar que todos los aspectos finales (como la documentación y el soporte postlanzamiento) estén en su lugar.

- **Ciclo de vida del proyecto.** El ciclo de vida de un proyecto de desarrollo de videojuegos generalmente se divide en varias fases, cada una con sus propias tareas y objetivos específicos:

– **Preproducción**

- **Conceptualización.** Desarrollo de la idea inicial del videojuego, incluyendo la creación de documentos de diseño que describan su mecánica, narrativa y elementos visuales.
- **Investigación y viabilidad.** Evaluación de la viabilidad técnica y comercial del proyecto. Esto incluye estudios de mercado, análisis de riesgos y la creación de prototipos iniciales.
- **Planificación.** Establecimiento del cronograma, presupuesto y asignación de recursos. Se identifican los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo.

– **Producción**

- **Desarrollo activo.** Creación del juego en sí, incluyendo la programación, diseño de niveles, arte, sonido y narrativa. Es la fase más larga y compleja del proyecto.
- **Iteración y pruebas**. Proceso continuo de prueba y ajuste del juego, basado en retroalimentación interna y externa, para pulir la jugabilidad y corregir errores.
- **Alfa y beta.** Lanzamiento de versiones preliminares (alfa y beta) del juego para pruebas más amplias y refinamiento. Aquí se identifica y soluciona la mayoría de los problemas técnicos y de diseño.

– **Postproducción**

- **Lanzamiento.** Publicación oficial del videojuego. Esto incluye la distribución, el *marketing* y las relaciones públicas necesarias para garantizar que el producto llegue al público objetivo.
- **Soporte postlanzamiento.** Mantenimiento del juego mediante actualizaciones, parches y contenido adicional para corregir errores y mantener el interés de los usuarios.

- **Evaluación y retroalimentación.** Recopilación de datos de ventas y retroalimentación de los jugadores para evaluar el éxito del proyecto y aprender para futuros desarrollos.

– **Cierre**

- **Documentación.** Completamiento de toda la documentación relacionada con el proyecto, incluyendo las lecciones aprendidas y la evaluación final del desempeño.
- **Revisión de desempeño.** Evaluación del cumplimiento o no de los objetivos del proyecto, en términos de tiempo, costo y calidad.
- **Disolución del equipo.** Redistribución o disolución del equipo de desarrollo según sea necesario, asegurando que todos los recursos sean reasignados a nuevos proyectos.

Metodologías ágiles en la gestión de proyectos

Las metodologías ágiles son enfoques flexibles y adaptativos para la gestión de proyectos que son especialmente útiles en la producción de videojuegos, donde los cambios en los requisitos y la necesidad de iteración son comunes. Estas metodologías promueven la colaboración constante, la entrega continua de valor y la capacidad de respuesta a los cambios, propiciando un proceso de desarrollo más dinámico y eficiente.

Scrum

Definición. Scrum es una de las metodologías ágiles más populares utilizadas en el desarrollo de videojuegos. Este marco de trabajo divide el proyecto en ciclos cortos y repetitivos llamados *sprints***,** generalmente de dos a cuatro semanas. Cada uno tiene como objetivo entregar una versión funcional y mejorada del videojuego que se pueda revisar y probar.

Componentes clave de scrum

- ***Product owner* (propietario del producto).** Representa los intereses del cliente y define las características y funcionalidades prioritarias que se desarrollarán. Además, es el responsable del *product backlog*, una lista priorizada de todo lo que se necesita para el producto final.
- ***Scrum master.*** Facilita el proceso y asegura que el equipo siga las prácticas del *scrum*. Asimismo, actúa como un guía y elimina obstáculos que puedan interferir con el progreso del equipo.
- ***Development team* (equipo de desarrollo).** Es un grupo multifuncional de profesionales (programadores, diseñadores, artistas, etcétera) que trabaja en el desarrollo de los incrementos de producto durante cada *sprint*.

Proceso de scrum

- ***Sprint planning* (planificación del *sprint*).** Al inicio de cada *sprint*, el equipo selecciona elementos del product backlog que se comprometen a completar, y se define un objetivo claro para el *sprint*.
- ***Daily scrum* (reunión diaria).** Son breves reuniones diarias de 15 minutos donde el equipo revisa su progreso, planea el día y aborda cualquier obstáculo.
- ***Sprint review* (revisión del *sprint*).** Al final del *sprint*, el equipo presenta lo que ha construido a las partes interesadas para obtener retroalimentación.
- ***Sprint retrospective* (retrospectiva del *sprint*).** Consiste en una reflexión interna del equipo sobre lo que funcionó bien y qué puede mejorarse en futuros *sprints*.

Scrum es particularmente útil en el desarrollo de videojuegos porque permite al equipo adaptarse rápidamente a los cambios y asegurar que el juego esté alineado con las expectativas del cliente y del mercado.

Kanban

Definición. *Kanban* es otra metodología ágil que se enfoca en la visualización del flujo de trabajo y en la mejora constante de los procesos. A diferencia de *scrum*, que se organiza en *sprints*, *kanban* se basa en un flujo de trabajo continuo donde las tareas se completan de manera incremental y flexible.

Componentes clave de kanban

- **Tablero *kanban*.** La herramienta principal es un tablero dividido en columnas que representan diferentes etapas del proceso de desarrollo, como "Por hacer", "En progreso" y "Hecho". Las tareas o tarjetas se mueven a través de estas columnas a medida que avanzan en el flujo de trabajo.
- **Límites de trabajo en progreso *(WIP limits).*** Se establecen límites en la cantidad de tareas que pueden estar en una columna específica al mismo tiempo para evitar la sobrecarga del equipo y asegurar que las asignaciones se completen antes de iniciar nuevas.
- **Ciclos de retroalimentación.** *Kanban* promueve la retroalimentación continua y la revisión del flujo de trabajo para identificar cuellos de botella y mejorar la eficiencia del equipo.

Proceso de kanban

- **Identificación de tareas.** Las asignaciones se desglosan y se colocan en la columna "Por hacer" del tablero *kanban.*
- **Flujo continuo.** Las tareas se mueven a través del tablero de acuerdo con su estado actual, lo que permite una visualización clara del progreso del proyecto.
- Mejora continua. Se realizan revisiones regulares del flujo de trabajo para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos según sea necesario.
- *Kanban* es ideal para proyectos de videojuegos donde el equipo necesita gestionar múltiples tareas en paralelo y requiere flexibilidad en el manejo del trabajo en curso.

Iteración y mejora continua

Definición. La iteración y mejora continua son principios fundamentales en las metodologías ágiles. En el contexto de la creación de videojuegos, esto significa que estos se desarrollan en ciclos cortos (iteraciones), donde se hace, prueba y refina el producto de manera constante.

Iteración

- **Ciclos repetitivos.** Cada iteración implica la creación de una versión funcional del juego, que puede ser probada y evaluada. Basándose en la retroalimentación, se realizan ajustes y mejoras en la siguiente iteración.
- ***Feedback* constante.** La retroalimentación de usuarios, *testers* y partes interesadas es crucial para guiar el desarrollo y asegurar que el producto final cumpla con las expectativas.

Mejora continua

- **Optimización del proceso.** Se enfoca en mejorar continuamente tanto el producto como los procesos de trabajo. Esto puede incluir la adopción de nuevas herramientas, la optimización del código o la reestructuración del equipo para mejorar la eficiencia.
- **Adaptabilidad.** A medida que el proyecto avanza, el equipo ajusta sus prácticas y enfoques para responder a desafíos emergentes, mejorando constantemente la calidad del videojuego.

Herramientas y técnicas para mejorar la productividad en equipos de desarrollo

Jira

Definición y uso. Jira es una herramienta de gestión de proyectos altamente flexible, desarrollada por Atlassian, que es ampliamente utilizada en

la industria del *software*, incluyendo el desarrollo de videojuegos. Jira es particularmente conocida por su capacidad de manejar proyectos ágiles, como *scrum* y *kanban*.

Características clave

- **Gestión de *backlogs*.** Permite priorizar tareas y gestionar *backlogs* de manera eficiente.
- **Tableros *kanban* y *scrum*.** Contribuyen a la visualización clara del flujo de trabajo mediante tableros interactivos.
- **Informes y análisis.** Ofrecen informes detallados sobre el progreso, como *burndown charts* y *velocity charts*.
- **Integración con otras herramientas.** Jira se complementa con muchas otras herramientas de desarrollo y comunicación, como Confluence y Slack.

Aplicación en videojuegos

- Jira es ideal para equipos de desarrollo de videojuegos que siguen metodologías ágiles y necesitan un control detallado del progreso y las tareas en curso.

Trello

Definición y uso. Trello es una herramienta de gestión de proyectos basada en tableros que utiliza un sistema de tarjetas para organizar tareas y proyectos. Es conocida por su simplicidad y flexibilidad, lo que la convierte en una opción popular para equipos de todos los tamaños.

Características clave

- **Tableros visuales.** Cada proyecto tiene un tablero donde las tareas se representan con tarjetas movibles entre columnas, las cuales corresponden a las diferentes etapas del proyecto.

- **Etiquetas y listas de verificación.** Las tarjetas pueden tener etiquetas de colores, listas de verificación, fechas de vencimiento y más, para organizar y priorizar tareas.
- **Colaboración en tiempo real.** Los equipos pueden colaborar fácilmente, dejando comentarios y actualizando el estado de las tareas en tiempo real.

Apliacación en videojuegos

- Trello es ideal para equipos que buscan una herramienta sencilla y visual para gestionar proyectos de desarrollo de videojuegos, especialmente en las fases de planificación y seguimiento.

Asana

Definición y uso. Asana es una herramienta de gestión de proyectos que facilita la coordinación de tareas y la comunicación dentro de los equipos. Es conocida por su interfaz amigable y su enfoque en la organización y la productividad.

Características clave

- **Gestión de tareas y proyectos**. Permite crear proyectos, asignar tareas, establecer plazos y seguir el progreso.
- **Cronogramas y dependencias.** Tener acceso a los cronogramas ayuda a visualizar las dependencias entre tareas y gestionar mejor los plazos.
- **Paneles de control.** Asana proporciona paneles personalizados que ofrecen una visión clara del estado del proyecto.
- **Integraciones.** Asana se complementa con herramientas como Slack, Google Drive y Dropbox para facilitar el flujo de trabajo.

Aplicación en videojuegos

- Asana es ideal para equipos de desarrollo de videojuegos que necesitan una plataforma robusta para coordinar tareas complejas y mantener una visión clara del progreso del proyecto.

Técnicas para mejorar la productividad

Daily stand-ups

Definición. Los *daily stand-ups* son reuniones breves (generalmente de 15 minutos) que se realizan cada día para que el equipo se sincronice, revise el progreso y planifique el trabajo del día.

Propósito

- **Sincronización.** Asegura que todos los miembros del equipo estén al tanto del estado del proyecto.
- **Identificación de obstáculos.** Permite detectar rápidamente cualquier bloqueo o problema que pueda ralentizar el progreso.
- **Responsabilidad.** Fomenta la responsabilidad individual, ya que cada miembro informa sobre lo que hizo, lo que va a hacer y si enfrenta algún problema.
- **Aplicación en videojuegos.** Los *daily stand-ups* son particularmente útiles en equipos de desarrollo de videojuegos para mantener a todos alineados y resolver problemas rápidamente.

Timeboxing

Definición. El *timeboxing* es una técnica de gestión de tiempo en la que se asigna un plazo fijo para trabajar en una tarea específica. Al finalizar el periodo establecido, se detiene el trabajo, independientemente del progreso realizado.

Beneficios

- **Mejora del enfoque.** Ayuda a los equipos a concentrarse en una tarea sin distracciones.
- **Gestión del tiempo.** Facilita la planificación y asegura que las tareas no consuman más tiempo del necesario.
- **Reducción de la procrastinación.** El establecimiento de plazos cortos y específicos ayuda a evitar retrasos.

Aplicación en videojuegos

- El *timeboxing* puede ser muy útil en el desarrollo de videojuegos, especialmente durante las fases de prototipado y *sprints,* donde es crucial mantener un ritmo constante.

Automatización de procesos

Integración continua (CI)

Definición. La integración continua (CI) es una práctica de desarrollo que implica integrar el código de trabajo a un repositorio compartido varias veces al día. Cada integración se valida automáticamente mediante pruebas automatizadas para detectar errores lo antes posible.

Beneficios

- **Detección temprana de errores.** Los problemas se identifican rápidamente, lo que reduce el costo y el tiempo de resolución.
- **Mejora de la calidad del código.** Fomenta la escritura de código de alta calidad, ya que las pruebas automatizadas se ejecutan constantemente.
- **Entrega continua.** Facilita la entrega constante de nuevas versiones del producto.

Aplicación en videojuegos

- La CI es crucial en el desarrollo de videojuegos para asegurar que el código se mantenga limpio y que las nuevas características se integren sin romper el juego.

Scripts *y herramientas de automatización*

Definición. Los *scripts* y las herramientas de automatización son códigos o programas que realizan tareas repetitivas de forma automática, lo que permite ahorrar tiempo y reducir errores humanos.

Aplicaciones comunes

- **Compilación automática.** Es la automatización del proceso de compilación del código, lo que permite a los desarrolladores obtener versiones actualizadas del juego sin intervención manual.
- **Pruebas automatizadas.** Es la ejecución automática de pruebas para asegurar que el código funciona correctamente en diferentes escenarios.
- **Despliegue automatizado.** Es la automatización del proceso de despliegue de nuevas versiones del juego a los servidores o plataformas de distribución.

Aplicación en videojuegos

- La automatización mediante *scripts* y herramientas es esencial en el desarrollo de videojuegos, especialmente en proyectos grandes y complejos, donde la eficiencia y la consistencia son claves.

Ejemplos de buenas prácticas en la industria

Caso 1. CD Projekt RED: gestión en *The Witcher 3*

Contexto

- CD Projekt RED, un estudio polaco, es conocido por la creación de la aclamada serie de videojuegos *The Witcher.* El desarrollo de *The Witcher 3:*

Wild Hunt es un ejemplo emblemático de cómo una buena gestión puede llevar a un éxito rotundo.

Buenas prácticas

- **Gestión del alcance y la calidad.** CD Projekt RED mantuvo un fuerte enfoque en la calidad y la experiencia del usuario, a pesar de los desafíos en la gestión del alcance. El juego fue retrasado varias veces para asegurar que se cumplían los estándares de calidad, lo cual fue bien recibido por la comunidad de jugadores.
- **Actualizaciones y contenido adicional.** Después del lanzamiento, el estudio continuó ofreciendo contenido gratuito y expansiones pagas de alta calidad, lo que prolongó la vida útil del juego y mantuvo a la comunidad comprometida.
- **Comunicación transparente.** El equipo fue muy transparente con la comunidad durante el desarrollo, manteniendo a los fanáticos informados sobre el progreso y las decisiones clave, lo que generó confianza y lealtad.

Impacto

- *The Witcher 3* no sólo fue un éxito comercial y crítico, sino que también posicionó a CD Projekt RED como uno de los estudios más respetados en la industria.

Caso 2. Supercell: producción ágil en *Clash of Clans*

Contexto

- Supercell, un estudio finlandés, ha sido pionero en la adopción de metodologías ágiles en la producción de videojuegos. *Clash of Clans,* lanzado en 2012, es uno de sus títulos más exitosos y lucrativos.

Buenas prácticas

- **Metodologías ágiles y equipos pequeños.** Supercell trabaja con equipos pequeños y autónomos que tienen la libertad de tomar decisiones rápidas.

Estos siguen metodologías ágiles como *scrum*, lo que les permite iterar rápidamente y lanzar actualizaciones frecuentes.

- **Cultura de la prueba y el error.** Supercell fomenta una cultura en la que el fracaso es aceptado como parte del proceso de desarrollo. Este enfoque ha permitido a los equipos experimentar y optimizar sus juegos continuamente.
- **Monetización inteligente.** *Clash of Clans* implementó un modelo de monetización *freemium*, combinando mecánicas de juego adictivas con opciones de compra dentro de la aplicación, lo que resultó en un flujo de ingresos constante y sostenible.

Impacto

- El enfoque ágil de Supercell y su habilidad para adaptar rápidamente sus productos ha llevado a *Clash of Clans* a convertirse en uno de los juegos móviles más exitosos de la historia.

Caso 3. Naughty Dog: herramientas internas en *The Last of Us Part II*

Contexto

- Naughty Dog, un estudio estadounidense, es conocido por su dedicación a la narrativa y la calidad de sus juegos. *The Last of Us Part II*, lanzado en 2020, es un ejemplo sobresaliente de cómo las herramientas internas pueden optimizar el proceso de desarrollo.

Buenas prácticas

- **Desarrollo de herramientas propias.** Naughty Dog invirtió en el desarrollo de herramientas internas específicas para facilitar la creación de escenas complejas y la gestión de animaciones detalladas. Esto permitió a los desarrolladores enfocarse más en la creatividad y menos en las limitaciones técnicas.

- **Colaboración interdisciplinaria.** El estudio promovió una colaboración cercana entre diseñadores, artistas y programadores. Las herramientas internas permitieron que todos los departamentos trabajaran en conjunto de manera más eficiente, reduciendo los tiempos de iteración.
- **Calidad cinematográfica.** Al utilizar sus propias herramientas, Naughty Dog fue capaz de lograr una calidad cinematográfica en las animaciones y la narrativa, elevando el estándar de los videojuegos narrativos.

Impacto

- *The Last of Us Part II* fue ampliamente aclamado por su calidad visual y narrativa, consolidando a Naughty Dog como un líder en la industria del entretenimiento interactivo.

Generación de innovación en la industria de los videojuegos

La innovación es la introducción de nuevas ideas, conceptos, procesos o productos que aportan valor y ofrecen soluciones diferenciadas en el mercado. En la industria de los videojuegos, la innovación puede abarcar desde aspectos tecnológicos y mecánicos hasta narrativos y de experiencia de usuario.

Tipos de innovación en videojuegos

En la industria de los videojuegos, la innovación es clave para mantenerse competitivo y atraer a jugadores en un mercado que evoluciona constantemente. Existen diferentes tipos, que se aplican a distintos aspectos del desarrollo y comercialización de videojuegos. Estas innovaciones pueden ser tecnológicas, de diseño, de modelo de negocio y más.

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica en videojuegos implica la creación o adopción de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de los mismos, la eficiencia del desarrollo o las capacidades técnicas del producto final.

- **Motores de juego *(game engines)* avanzados.** El uso de motores de juego como Unreal Engine 5 o Unity, que permiten gráficos más detallados, físicas avanzadas y mundos abiertos más complejos, representa un avance tecnológico significativo.
- **Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR).** Juegos como *Half-Life: Alyx* (VR) y *Pokémon GO* (AR) son ejemplos de cómo las nuevas tecnologías permiten experiencias inmersivas que antes no eran posibles.
- ***Ray tracing.*** Ésta es una técnica gráfica que con la que es posible simular el comportamiento de la luz en tiempo real. Lo anterior ha permitido mejorar los gráficos en juegos como *Cyberpunk 2077* y *Minecraft* con *ray tracing* activado.
- ***Cloud gaming.*** Plataformas como Google Stadia o Xbox Cloud Gaming permiten a los usuarios acceder a videojuegos sin necesidad de una consola o PC potente, ya que todo el procesamiento se hace en la nube.

Innovación en el diseño de juegos

El diseño de juegos es otro ámbito donde la innovación juega un papel crucial. Las nuevas mecánicas, narrativas y modos de juego ofrecen a los usuarios experiencias frescas y únicas.

- **Mecánicas de juego innovadoras.** Juegos como *Portal* introdujeron mecánicas completamente nuevas basadas en la manipulación de la física y los portales dimensionales, ofreciendo una experiencia de resolución de problemas no vista antes.

- **Narrativa interactiva y no lineal.** *The Witcher 3* y *Detroit: Become Human* ofrecen narrativas donde las decisiones del jugador influyen en el desarrollo de la historia, lo que permite múltiples finales y una experiencia personalizada.
- **Mundos abiertos.** La innovación en el diseño de mundos abiertos ha sido uno de los avances más importantes en los últimos años, con juegos como *The Legend of Zelda: Breath of the Wild* revolucionando la libertad del jugador y la exploración en entornos vastos y dinámicos.
- **Juegos multijugador masivos en línea (MMO).** Innovaciones en juegos como *World of Warcraft* y *Fortnite*, que permiten a millones de usuarios interactuar en tiempo real en un mundo virtual compartido, han transformado la forma en que las comunidades de jugadores se involucran.

Innovación en los modelos de negocio

Los modelos de negocio en la industria de los videojuegos también han evolucionado con nuevas formas de monetización y acceso al contenido.

- ***Freemium* y microtransacciones.** Juegos como *Fortnite* y *League of Legends* popularizaron el modelo de negocio *freemium*, bajo el cual estos son gratuitos, pero los usuarios pueden comprar elementos estéticos o ventajas dentro de los mismos a través de microtransacciones.
- **Juegos como servicio (GaaS).** Este modelo permite que los juegos se mantengan vivos durante años mediante actualizaciones y contenido nuevo. Algunos ejemplos son *Destiny 2* y *Genshin Impact*, que lanzan expansiones y eventos periódicos.
- **Suscripciones de juegos.** Plataformas como Xbox Game Pass y PlayStation Plus han innovado al ofrecer acceso a una biblioteca de juegos por una tarifa mensual, en lugar de comprar títulos individualmente.
- ***Crowdfunding*.** Plataformas como Kickstarter han permitido a estudios pequeños financiar el desarrollo de sus productos a través de los usuarios

directamente. Ejemplos exitosos de juegos financiados de esta manera incluyen *Shovel Knight* y *Star Citizen*.

Innovación en la experiencia del usuario

La manera en que los usuarios interactúan con los videojuegos también ha evolucionado a través de la innovación en la experiencia del usuario (UX).

- **Interfaces intuitivas.** Son mejoras en los menús, HUDs *(head-up displays)* y opciones de control con el objetivo de ofrecer una experiencia más inmersiva y fácil de usar. Por ejemplo, la interfaz simplificada de *Among Us* contribuyó a su popularidad entre los jugadores casuales.
- **Control por movimiento.** Juegos como *Wii Sports* de Nintendo y *Beat Saber* en realidad virtual llevaron la innovación a los controles por movimiento, haciendo que la jugabilidad fuera más física e interactiva.
- **Accesibilidad.** Juegos como *The Last of Us Part II* han innovado en la inclusión de opciones avanzadas de accesibilidad para jugadores con discapacidades, como controles personalizables y modos visuales y auditivos adaptativos.

Innovación en la distribución y el *marketing*

La forma en que los videojuegos llegan a los usuarios también ha cambiado de manera significativa, especialmente con la distribución digital.

- **Plataformas digitales.** Steam, Epic Games Store y la distribución digital en consolas han reducido la necesidad de tener copias físicas de los juegos, permitiendo lanzamientos globales instantáneos y un mayor acceso a títulos independientes.
- ***Marketing* directo al consumidor.** Las redes sociales, los *influencers* y las transmisiones en vivo han permitido a los estudios de videojuegos conec-

tarse directamente con sus audiencias, utilizando campañas virales y comunidades de jugadores para promover sus productos. Algunos ejemplos incluyen eventos como Nintendo Direct o PlayStation State of Play.

Innovación en la inteligencia artificial (IA)

La implementación de la inteligencia artificial en los videojuegos ha mejorado tanto la jugabilidad como la forma en que estos se desarrollan.

- **IA avanzada para NPCs (personajes no jugables).** Los NPCs en juegos como *The Elder Scrolls V: Skyrim* y *Red Dead Redemption 2* reaccionan de manera más realista al entorno y a las acciones del jugador, ofreciendo una experiencia más inmersiva.
- **IA procedural.** Juegos como *No Man's Sky* utilizan algoritmos procedurales para generar vastos mundos de juego y ecosistemas, creando criaturas y entornos únicos sin la intervención directa de los desarrolladores.

Elementos clave para fomentar la innovación

Fomentar la innovación en la industria de los videojuegos es crucial para mantenerse relevante en un mercado altamente competitivo. A continuación, se presentan los elementos clave para impulsar la innovación en el desarrollo, el diseño, la distribución y la comercialización de videojuegos.

Cultura de creatividad y experimentación

- **Ambiente de trabajo abierto.** Las empresas que fomentan una cultura donde los empleados pueden proponer ideas sin temor a sufrir represalias suelen ser más innovadoras. Esto implica promover un ambiente que valore la experimentación y el aprendizaje de los errores.
- **Incentivación de la experimentación.** Ofrecer tiempo y recursos para que los desarrolladores exploren nuevas ideas o enfoques en el diseño de juegos puede dar lugar a innovaciones disruptivas.

- ***Hackathons y game jams.*** Organizar eventos de creación rápida como *game jams*, donde los equipos tienen un tiempo limitado para desarrollar prototipos, puede generar ideas frescas y conceptos innovadores.

Investigación y desarrollo (I+D)

- **Inversión en tecnología.** El avance tecnológico es un pilar de la innovación. Invertir en nuevas tecnologías, como motores gráficos avanzados, herramientas de desarrollo en la nube o plataformas de inteligencia artificial (IA), abre nuevas posibilidades para los desarrolladores.
- **Desarrollo de nuevas herramientas.** Crear o adoptar herramientas que mejoren la eficiencia del desarrollo de videojuegos (por ejemplo, algoritmos de generación procedural o plataformas de realidad virtual) permite a los estudios diferenciarse de la competencia.
- **Colaboración con universidades y centros de investigación.** Establecer alianzas con instituciones académicas puede aportar acceso a investigaciones punteras y tecnologías emergentes que fomenten la innovación.

Enfoque en el usuario y la experiencia del jugador

- **Investigación de usuarios y *playtesting*.** Entender las necesidades y preferencias de los jugadores mediante pruebas de usuarios y estudios de mercado puede guiar la innovación hacia experiencias más atractivas y satisfactorias.
- **Experiencias personalizadas.** La capacidad de innovar en la personalización de las experiencias de juego, como sistemas que adaptan la dificultad o narrativa en función del estilo del usuario, puede marcar una diferencia clave.
- **Accesibilidad y diversidad.** Innovar en la inclusión de usuarios con discapacidades o en la representación de diferentes culturas y géneros en los juegos fomenta un impacto más amplio y socialmente positivo.

Colaboración y equipos multidisciplinarios

- **Equipos diversos.** Fomentar la formación de equipos multidisciplinarios con personas de diferentes contextos y con habilidades distintas (diseñadores, programadores, narradores, psicólogos, etcétera) puede generar soluciones más creativas y puntos de vista únicos.
- **Colaboraciones con otros sectores.** La colaboración con otras industrias como el cine, la música o la tecnología permite a los desarrolladores incorporar elementos de diferentes medios que pueden enriquecer las experiencias de los videojuegos.

Uso de datos e inteligencia artificial

- **Big data y analítica.** El análisis de grandes volúmenes de datos sobre el comportamiento de los jugadores permite a los desarrolladores identificar patrones y mejorar tanto el diseño como las estrategias de monetización.
- **IA para optimización y personalización.** La inteligencia artificial se puede utilizar para optimizar la jugabilidad, adaptar las experiencias en tiempo real y mejorar la interacción con los personajes no jugables (NPCs), lo que añade capas de complejidad e inmersión.

Adopción de nuevos modelos de negocio

- **Experimentar con nuevas formas de monetización**. Innovar en modelos de negocio, como suscripciones (Xbox Game Pass), *freemium* o juegos como servicio (GaaS), permite a las empresas captar diferentes segmentos del mercado.
- ***Crowdfunding* y comunidades de apoyo.** Aprovechar plataformas de financiamiento colectivo como Kickstarter permite a los desarrolladores obtener fondos directamente de los jugadores, lo que no sólo financia proyectos, sino que también crea comunidades involucradas desde las primeras etapas.

Retroalimentación y participación de la comunidad

- **Participación activa de los jugadores.** Las plataformas de comunicación directa entre desarrolladores y la comunidad de jugadores (redes sociales, foros, Discord, etcétera) permiten recibir comentarios valiosos y ajustar el desarrollo del juego en función de esa retroalimentación.
- **Acceso anticipado *(early access).*** Permitir que los usuarios prueben versiones tempranas del juego no sólo ayuda a financiar el desarrollo, sino que también aporta datos cruciales para identificar problemas y mejorar la jugabilidad antes del lanzamiento final.

Iteración y prototipos rápidos

- **Metodologías ágiles.** Implementar enfoques ágiles en el desarrollo de videojuegos, como el uso de ciclos cortos de iteración, permite probar rápidamente nuevas ideas y ajustarlas en función de los resultados obtenidos.
- **Prototipos tempranos.** Desarrollar prototipos rápidos que permitan evaluar mecánicas de juego o características específicas puede ahorrar tiempo y dinero a largo plazo, permitiendo centrarse en los aspectos más innovadores y que realmente funcionen.

Gestión de riesgo y aprendizaje continuo

- **Tolerancia al riesgo.** Las empresas deben estar dispuestas a asumir riesgos calculados y aceptar que no todas las innovaciones tendrán éxito. Sin embargo, incluso los proyectos fallidos pueden proporcionar valiosas lecciones.
- **Aprendizaje de los errores.** Establecer una cultura donde se analicen los fracasos y se aprenda de ellos fomenta un ambiente en el que la innovación no se ve limitada por el miedo al error.

Liderazgo visionario

- **Liderazgo inspirador.** Los líderes que promueven la creatividad están abiertos a nuevas ideas y apoyan a sus equipos en la experimentación. Además, son esenciales para fomentar un entorno donde la innovación pueda prosperar.

- **Visión a largo plazo.** Las empresas que se centran en objetivos a largo plazo, como el desarrollo de tecnologías futuras o la creación de nuevas tendencias de juego, son más propensas a estar a la vanguardia de la innovación en la industria.

Desafíos en la generación de innovación

La generación de innovación en la industria de los videojuegos presenta varios desafíos que pueden dificultar el proceso de desarrollo y la implementación de nuevas ideas. A continuación, se detallan algunos de los principales retos.

Presión del mercado

- **Competencia intensa.** La gran cantidad de títulos lanzados cada año hace que los desarrolladores enfrenten una competencia feroz. Esto puede generar presión a seguir fórmulas comprobadas en lugar de arriesgarse con ideas innovadoras.
- **Expectativas de los jugadores.** Las comunidades de usuarios suelen tener expectativas altas y específicas sobre los juegos, lo que puede restringir la creatividad si los desarrolladores sienten que deben cumplir con éstas.

Limitaciones de presupuesto y recursos

- **Financiamiento insuficiente.** Muchos estudios, especialmente los independientes, pueden no tener los recursos financieros necesarios para experimentar con nuevas tecnologías o conceptos.
- **Recursos humanos.** La falta de personal calificado o la sobrecarga de trabajo pueden limitar la capacidad de un equipo para innovar, ya que los desarrolladores están ocupados completando tareas rutinarias o respondiendo a crisis.

Miedo al fracaso

- **Cultura del miedo.** En algunas organizaciones puede haber una cultura que penaliza el fracaso, lo que desanima a los empleados y los hace desistir de proponer ideas arriesgadas o experimentar.
- **Consecuencias financieras.** La presión de que un juego sea financieramente exitoso puede llevar a decisiones más conservadoras y a evitar riesgos que podrían resultar en innovaciones significativas.

Cambios en la tecnología

- **Ritmo rápido de la tecnología.** La industria de los videojuegos evoluciona rápidamente, lo que puede dificultar la adopción de nuevas tecnologías. Estar al día con las últimas tendencias y herramientas requiere una inversión constante en investigación y desarrollo.
- **Obsolescencia rápida.** Las tecnologías pueden volverse obsoletas en poco tiempo, lo que significa que los desarrolladores pueden dudar en invertir en algo que podría no ser relevante a largo plazo.

Desafíos creativos

- **Estancamiento creativo.** Los equipos pueden enfrentar bloqueos creativos, por lo que la generación de nuevas ideas se puede volver difícil. Esto puede ser causado por la rutina diaria o por la falta de inspiración.
- **Dificultad para integrar nuevas ideas.** Incorporar innovaciones en un producto en desarrollo puede ser complicado, especialmente si ya se ha avanzado significativamente en otras áreas.

Expectativas de retorno de inversión

- **Retorno inmediato.** Las empresas suelen buscar un retorno de inversión rápido, lo que puede desincentivar la inversión en proyectos innovadores a largo plazo que no prometen ganancias inmediatas.
- **Riesgo inversor.** La necesidad de atraer inversores puede limitar la flexibilidad de los estudios para explorar innovaciones que podrían no ser vistas como rentables a el corto plazo.

Cambio en las preferencias de los jugadores

- **Evolución de gustos.** Las preferencias de los jugadores pueden cambiar rápidamente, lo que significa que una innovación que parezca prometedora hoy podría no resonar con el público en el futuro.
- **Diversidad de audiencias.** La creciente diversidad de jugadores y sus preferencias únicas pueden dificultar la creación de productos que sean innovadores y atractivos para todos.

Regulaciones y normativas

- **Cuestiones legales.** La industria de los videojuegos está sujeta a diversas regulaciones, incluidas las relacionadas con la privacidad, la propiedad intelectual y el contenido. Navegar por estas normativas puede ser un desafío que limite la innovación.
- **Censura y críticas.** Las preocupaciones sobre el contenido, como la violencia o la representación de géneros y culturas, pueden llevar a los desarrolladores a ser cautelosos con sus innovaciones.

Escalabilidad de la innovación

- **Dificultades para escalar.** Las innovaciones que funcionan bien en un pequeño proyecto pueden no ser escalables a un título más grande. Esto puede limitar la capacidad de los desarrolladores para implementar nuevas ideas de manera efectiva.
- **Implementación de nuevas tecnologías.** Integrar nuevas tecnologías a un juego en desarrollo ya avanzado puede ser complicado y costoso.

Falta de colaboración

- **Aislamiento de equipos.** Si los equipos de desarrollo trabajan de manera aislada, pueden perder oportunidades de colaboración que fomenten la innovación. La falta de intercambio de ideas y conocimientos puede estancar el proceso creativo.

Ejemplos de innovación exitosa en videojuegos

Los ejemplos de innovación exitosa en videojuegos son esenciales para comprender la evolución de la industria, su impacto cultural y las oportunidades que ofrecen. Al aprender de estos casos, tanto los desarrolladores como los jugadores pueden contribuir a un futuro más dinámico y diverso en el mundo de los videojuegos.

Minecraft

- **Innovación.** Introducción de un mundo abierto de construcción basado en bloques.
- **Impacto.** *Minecraft* permitió a los jugadores crear y explorar a su antojo, fomentando la creatividad y la colaboración. Su enfoque en el *sandbox* ha inspirado numerosos juegos posteriores y ha generado una inmensa comunidad de *modding.*

The Legend of Zelda: Breath of the Wild

- **Innovación.** Diseño de un mundo abierto con libertad total de exploración y resolución de acertijos.
- **Impacto.** Este juego rompió con la estructura lineal de sus predecesores y ofreció una experiencia donde los usuarios pueden abordar desafíos de múltiples maneras, lo que revolucionó el diseño de juegos de aventuras.

Fortnite

- **Innovación.** Combinación de elementos de construcción, supervivencia y combate en un formato de *battle royale.*
- **Impacto.** *Fortnite* popularizó el modelo de juego como servicio, con actualizaciones constantes, eventos en vivo y microtransacciones. Su influencia se extiende a la cultura popular y al *marketing* de videojuegos.

The Witcher 3: Wild Hunt

- **Innovación.** Narrativa no lineal con elecciones significativas y consecuencias en la historia.
- **Impacto.** Este juego estableció un nuevo estándar en la narrativa de videojuegos, ofreciendo un mundo rico y detallado donde las decisiones del usuario afectan el desarrollo y los finales de la historia.

Dark Souls

- **Innovación.** Estilo de juego desafiante y mecánicas de combate profundas.
- **Impacto.** *Dark Souls* creó un nuevo subgénero de juegos de rol de acción conocido como *soulslike,* centrado en el desafío, la exploración y la atmósfera, lo que influyó en numerosos desarrollos posteriores.

Pokémon GO

- **Innovación.** Uso de realidad aumentada y geolocalización para la experiencia de juego.
- **Impacto.** *Pokémon GO* popularizó la realidad aumentada en los juegos móviles, creando una experiencia que integra el mundo real y fomentando la actividad física y la socialización entre los usuarios.

Journey

- **Innovación.** Experiencia de juego emocionalmente resonante centrada en la exploración y la interacción no verbal.
- **Impacto.** *Journey* mostró cómo los videojuegos pueden contar historias profundas y generar emociones sin necesidad de diálogos, destacando el potencial del medio como forma de arte.

Genshin Impact

- **Innovación.** Modelo *freemium* con un mundo abierto y jugabilidad estilo anime.

- **Impacto.** Este juego combina un vasto mundo de exploración con un sistema de gacha, permitiendo a los usuarios acceder a contenido gratuito mientras ofrece opciones de monetización atractivas. Su éxito ha influido en cómo se desarrollan y monetizan otros juegos.

Among Us

- **Innovación.** Jugabilidad social centrada en la deducción y la interacción entre jugadores.
- **Impacto.** Aunque fue lanzado en 2018, ganó popularidad en 2020, destacando el potencial de la cooperación y la traición en entornos multijugador. Su éxito demostró cómo un juego simple puede atraer a una amplia audiencia a través de la interacción social.

No Man's Sky

- **Innovación.** Generación procedimental de mundos y exploración espacial.
- **Impacto.** Aunque su lanzamiento fue problemático, las actualizaciones posteriores lo han transformado, mostrando el potencial de un modelo de juego como servicio y de la generación de contenido casi infinito en un universo vasto y diverso.

Referencias

Baltezarevic, R., Baltezarevic, B. y Baltezarevic, V. (2018). The video gaming industry (from play to revenue). *International Review,* (3), 71-76.

Belli, S. y López, C. (2008). Breve historia de los videojuegos. *Athenea Digital, 14,* 159-179. https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n14.570

Campines, F. (2023). El mercadeo de videojuegos, una perspectiva desde los hábitos de consumo del mercado universitario. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar, 7*(4), 3500-3511.

Campines, F. (2024). El producto y sus atributos como factores fundamentales de las estrategias de marketing. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar, 8*(1), 1239-1252. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9511

Capretti, S. (2011). La cultura en juego. El deporte en la sociedad moderna y postmoderna. *Trabajo y Sociedad, XV*(16), 231-250. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334688014

González, C. (2023). *La economía del español en la industria del videojuego. La importancia de la localización.* VII Encuentro Cultura e Internacionalización en Español.

Duch, J. y Tejedor, H. (2018). *Introducción a los videojuegos*. Universitat Oberta de Catalunya.

Escandell, D. (2008). Los orígenes de los videojuegos. *Technical Report.* https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1161.4167

García-Naveira, A., Herrera, M., León, E., Mendoza, G. y Pedraza-Ramírez, I. (2019). Los eSports a debate. *Informacion Psicológica, 118,* 111-131.

Garfias, J.Á. (2010). La industria del videojuego a través de las consolas. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, LII*(209), 161-179.

Garfias Frías, J.Á. y Rivera Mata, R.C. (2022). La industria del videojuego en México. Entre crisis económicas y prejuicios. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación,* (160), 127-137. https://doi.org/10.18682/cdc.vi160.6972

Gendler, M. (s.f). *Juegos Online, Sociedad y Privacidad: un recorrido sociohistórico* [PowerPoint]. https://apdcat.gencat.cat/web/.content/03-documentacio/materials_jornades_i_congressos/documents/20170228_MWC2017_martin_gendler_juegos_online_sociedad_y_privacidad.pdf

González-Moreno, S.E., Cortés-Montalvo, J.A. y Palma-Ruiz, J.M. (2019). La industria cultural y la industria de los videojuegos, en Á. Torres-Toukoumidis, L. Romero-Rodríguez y J.P. Salgado, *Juegos y sociedad: desde la interacción a la inmersión para el cambio social* (19-26). McGraw Hill.

iT ahora. (2023). *Tendencias que transformarán la industria del gaming*. iT ahora. https://itahora.com/2023/09/05/tendencias-que-transformaran-la-industria-del-gaming/

Ledantes, N. (2021). *La industria del videojuego en España y la Publicidad* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Valladolid. https://uvadoc.uva.es/handle/10324/51262

Levy, S. (director). (2021). *Free Guy.* 20th Century Studios.

Liang, Y. (2022). Analysis of the Video Gaming Industry. *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022), 219,* 1146-1150. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220603.185

López, B. (2016). El videojuego y la tradición del juego. *Educación y sombras de la sociedad digital. Opcion, 32*(9), 169-184.

López, J. (2021). *Análisis de las claves estratégicas del patrocinio en la industria de los esports para mejorar la percepción de marca*. Universidad Pontificia.

Mejía, G. y Londoño, F. (2011). Diseño de juegos para el cambio social. *Kepes, 8*(7), 135-158.

Mejías-Climent, L. (2021). Classificacions de videojocs. Una proposta pràctica per a estudis empírics. *Revista Tradumàtica, 19*(19), 22-46. https://doi.org/10.5565/rev/tradumatica.242

Peinado, F. (2010). Historia y diseño de videojuegos. *Escuela Complutense de Verano, 1*(Tecnología), 1-25.

Pérez, J.P. (2017). *Industria del videojuego: tendencias, mercado y modelos de producción en España*. EUMED.

Puente, H. y Sequeiros, C. (2019). Goffman y los videojuegos: Una aproximación sociológica desde la perspectiva dramatúrgica a los dispositivos videolúdicos. *Revista Española de Sociología, 28*(2), 289-304. https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.74

Riveros, C. (2019). Industria de los videojuegos: Una oportunidad de emprendimiento futuro. *Facultad de Ciencias Económicas,* 1-24.

Sánchez, D. (2015). *Evolución histórica y contexto social del videojuego en el sector audiovisual. Preproducción, producción y postproducción de un videojuego a través de software libre profesional*. Universidad de Extremadura.

Sierra, Á. (2020). *Un modelo de negocio innovador: "Los E-Sports"*. Universidad de Valladolid.

Trenta, M. (2014). Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego. *Revista ICONO14. Comunicación y tecnologías emergentes, 12*(1), 347-373. https://doi.org/10.7195/ri14.v12i1.565

Zackariasson, P. (2012). Oportunidades de negocio y empleo en la industria de los videojuegos. *Revista de Estudios de Juventud*, (98), 23-34. http://www.injuve.es/sites/default/files/Revista98_completa.pdf

Semblanzas de autores

Dra. Rocío Edith López Martínez

Docente investigadora de la Universidad Autónoma de Querétaro, México. Cuenta con una licenciatura en Ciencias de la Comunicación y otra en Informática Administrativa, una maestría en Administración con Especialidad en Finanzas y doctorados en Alta Dirección, en Negocios Internacionales y en Educación. Se ha desempeñado desde hace diecisiete años como docente y colaborado en cincuenta y un tesis, de las cuales en doce ha sido presidenta en los niveles de licenciatura y posgrado. Ha desarrollado quince proyectos de investigación, con y sin financiamiento, tiene diecinueve publicaciones en revistas indexadas y arbitradas, ha escrito diecisiete capítulos de libros e intervino como coordinadora en cuatro libros: *TIC: avances en la investigación e innovación educativa I* y *II, Hacia la ciudadanía transdigital* y *Tecnología educativa y ciudadanía digital,* además de participar como organizadora y evaluadora en coloquios y congresos de talla nacional e internacional. Cuenta con el reconocimiento al perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), pertenece al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) y posee siete certificados de propiedad intelectual.

Dr. Ricardo Chaparro Sánchez

Doctor en Innovación y Tecnología Educativa. Actualmente es docente investigador de tiempo completo, con reconocimiento del perfil deseable PRODEP-SEP, de la Facultad de Informática en la Universidad Autónoma de Querétaro, miembro del Cuerpo Académico consolidado "Innovación

Educativa y Tecnología" y del núcleo académico básico de los programas del doctorado en Innovación en Tecnología Educativa y la maestría en Innovación en Entornos Virtuales de Enseñanza Aprendizaje, además de participar en los programas de doctorado y maestría en Ciencias de la Computación, todos acreditados por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). Actualmente es Senior Member del IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), miembro de la IEEE-Education Society y Senior Member del ACM (Association for Computing Machinery), así como miembro candidato del COMIE (Consejo Mexicano de Investigación Educativa). Sus áreas de investigación son la calidad y acreditación en la educación no presencial y la innovación educativa mediante tecnología en la enseñanza de la ingeniería. Cuenta con más de veinticinco años de experiencia en la docencia y quince en la investigación e innovación en el ámbito de la educación superior y posgrado.

Dr. Emiliano Cervantes González

Doctor en Tecnología Educativa por la Universidad Autónoma de Querétaro. Es maestro en Estudios Antropológicos Sociales Contemporáneos y licenciado en Antropología Social. Fue profesor de educación media superior por diez años y ahora se encuentra como profesor en nivel licenciatura de las materias Seminario de Investigación I y II, Demografía y Migración y Desarrollo Organizacional en la Facultad de Derecho, e imparte las materias Taller de Redacción de Artículo Científico, Taller de Redacción de Textos con Uso de la Tecnología y Taller de Manejo de TIC en la Facultad de Enfermería, su adscripción. Tiene interés en temas de antropología, educación, ciencias de la salud y ciencias de la seguridad. Como investigador y ensayista de artículos científicos, cuenta con varias publicaciones y ha participado en congresos nacionales e internacionales. Su tesis doctoral gira en torno al diseño de un modelo antropológico de emprendimiento digital universitario programado en una aplicación web.



La presente edición de
Innovación y viabilidad
del mercado de los videojuegos
fue maquetada por Alejandro Zamorano
en el Taller del Fondo Editorial
de la Universidad Autónoma de Querétaro.
El cuidado estuvo a cargo de Luz Ledesma.
Se publicó en diciembre del 2024,
en Santiago de Querétaro, México.

El mercado de los videojuegos es una de las industrias más dinámicas y en crecimiento a nivel global. Con avances tecnológicos constantes y la evolución de las preferencias de los consumidores, este sector ha llegado a generar miles de millones de dólares anuales, superando incluso a otras formas de entretenimiento como el cine o la música. No obstante, para entender cómo funciona el mercado, es necesario comprender los procesos que lo sostienen y los factores que influyen en su éxito y crecimiento, además de cultivar la capacidad de mantenerse competitivo y relevante a largo plazo.

En este sentido, *Innovación y viabilidad del mercado de los videojuegos* ofrece un acercamiento a dicha industria, abarcando desde la conceptualización de los videojuegos hasta su comercialización y su llegada al consumidor final. Cada proceso representa un rol crucial en el aseguramiento del éxito de los productos, de su rentabilidad y alta calidad, por lo que la y los autores hacen un recorrido por las fases principales de su proceso de desarrollo, la importancia de la innovación y las estrategias para implementarla en la creación de videojuegos, así como algunos modelos de negocio útiles para quienes estén involucrados en este ámbito, como el *free-to-play,* el *play-to-earn,* los juegos por suscripción, como servicio, *freemium* o *premium,* la publicidad *in-game,* el *crowdfunding,* el uso de Blockchain y NFTs, entre muchas otras herramientas de gestión, *marketing,* monetización e innovación que serán fundamentales para la permanencia de cualquier juego en la industria a la que se enfrentan.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR ®
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE INFORMÁTICA
RAZONAMIENTO Y TECNOLOGÍA PARA INNOVAR Y TRASCENDER