

TRABAJO FINAL DE GRADO

---

# Análisis del efecto de la monetización en el game design y ética

---

Néstor Sánchez Gabaldà

Grado en Diseño y Producción de Videojuegos

CURSO 2021-22



*Centre adscrit a la*





**Grado en Diseño y Producción de Videojuegos**

# **Análisis del efecto de la monetización en el game design y ética**

**Memoria Final**

**Néstor Sánchez Gabaldà**

**TUTORA: Alexandra Samper Martínez**

**2021-2022**



## **Agradecimientos**

A mi familia, amigos y a mi tutora.



## Abstract

Even though videogames need to use monetization mechanics in order to survive, recently there's been cases where people have been publicly report the predatory mechanics that some companies have been using. After the compiling from the literature a lack of information has been found regarding hot topics inside videogame studios at the point of applying a monetization system. This investigation's objective is to show the inside decision processes from which game designers have to go through when implementing monetization systems in their designs. A qualitative investigation has been made using semi structured interviews as a tool to compile information. From the findings from the thematic analysis of that data the following results have been obtained: Company and professional motivations, problematic aspects about game design and decision making on monetization to name a few. Conclusions offer a useful reflexion for academics and developers alike about knowing which variables to have in mind when starting a project development.

## Resum

Llevat del fet que els videojocs necessiten instal·lar mecàniques de monetització per a garantir la seva supervivència, recentment s'han donat casos on es denuncia públicament les mecàniques predatories de monetització que utilitzen les empreses. Després de la recopilació de la literatura s'ha trobat una falta d'informació en referència als punts candents dins dels estudis de videojocs a l'hora d'implementar un sistema de monetització. Aquesta investigació pretén mostrar els processos interns de decisió pels que passen els *game designers* a l'hora d'implementar sistemes de monetització en el seu disseny, així com conflictes ètics dins de l'equip. S'ha fet us d'una investigació qualitativa utilitzant entrevistes semiestructurades com a eina de recollida de dades. En base a l'anàlisi temàtic d'aquestes dades s'han obtingut resultats respecte a: Motivacions empresarials i professionals, aspectes problemàtics del disseny i preses de decisió respecte la monetització d'entre d'altres. Les conclusions ofereixen una reflexió útil tant per acadèmics com per a desenvolupadors a l'hora de determinar quines variables a tenir en compte al plantejar un desenvolupament d'un projecte.

## Resumen

Aunque los videojuegos necesitan instalar mecánicas de monetización para garantizar su supervivencia, recientemente se han dado casos en los que se denuncia públicamente las mecánicas predatorias de monetización que usan las empresas. Tras la recopilación de la literatura se ha encontrado una falta de información en referencia a los puntos candentes dentro de los estudios de videojuegos a la hora de implementar un sistema de monetización. Esta investigación pretende mostrar los procesos internos de decisión por los que pasan los *game designers* a la hora de implementar sistemas de monetización en su diseño, así como conflictos éticos dentro del equipo. Se ha hecho uso de una investigación cualitativa usando entrevistas semiestructuradas como herramienta de recolección de datos. En base al análisis temático de estos datos, se han obtenido resultados respecto a: Motivaciones empresariales y profesionales, aspectos problemáticos del diseño y tomas de decisiones en cuanto a la monetización entre otros. Las conclusiones ofrecen una reflexión útil tanto para académicos como para desarrolladores a la hora de determinar qué variables tener en cuenta al plantear el desarrollo de un proyecto.



## Índice

Abstract .....	VII
Resum .....	VII
Resumen.....	VIII
Índice .....	I
Índice de Figuras .....	V
Índice de Tablas.....	VII
1. Introducción .....	9
2. Objetivos .....	11
3. Análisis de referentes .....	13
3.1 Modelos de negocio, modelos de ingresos y sistemas de monetización .	13
3.2 Diseño económico del juego .....	14
3.3 Behavioral Economics.....	15
3.4 La ética del diseño .....	15
4. Marco Teórico .....	17
4.1 Delimitación y explicación de los principales conceptos y paradigmas ....	17
4.1.1 Modelos de ingresos.....	17
4.1.2 Diferencia entre Modelo de Negocio y Sistemas de Monetización .....	18
4.2 Diseño económico de juego .....	19
4.2.1 Modelo ARM (Adquisición-Retención-Monetización) .....	19
4.3 The Pyramid of Game Design (Lovell, 2013) .....	23
4.3.1 The Session.....	23

4.3.2	The Pyramid .....	24
4.3.3	Gearbox.....	27
4.4	Behavioral Economics.....	28
4.4.1	Loss Aversion (Aversión a la pérdida) .....	30
4.4.2	La paradoja de las decisiones .....	30
4.4.3	Sunk Cost (Costo Hundido).....	31
4.5	La ética del diseño .....	31
4.5.1	Ética aristotélica de la virtud .....	32
4.5.2	Ética objetivista de Rand.....	33
5.	Diseño metodológico y cronograma .....	35
5.1	Definición del método y metodología de investigación.....	35
5.1.1	¿Por qué cualitativo y no cuantitativo?.....	36
5.1.2	La entrevista semiestructurada .....	37
5.1.3	Selección de la muestra y acceso al campo .....	38
5.1.4	Procedimiento.....	39
5.2	Cronograma .....	40
5.2.1	1ª Entrega: .....	40
5.2.2	2ª Entrega: .....	41
5.3	Análisis de datos.....	42
6.	Análisis y Resultados .....	47
6.1	Toma de Decisiones.....	47
6.1.1	Imposición .....	47
6.1.2	Iteración de producto.....	48
6.1.3	El riesgo en la toma de decisiones.....	49
6.2	Intervenciones.....	52
6.2.1	Jerarquía interna .....	52
6.2.2	Profesionales internos.....	53

6.2.3	Profesionales externos.....	54
6.3	Motivación.....	55
6.3.1	Desde el punto de vista de la empresa.....	55
6.3.2	Desde el punto de vista del diseñador.....	56
6.4	Feedback.....	57
6.4.1	Recogida de feedback.....	57
6.4.2	Uso del feedback.....	59
6.5	Problemática.....	60
6.5.1	Aspectos problemáticos.....	60
6.5.2	Monetización.....	62
6.5.3	Ética.....	63
6.5.4	Resolución.....	65
7.	Conclusiones y nuevas líneas de investigación.....	67
8.	Bibliografía.....	71



## Índice de Figuras

Figura 4.1. Anatomía de “The Session” .....	23
Figura 4.2. Modelo de La Pirámide .....	24
Figura 5.1: Libro de códigos en “Atlas.ti” .....	46



## **Índice de Tablas**

Tabla 5.1. Comparativa entre estudios cualitativos y cuantitativos.....	34
Tabla 5.2: Tabla descriptiva de los códigos desarrollados.....	42





# 1. Introducción

Crear videojuegos no es una ciencia exacta, pero sí que se apoya en una serie de antecedentes que han servido para perfeccionar cada vez más cada una de las técnicas usadas en su creación, entre ellas, la monetización.

La monetización de un videojuego es una parte fundamental para asegurar el futuro de quienes lo crean y, por lo tanto, es crítico dar con una solución adecuada al juego que se pretende crear. No obstante, es posible que se hayan dado casos en los que la monetización haya influido lo suficiente como para deformar el diseño inicial solamente para darle cabida (Lovell, 2019). Es por ello que uno de los objetivos de la investigación es observar qué impacto tiene el diseño económico sobre el diseño de juego.

Aunque los videojuegos necesitan instalar mecánicas de monetización para garantizar su supervivencia, recientemente se han dado casos en los que se denuncia públicamente el abuso por parte de las empresas de estas mecánicas de monetización. El debate ético acerca de prácticas predatorias con las micro transacciones estalló en noviembre de 2017 (Fillari, 2017) con la salida de "Star Wars Battlefront II" y su polémico sistema de micro transacciones basado en *loot boxes*. Desde entonces ha sido un tema candente, provocando que cada vez más empresas fuesen señaladas por sus estrategias para monetizar sus juegos, siendo Blizzard la más reciente con la salida de la nueva entrega de la franquicia "Diablo", "Diablo Immortal", esta vez para dispositivos móviles (Walker, 2022).

Sin embargo, la mayor parte de los estudios académicos no se han centrado en las cuestiones éticas que surgen en el proceso de desarrollo a la hora de implementar el diseño económico, sino que lo han hecho en cómo implementar nuevas fuentes de ingresos (Davidovici-Nora, 2014). Es por ello que dado que existe la posibilidad de que hayan surgido dilemas como de qué manera monetizar el videojuego dentro de un equipo de desarrollo. Este estudio tiene como objeto principal esclarecer estas situaciones, ya que puede ser de utilidad de cara a futuros desarrollos, grandes o pequeños.

Este trabajo basará la obtención de datos mediante un método cualitativo exploratorio de investigación que se vehicula mediante entrevistas en profundidad a informantes clave de la industria del videojuego. Por lo tanto, esta investigación pretende servir como una primera aproximación a los temas o debates que surgen dentro del *core* del equipo de desarrollo durante los procesos de producción en relación con la influencia de la monetización sobre el *game design*.

## 2. Objetivos

### Objetivo general:

En esta investigación, como objetivo principal, se desarrollarán unas conclusiones acerca de cómo impacta el diseño económico sobre *game design*.

A su vez, este trabajo tiene como objetivos secundarios o subobjetivos, una serie de situaciones a investigar que enriquecen el objetivo principal y que aportan detalles en concreto de situaciones que pueden darse en los procesos de desarrollo.

Los objetivos son:

- Investigar qué problemáticas se plantean dentro de los estudios a la hora de implementar un sistema de monetización.
- Investigar qué soluciones o qué decisiones se toman a nivel de diseño.
- Investigar las razones por las que se toman dichas decisiones.
- Investigar qué problemáticas de carácter ético y qué soluciones se toman durante el proceso de desarrollo.



## 3. Análisis de referentes

### 3.1 Modelos de negocio, modelos de ingresos y sistemas de monetización

Klimas (2017) en su investigación acerca de los diferentes tipos de modelos de ingresos usados por desarrolladores de videojuegos consiguió distinguir diferentes sistemas de monetización bajo el paraguas de un mismo modelo de ingresos. Esto sirvió para categorizar mejor el modelo de negocio en el campo de los videojuegos ya que apenas existía investigación en ese campo.

Con esta investigación consiguió relacionar de una manera ordenada los diferentes tipos de sistemas de monetización que halló en su estudio bajo cada uno de los modelos de ingresos más extendidos en la época, concluyendo que los sistemas de monetización existen bajo modelos de ingresos (*Free to Play -F2P-*, *Pay to Play -P2P-*, etc) que a su vez reciben la lógica correspondiente (*Game as a Product* o *Game as a Service*) en función del modelo de negocio que posee la empresa.

Aunque existen marcos teóricos referentes a los modelos de negocios, Davidovici-Nora (2014) apuntó que la literatura en ese momento no proporcionaba ningún análisis económico profundo en los modelos de negocio de la industria del videojuego. En su investigación se dedicó a diseccionar y diferenciar las diferentes *production logics* de los modelos de ingresos P2P y F2P, así como indicar una evolución de los modelos en una mezcla entre ambos.

Usando los modelos ARM y DMAR de una investigación anterior (Davidovici-Nora, 2013) explica y diferencia las arquitecturas en las que están basados los modelos F2P y P2P, así como analiza el comportamiento de los usuarios ante estos modelos. Concluye que, pese a que con la amplia difusión de internet, los modelos de negocios rotan más hacia modelos cada vez más híbridos y alejados del P2P tradicional, todos estos modelos no poseen suficiente literatura en la que apoyarse, por lo que se necesita contribuir más.

## 3.2 Diseño económico del juego

Aunque su investigación no estuviese enfocada a modelos de ingresos para videojuegos, Blattberg y Deighton (1996) investigaron sobre la relación entre adquisición de clientes y la retención de éstos, dando pie al futuro modelo en el que se basarían muchos negocios, incluido el desarrollo de juegos F2P. También señalaron que los métodos de marketing se habían vuelto mucho más directos con los clientes potenciales debido a la creciente interactividad de las herramientas de comunicación. Gracias a esta relación tan directa con el cliente era posible crear una mayor relación cliente-empresa que beneficiase a la marca de estar creando una mayor retención con los clientes basados en esta comunicación mucho más personalizable.

Davidovici-Nora, uno de los pocos investigadores que se dedican a economía de juego, en su artículo de 2013, (Davidovici-Nora, 2013) desglosa y profundiza en los F2P, concretamente en el sistema más extendido de desarrollar bajo este modelo de ingresos: el ARM (Adquisición, Retención y Monetización). La lógica se basa en primero adquirir jugadores gracias al modelo F2P, que, al no tener coste de entrada, facilita la adquisición, para posteriormente retener a esos jugadores mediante técnicas para mantenerlo ocupado en el juego. Una vez el jugador lleva suficiente tiempo ocupado dentro de un juego aumentarán las posibilidades de que pague, y la función de la monetización es facilitarle ese pago al jugador. Concluye que el modelo F2P requiere de una mayor monitorización debido a la naturaleza de permanente cambio ante las necesidades de los jugadores, lo que lo convierte en un mayor reto que los P2P para los desarrolladores.

Diferenciándose del ahora estándar modelo ARM, Lovell (2019) presenta por primera vez cómo el diseño económico de juego debe ir de la mano del *game design*, con un modelo basado en integrar los mismos conceptos del ARM de una manera más homogénea dentro del diseño del juego. Uno de sus marcos llamado "The Session" se basa en acotar una sesión de juego y dar consejos al *game designer* de cómo estructurarla para mantener un alto nivel de compromiso por parte del jugador tanto dentro de ella como para las siguientes sesiones. En su

publicación también muestra en forma de pirámide su manera de tratar el ARM. A base de capas, Lovell explica cómo dividiendo la experiencia de juego en esas capas se consigue que el jugador se sienta recompensado en todo momento, facilitando así su conversión en un denominado “Superfan”, quien formará parte del segmento de tu base de jugadores que genera la mayor cantidad de beneficio.

### 3.3 Behavioral Economics

Dentro del amplio campo de la economía, este trabajo ha decidido usar el libro *Predictably Irrational* de Dan Ariely (2018) como base para definir los conceptos más concretos de la economía del comportamiento y, por lo tanto, relevantes para el objeto de estudio. En su libro explica conceptos sobre economía y psicología aplicados a la toma de decisiones del ser humano y de qué manera afectan a la propia toma de decisiones. Las explicaciones están hechas para que el lector no necesite ningún conocimiento en profundidad de psicología o economía para conseguir fijar los conceptos.

Más tarde, Butler (2014) escribe un artículo donde específicamente habla sobre la economía del comportamiento a través de los ojos de un *game designer*. En su artículo habla de los diferentes métodos dentro del *game design* que tienen base teórica en la economía del comportamiento, proporcionando información adicional acerca de esas técnicas y añadiéndoles un nuevo punto de vista más teórico.

### 3.4 La ética del diseño

La ética dentro del ámbito del *game design* es un campo muy poco desarrollado, con estudios pioneros en temas de actualidad como, por ejemplo, pagos por parte de menores en videojuegos (Sprenkels y van der Ploeg, 2011) o creación de contenido enfocado a una sección demográfica determinada (Hamari y Lehdonvirta, 2010; Lee et al., 2015).

Si bien Kimppa, Heimo y Harviainen (2015) no enfocan su estudio en la ética desde el punto de vista del *game designer*, éste sirvió de punto de partida para los siguientes estudios, que se mencionarán más adelante. En este primer estudio abordan al tema de los diferentes sistemas de monetización desde la perspectiva consecuencialista de Moore. Bajo esta perspectiva se distinguen prácticas en las que tanto la intención como las consecuencias no son éticamente morales, ya que

incitan a comprar algo que el usuario no quiere. Partiendo de la pregunta de si pagar o no se estudiaron desde sistemas más tradicionales como el P2P a más contemporáneos como DLC, concluyendo que cuanto más modernos eran los sistemas más complicado es concluir si las intenciones o las consecuencias son beneficiosas para el jugador o no. Debido a la poca exploración del tema y a una única perspectiva, los datos empíricos no fueron concluyentes, por lo que afirman que con más puntos de vista en el tema conseguirán acercarse más a una respuesta concluyente.

Poco después siguieron Heimo, Harviainen, Kimppa y Mäkilä (2016) realizaron un estudio en el que se trataba también la ética dentro de la monetización en los videojuegos pero usando la ética de las virtudes de Aristóteles como perspectiva. Este estudio profundiza en el personaje del “*game designer* virtuoso”, quien es presentado como un individuo que diseña juegos que potencian las virtudes de los jugadores, y por tanto, no refuerzan sus vicios. Se trata de una manera de ver al *game designer* como alguien que antepone el producto y al cliente a sí mismo. Aunque no concluyen que sea guía definitiva para crear un futuro con mejores videojuegos, sí consideran que se trata de un buen punto de partida.

En el tercer y último estudio Harviainen, Paavilainen y Koskinen (2020). trabajan sobre el anterior estudio pero esta vez bajo la ética objetivista de Ayn Rand. Esta ética aporta una perspectiva desde la cual se entiende que algo es ético cuando es beneficioso para la supervivencia y la prosperidad de uno mismo. En este estudio se busca también esa virtuosidad en los *game designers*, pero no viendo el altruismo buscado en la ética de las virtudes como algo ético, sino enfocando la virtuosidad a la capacidad del *game designer* en poder añadir al juego algo significativo, en lugar de dedicarse a llenarlo de trampas psicológicas o copiar trabajos ajenos para lucrarse. Concluyen que los diseños que aportan una buena experiencia como para que el usuario esté dispuesto a pagar son virtuosos, y que diseños maliciosos que se aprovechan de las debilidades de los usuarios son poco éticos y perjudiciales a largo plazo para el *game designer*.



## 4. Marco Teórico

### 4.1 Delimitación y explicación de los principales conceptos y paradigmas

#### 4.1.1 Modelos de ingresos

**Pay to Play:** El modelo Pay to Play (P2P) es el modelo tradicional usado por los desarrolladores basado en vender el juego completo a un precio determinado. El objetivo de las empresas desarrolladores de títulos con modelos P2P es vender el mayor número de copias posibles para recuperar la inversión y generar beneficios. Éstos beneficios se verán limitados por la audiencia a la que quiera vender el juego y por el precio que se decida darle, cosa que se decide justo al comienzo del desarrollo. (Klimas, 2017).

**Free to Play:** El modelo Free to Play (F2P) se basa en ofrecer toda o casi toda la experiencia base del juego de forma gratuita. Éste modelo genera ingresos en base a vender servicios o bienes digitales que mejoran la experiencia de usuario. (Flunger et al., 2017).

Posee dos grandes ventajas respecto al P2P. La primera es que debido a que el acceso es gratuito se tiene acceso a una mayor cantidad de jugadores, por lo que ofrecer servicios digitales para audiencias diferentes es posible. Y la segunda que debido a esa alta cantidad de jugadores, el precio que se le pone a esos servicios es flexible, ya que apela a diferentes tipos de jugadores dispuestos a pagar diferentes cantidades de dinero. (Paavilainen, Hamari, Stenros, y Kinnunen, 2014).

Debido a esta alta flexibilidad que supone este modelo, existe un mayor control por parte de desarrolladores hacia los jugadores, lo que lleva a conflictos éticos (Flunger, Mladenow y Strauss, 2017) De los cuales se hablarán más adelante en esta investigación desde el punto de vista del *game designer*.

**Híbridos:** Los modelos híbridos contemplan 2 versiones. Por un lado existe el modelo **freemium** permite el acceso gratuito de la misma manera que los F2P al producto base pero requiere de pagos para acceder a funciones adicionales y/o exclusivas (de la Iglesia, y Gayo,2009).

Se puede entender el **freemium** como una evolución del modelo P2P, ya que el producto completo sólo estará disponible para el usuario si lo compra. (Davidovici-Nora, 2014).

La mayor diferencia con respecto al modelo F2P es que este posee una moneda virtual con la que los jugadores pueden obtenerla vía micro transacciones con la que pueden comprar bienes o servicios virtuales. (Civelek, Liu y Marston, 2018).

Por otro lado, el modelo **paymium** se basa en poner un producto en el mercado con un precio fijado y además añadirle micro transacciones dentro para mejorar el producto. Un ejemplo podría ser un juego donde pagas una cantidad para poder acceder a él, pero para disfrutar de todas las características necesitas pagar una suscripción mensual. (Lescop y Lescop, 2014).

#### **4.1.2 Diferencia entre Modelo de Negocio y Sistemas de Monetización**

Los sistemas de monetización, son estrategias nacidas bajo diferentes modelos de ingresos y que tienen como objetivo conseguir la mayor cantidad de beneficio aprovechándose de las ventajas de cada modelo. Cada modelo de ingreso se basa en una lógica que nace a partir de cada tipo de cliente. El modelo de negocio es el encargado de diferenciar esos tipos de clientes. (Kilmas, 2017).

Kilmas (2017) en su investigación señala diferentes tipos de sistemas de monetización divididos en diferentes modelos de ingresos, distinguiendo más diferentes en el modelo de ingresos P2P que en el F2P.

Los sistemas de monetización usados en P2P coinciden en realizar un pago para obtener acceso al juego, y en el caso de suscripciones se contemplan pagos añadidos regulares o irregulares en función del calendario de contenido del juego.

Los sistemas en F2P en este caso sí contemplan múltiples pagos en forma de micro transacciones dentro del juego o pagos para eliminar la publicidad. (Kilmas, 2017).

## **4.2 Diseño económico de juego**

Con la llegada del F2P el diseño económico de juego empieza a permitir flexibilizar los procesos de producción, reducir el riesgo de inversión en ideas innovadoras, etc. Por otra parte, algunos autores apuntan a que el diseño económico de juego subyuga al diseño mecánico o a la experiencia de juego (Planells-Lamaza, 2013).

Otra cuestión que permite el F2P es mantener una relación más estrecha de co-creación con el usuario final, con el objetivo de adaptar el producto a lo que el “cliente” necesita o aspira (García Álvarez, López Sintas y Samper-Martinez, 2012). Blattberg y Deighton (1996) hablan sobre cómo la perspectiva de relación con el usuario se divide en tres fases: Adquisición, retención y monetización. Esta línea de pensamiento, a diferencia de sistemas de monetización P2P, prioriza la manera de adquirir usuarios interesados en el producto base, para más tarde retener y finalmente centrarse en la venta del producto o micro transacciones

### **4.2.1 Modelo ARM (Adquisición-Retención-Monetización)**

#### **Adquisición**

La adquisición de usuarios es una estrategia de marketing basada en ganar usuarios leales al servicio a través de varios canales como anuncios de agencias de terceros o canales propios de la empresa como una página web. (Kesto, 2015).

Según Blattberg (1996) existen 2 perspectivas distintas a la hora de definir la adquisición de usuarios: Primero la perspectiva del proceso, la cual define a la adquisición como el periodo de tiempo entre la primera compra del usuario, incluyendo otras actividades no relacionadas con compras, y una siguiente compra. Y la segunda es la perspectiva de la transacción, en la cual se define

como adquisición a todo el periodo de tiempo hasta la primera compra del usuario.

Esta visión de la adquisición, si bien es cierto que se ha usado como base en el diseño mecánico, no contempla hechos como acceso gratuito al juego con objetivo de ganar mayor audiencia. Es por ello que la cantidad de contenido del juego además del precio son factores determinantes a la hora de ganar una mayor audiencia y cuota de mercado respecto a la competencia.

Según Davidovicki-Nora (2013) los principios de diseño que guían la fase de adquisición del usuario son:

- **Accesibilidad:** La velocidad y facilidad a la hora de entrar en el juego es fundamental. Cuanto más limpia sea y menos barreras se le pongan al jugador (p.e. como introducir datos bancarios) mayores serán nuestras probabilidades de éxito.
- **Facilidades para comenzar y entender el juego:** El comienzo del juego es una parte muy importante, y por ello hemos de asegurarnos que el jugador sea capaz de entender fácilmente las mecánicas básicas del juego de la forma más rápida y eficiente. De la misma manera, las mecánicas más avanzadas es aconsejable que se expliquen más adelante.
- **Divertido y atractivo desde el primer momento:** Durante los primeros minutos de juego el objetivo es hacer sentir al jugador que está aprendiendo satisfactoriamente las bases de nuestro juego de la forma más llevadera posible. Es muy recomendable asegurar el éxito del jugador en sus primeras acciones como forma de incentivo (p.e. recibir ítems).
- **Sigue siendo divertido jugar después del tutorial:** Estamos hablando de una adquisición conseguida en el momento que el jugador vuelve a conectarse por segunda vez, y es altamente recomendado que el desarrollador incentive al jugador a volver a jugar.

## Retención

Cuando las empresas se dieron cuenta de que una cantidad superior de beneficios provenía de clientes que volvían a comprar respecto a los nuevos, la retención del cliente se popularizó. (Thomas 2001).

Esta fase es la encargada de asegurarse de que un usuario tras su primera experiencia con el juego decide volver y convertirse en un jugador activo. Es la fase que más relación tiene con el *game design* puesto que el diseño del juego debe crearse de cierta forma que mantenga interesado al jugador. (Hamari, 2011).

Davidovicci-Nora (2013) apunta que, aunque la progresión es importante, existen otras características a tener en cuenta a la hora de mantener interesado al jugador. Algunas de estas características son: Mantener equilibrado el modo multijugador para que sea un modo atractivo tanto para jugadores veteranos como nuevos, potenciar la interacción social con mecánicas de recompensa para el jugador, implementar un sistema de amigos para fomentar la socialización, informar siempre de las novedades a jugadores que hayan perdido el interés en el juego y asegurarse de que el jugador realiza tareas obligatorias. Todas estas características son un ejemplo de posibles maneras de mejorar el índice de retención.

Davidovicci-Nora (2013) también explica razones por las que es necesario hacerse preguntas de gestión como: ¿Existen demasiados jugadores que no pagan o demasiado pocos que sí pagan en nuestro juego? o ¿Es nuestro diseño de retención y monetización malo?

- El coste de adquisición de jugadores nuevos es superior al de mantenimiento de los jugadores ya adquiridos.
- A diferencia de los jugadores recién adquiridos, los jugadores que vuelven a jugar representan una mayor fuente de ingresos.
- Un gran compromiso por parte de los jugadores repercute positivamente en el valor de la plataforma.
- Una mala gestión de la retención puede suponer un incremento en los costes de adquisición, no solamente a causa de la competición.

## **Monetización**

Davidovicci-Nora (2013) señala 5 motivaciones internas/personales que alientan al jugador a entrar en las micro transacciones en relación al *gameplay* y el género del juego:

- El aumento del status del jugador *in-game* y el deseo de aumentar su reputación.
- La inmersión con el fin de experimentar contenido nuevo o sentir nuevas emociones.
- La interacción social, como por ejemplo hacerse regalos entre amigos o formar parte de un equipo.
- Sentirse único a través de la customización.
- El sentimiento de progreso y conseguir objetos bien para competir con otros jugadores o satisfacción propia.

El tiempo es un bien preciado, y existen jugadores dispuestos a pagar para poder saltarse tareas *in-game* diseñadas precisamente para ser lo suficientemente tediosas para alentar al jugador a ello. No obstante, la monetización no debería ser usada solamente como vía de escape para estas tareas ya que sólo conseguiremos que el jugador se frustre debido a que no ha sido capaz de usar su habilidad para avanzar sino su dinero. Davidovicci-Nora (2013).

### 4.3 The Pyramid of Game Design (Lovell, 2013)

Posteriormente, Lovell publica "The Pyramid of Game Design" donde indica que basar el diseño mecánico en la lógica adquisición, retención, monetización, olvida ciertos aspectos de la experiencia de juego y que, por lo tanto, el diseño mecánico y económico deben ir de la mano. En su libro muestra tres marcos para ayudar a crear juegos exitosos. Estos son: "The Session", "The Pyramid" y "The Gearbox".

#### 4.3.1 The Session

Este marco se constituye en base al hecho de que un jugador va a tener que dejar de jugar en algún momento, ya que tiene otras responsabilidades. En base a eso el *game designer* ha de tener en cuenta las siguientes cuatro etapas mostradas en la figura.



Fig. 4.1: Anatomía de "The Session". Fuente: Lovell(2013)

El objetivo es procurar que durante el "On Ramp" el jugador tenga el menor número de dificultades para acceder al juego. Este momento es crítico ya que de ello depende que el jugador decida jugar al juego antes que a otro, pero esto viene acompañado de posibles factores delimitantes como el rendimiento del hardware particular o la incapacidad de crear en el jugador la necesidad de volver a entrar al juego.

Una vez que el jugador ya ha decidido jugar a nuestro juego llega el turno del "Playtime", el cual se ocupa de ofrecer al jugador una gratificante y agradable

experiencia, para después indicarle que ya es momento de dejar de jugar mediante el “Off Ramp”. Lejos de invitar al jugador a dejar de jugar, la intención es informarle de sus avances para notificarle que ha sido una sesión de juego fructífera. Existen sistemas estandarizados para conseguir esto, como la energía. Mientras que es un muy buen indicador de que la sesión de juego ha terminado y es altamente monetizable, a la vez puede impedir a tus jugadores más importantes no seguir jugando o puedes no ser suficientemente generoso.

Finalmente viene el “Return Hook”, que es el encargado de darle una razón al jugador para que vuelva a jugar más tarde. No existe ninguna receta del éxito para conseguir esto pero sí prácticas ampliamente usadas en el mercado. Estas prácticas pueden ser recompensas cada número de horas determinado, recompensas acumulativas o eventos de temporada.

### 4.3.2 The Pyramid

La pirámide es una manera clara de ver qué componentes son necesarios para conseguir unos buenos resultados. Este marco es aplicable tanto para F2P como para P2P, siendo la capa importante para F2P la de retención y la capa base para P2P. Debido a que no hay ganancias inmediatas cuando un jugador accede y juega a un F2P a diferencia de un P2P, es necesario mantener al jugador ocupado para que eventualmente genere ganancias.

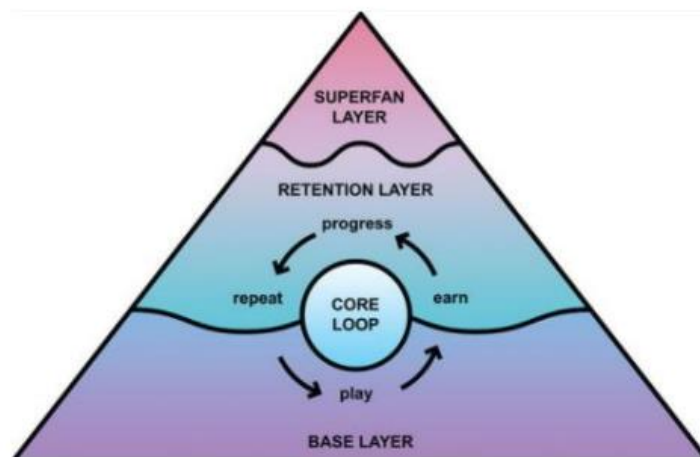


Fig. 4.2: Modelo de La Pirámide. Fuente: Lovell (2013)



Se trata del corazón del juego, aquello que aún siendo repetitivo va a ser una parte fundamental en la diversión del jugador. No importa que sea corta o larga. Al ser algo tan dependiente del género, audiencia o naturaleza del juego es difícil encontrar una definición adecuada para esta capa. Juegos desarrollados en una Jam, por ejemplo, son buenos ejemplos de una capa base, ya que se trata del gameplay core del juego sin aditivos.

En lo que sí que Lovell está de acuerdo es en las siguientes características:

- La diversión es un factor muy importante.
- La rejugabilidad, en forma de niveles simples o generados proceduralmente.
- Una clara conexión con la capa de retención, con el objetivo de dar al jugador la sensación de progreso.
- Posesión de elementos que creen impredecibilidad, como podría ser la aleatoriedad o la habilidad.

### **La capa de retención**

Esta capa profundiza en técnicas existentes para retener al jugador, presentándonos un total de 18 subcapas, que sirven como directrices a seguir para conseguir una mayor retención del juego.

Entre esas capas se distinguen las más básicas y las más profundas. Las más básicas constan de sistemas ampliamente usados en la industria: añadir una puntuación alta a la que perseguir ya sea para mejorar una puntuación personal a nivel local o en tablas de clasificación on-line. Los niveles también forman parte de estas capas más básicas y a la vez es de las más efectivas dado que satisface la competencia, la autonomía y la conexión del jugador con otros jugadores.

En las más profundas Lovell nos presenta las “*appointment mechanics*”. Explica que se trata de unas mecánicas para conseguir que el jugador cree una rutina alrededor del juego de manera que él decida dedicarle unas horas concretas al día debido a cierta interacción ocurriendo dentro del juego a esa misma hora.

Destaca también el uso de “estrellas” como moneda de uso dentro del juego. Esas “estrellas” son el nombre común que se le da al indicador de la progresión

del jugador, por lo que la idea detrás de esta capa es convertir elegantemente la rejugabilidad de niveles antiguos en algo recompensante.

### **El Core Loop**

A diferencia del término conocido en la industria de *Core* para referirse a la actividad más básica que se realiza en los juegos, Lovell explica que a eso él lo denomina “Capa Base”, dejando el *Core Loop* como aquello que se encarga de llevar a los jugadores desde la capa base hasta la de retención y viceversa. Como se puede observar en la figura, tras ganar recompensas y pasarlo bien, el jugador va de la capa base a la capa de retención donde se le motiva a seguir progresando por lo que vuelve de nuevo a la capa base. De eso se encarga el *Core Loop*.

Lovell destaca 3 tipos distintos de *Core Loop*:

El *Core Loop* Lineal, distintivo de juegos narrativos éste *Core Loop* se encarga de guiar al jugador a través de los niveles existentes del juego. Debido a la naturaleza poco aleatoria es caro de implementar y suele verse sobretodo en P2P.

El *Core Loop* Estratégico le da libertad al jugador para decidir dónde ocupar sus recursos y objetivos. Juegos con este *Core Loop* poseen una conexión entre la capa base y la de retención mucho más sofisticada y no siguen el patrón donde una va después de la otra.

Y por último del *Core Loop* Rejugable. Se basa en hacer que el jugador juegue una y otra vez en la Capa Base debido a que ésta acostumbra a ser generada procedualmente o requiere de la interacción de otro humano. De esta manera la experiencia de juego será distinta siempre y al llegar a la capa de retención puede desbloquear elementos que cambien ésa capa base todavía más.

## La capa del superfán

Esta capa se refiere a ese porcentaje de tu base de jugadores que han convertido el juego en su hobby, de manera que el objetivo reside en permitir a esos jugadores que gasten mucho dinero en aquello que ellos más valoran.

- **Los jugadores que adoran tu juego.** Debido a la gran cantidad de alternativas existentes para los jugadores, es complicado conseguir que nadie te pague. Por ello Lovell recomienda no hacer que tu objetivo sea engañar al jugador para que pague, ya que eventualmente se darán cuenta y a la larga será perjudicial. Ya que la adquisición de usuarios es difícil y consume muchos recursos, aconseja centrarse en crear fans y después superfans y darles varias oportunidades para que gasten.
- **Gastan mucho dinero.** Debido a que la industria de los F2P depende de que una minoría de jugadores genere la mayoría de beneficios de un juego, el diseño debe permitir al jugador gastar mucho dinero.
- **En aquello que ellos más valoran.** Como varias transacciones por parte de un jugador son mucho más valiosas que una sola, es recomendable no recurrir a trampas psicológicas para hacer que paguen, ya que disminuyen las posibilidades de que un jugador decida volver a pagar.

### 4.3.3 Gearbox

Una vez entendidas las capas base y de retención, necesitamos algo que ate la conexión entre ambas, la *Gearbox*. Así denomina Lovell a las transiciones entre ambas capas, ya que debido a que al ser fundamentalmente diferentes entre ellas es necesario crear una conexión lo más cerrada posible para evitar que se pierda ningún tipo de información y, sobre todo, que el jugador no deje de sentirse recompensado por el juego. De esta manera se crea lo que en el estándar de la industria se conoce como el *Core Loop*.

Lovell explica cómo para acabar de cerrar ése Game Loop, una pantalla de “Pre-Evento” y una de “Post-Evento” son necesarias.

La pantalla de “Pre-Evento” funciona como la principal conexión entre las dos capas. Su cometido es hacer ver al jugador cómo su progreso en la capa de

retención ha mejorado la manera de afrontar el reto en la capa base, ya sea mediante mejoras o añadiendo nuevas opciones. También es capaz de añadir nuevos retos a la capa base mediante tareas específicas como conseguir un logro en concreto o alcanzar la puntuación máxima.

La pantalla de “Post-Evento” aparecerá como respuesta a dos acontecimientos distintos: Victoria o derrota. De ser una victoria el *Core Loop* continuará normalmente, recompensándole al jugador debidamente, pero de ser una derrota Lovell recomienda no mostrar el fracaso al jugador sino felicitarle y destacar qué cosas buenas ha realizado durante la partida.

## **4.4 Behavioral Economics**

Un año más tarde, Butler (2014) publica un escrito sobre el punto de vista de un *game designer* en la economía del comportamiento aplicada (Behavioral Economics), aportando experiencia de campo sobre conceptos más teóricos como son la economía y la psicología humana.

El razonamiento humano, por norma general dentro de lo que se conoce como “economía tradicional”, se sustenta en la capacidad de razonar y de que cada individuo es capaz de tomar sus propias decisiones en base a sus intereses (Ariely, 2008 ). En esta rama existe un término llamado *homo economicus* (Persky, 1995) para definir a las personas que son plenamente conscientes de los beneficios y consecuencias que tendrán sus acciones. Por ello, se entiende que las personas se comportarán siempre acorde a lo que les proporcione una mayor recompensa a largo plazo, considerando siempre pros y contras en sus decisiones (Reed, Niileksela y Kaplan, 2013).

No obstante, hay ciertas situaciones donde las personas actúan de formas que no parecen regirse por ninguna norma dentro de las conocidas en la economía tradicional (Butler, 2014). La economía del comportamiento es pues, la rama que examina y explica estas situaciones de comportamiento completamente irracional. De hecho, el objetivo de esta rama no sólo se limita a eso, sino también a incluso controlar esas irracionalidades, llegando a describir a las personas como “predeciblemente irracionales” según Ariely (2008).

Haciendo eco del *homo economicus* previamente descrito por la economía tradicional, Thaler y Sunstein (2008) proponen describir a las personas como “*Homer*” *economicus* en su lugar. Este término nace por las semejanzas que hay entre la definición de personas por parte de la economía del comportamiento y el personaje ficticio Homer Simpson, siendo éstas la poca atención a los detalles, obviar las consecuencias posteriores y priorizar el “ahora” antes que el futuro.

De la misma forma que poder controlar y predecir los comportamientos de las personas es un conocimiento sumamente importante en cualquier negocio, el sector de los videojuegos no es diferente. Butler, (2014) en su escrito acerca de economía del comportamiento desde el punto de vista de un *game designer*, categoriza conceptos usados en *game design* cuya base viene de la economía del comportamiento. Separa los conceptos en 3 categorías:

- **Potenciar el compromiso:** Categoría de conceptos donde el objetivo es mantener al jugador participativo en el juego, creando la obligación de seguir jugando o manteniendo ese sentimiento de obligación. Estamos hablando de *Loss Aversion* (Aversión a la pérdida), Mantenimiento intrínseco de la atención y Pseudocerteza.
- **Guiar las acciones:** La idea de esta categoría es procurar que el jugador avance dentro del juego. De esta manera, entre otras cosas, se previene la fatiga en la toma de decisiones. Esto a su vez mejora la retención y el tiempo de la sesión de juego. La Paradoja de las decisiones y Urgencia/Escasez forman parte de estos elementos.
- **Inversión en identidad:** Debido a que el jugador va a pasar mucho tiempo en el juego, estos conceptos tienen como objetivo crearle al jugador un sentimiento de identidad con los elementos con los que ha interactuado. Esto provoca que el jugador sea más reticente a abandonarlos. Estos elementos son Compromiso, el efecto IKEA y *Sunk Cost* (Costo Hundido).

A continuación se definen los elementos a los que se les hace más hincapié en cada categoría (Butler, 2014).

#### **4.4.1 Loss Aversion (Aversión a la pérdida)**

Este concepto psicológico se define como la tendencia de una persona a evitar pérdidas o incluso a evitar posibilidades de perder, llegando hasta situaciones donde se superpone el evitar perder ante la posibilidad de una ganancia desproporcionada (Kahneman y Tversky, 1984).

Para aprovechar este sentimiento de no querer perder oportunidades, en el ámbito de los videojuegos suele presentarse en forma de, por ejemplo, perder la posición en un ranking o perder la oportunidad de comprar un objeto de tiempo limitado. Fuera del ámbito de los videojuegos suele verse en los periodos de prueba o demos que ofrecen algunos servicios a usuarios, para conseguir que se acostumbre a éste, haciendo que sea más fácil que se convierta en cliente (Butler, 2014).

#### **4.4.2 La paradoja de las decisiones**

Esta paradoja trata de cómo universalmente se ve el incremento de decisiones posibles como algo bueno cuando en realidad las decisiones se vuelven cada vez más complicadas cuando aumentan el número de éstas (Butler, 2014). Iyengar y Lepper (2000) en su artículo acerca de cómo las decisiones pueden acabar resultando desmotivantes reafirman que, mientras que frente a un número limitado de opciones las personas suelen sentirse cómodas, al aumentar ése número pasado cierto límite, se sienten tan abrumadas que optan por no decidir directamente.

Los tutoriales en videojuegos suelen solventar esta paradoja guiando al jugador todo lo posible, evitando que el jugador tome decisiones importantes en los cruciales primeros minutos de juego, para asegurar que no acabe fatigado (Butler, 2014).

### 4.4.3 Sunk Cost (Costo Hundido)

El concepto del costo hundido se basa en darle mucha importancia al esfuerzo y tiempo dedicado a una cosa en concreto, hasta el punto de afectar a futuras decisiones que pueden no tener nada que ver (Arkes y Blumer, 1985). Todo ese tiempo, esfuerzo y energía dedicado, acaba creando en el usuario un sentimiento de apego que acaba induciéndole la idea de que aquello en lo que ha volcado sus recursos tiene un valor mucho más alto del que realmente tiene. (Butler, 2014).

Videojuegos, en especial los online, suelen usar sistemas de progresión como logros o niveles, lo que crea una sensación de obligación a seguir jugando e invirtiendo más, aunque ya no proporcione la misma diversión ni entretenimiento que antes. Normalmente junto a esos sistemas también existen diseños que requieren de cooperación entre personas, creando así lazos sociales que ayudan a atar más al jugador, así como el desarrollo de habilidad dentro del juego, que una vez el jugador consigue un alto nivel de maestría en un juego, le costará mucho más empezar de cero en otro nuevo.

## 4.5 La ética del diseño

La ética dentro del ámbito del *game design* es un campo que, pese a que existen estudios como por ejemplo contenido dirigido a un sector demográfico en concreto (Hamari y Lehdonvirta 2010; Lee et al. 2015), sigue estando poco desarrollado.

Leavitt (1964) y Nurminen y Forsman (1994) coincidían en que sólo con cambiar una parte de un sistema de información afectaría a la totalidad de éste. En nuestro caso estamos hablando del juego, los desarrolladores y los jugadores.

La monetización también puede entenderse como uno de esos cambios, ya que repercuten en las *business logics* del juego (Lehdonvirta y Castronova 2014). Los desarrolladores pueden o no estar de acuerdo Alha et al. (2014) y los jugadores tampoco (Paavilainen et al. 2013).

Nos encontraríamos ante un dilema ético, ya que implementar o cambiar las *business logics* dentro de un juego cambia no sólo su base ética sino también su naturaleza (Heimo et al. 2014).

La ética, por lo tanto, busca ser diseñada como un sistema de información (en este caso un juego) Hoven (2013) y Stahl (2014), ya que si se diese el caso en el que se implementan métodos poco éticos dentro de un juego, éste se convertiría en una herramienta dañina, cosa que no es deseable bajo ningún punto de vista ético (Heimo, Harviainen, Kimppa y Mäkilä, 2016).

De esta manera, esta investigación propone tratar la ética dentro del *game design* bajo dos puntos de vista éticos diferentes:

#### **4.5.1 Ética aristotélica de la virtud**

La ética de la virtud enfatiza en las virtudes y morales de la persona, desmarcándose de la deontología (ética de las reglas) y del utilitarismo (consecuencias de las acciones). Entendiendo a una persona virtuosa como una persona benevolente. (Hursthouse, 1999).

Esta ética tiene como objetivo mejorar el "telos", el propósito como ser humano y su persona. Es por ello que el objetivo del desarrollador de videojuegos debería ser tomar aquellas decisiones que considere correctas para hacer de él una mejor persona, no porque esas acciones a tomar sean las legales. (Heimo, Harviainen, Kimppa, y Mäkilä, 2016).

Un profesional durante su trabajo no puede dejarse su moral en casa y pretender vivir una buena vida (McPherson 2013). Y este hecho también es aplicable para un desarrollador de videojuegos, ya que si se dedica a potenciar los vicios de los jugadores o a tenderles trampas para que acaben gastando su dinero irracionalmente esto acaba dañando tanto a la propia imagen del desarrollador como la de la compañía. (Heimo, Harviainen, Kimppa, y Mäkilä, 2016).

Esto no significa que querer ganar dinero sea algo problemático, pero es esa obtención mediante trucos sucios Stallman (2015), que, aunque no ilegales, no significa que sean éticos.



### 4.5.2 Ética objetivista de Rand

Aunque Aristóteles tuvo una influencia significativa sobre Rand, sus virtudes distan sustancialmente. Actuar con altruismo y contra tus intereses propios, rasgos propios de la ética de las virtudes de Aristóteles, es visto como algo no ético bajo la perspectiva objetivista. Esto se debe a que no mirar por uno mismo implica reducir tu propia supervivencia, la cual es vista como la sola razón por la que la ética existe. (Rand, 1964/2014).

Aunque existen muchas razones por las que alguien decidiría dedicarse a desarrollar videojuegos, y todas ellas igual de válidas, hay que preguntarse cuáles de ellas son razones virtuosas para hacer videojuegos. (Heimo, Harviainen, Kimppa, y Mäkilä, 2016).

Existe una falsa interpretación de la perspectiva de Rand sobre que todas las actividades que buscan generar dinero se consideran virtuosas. A diferencia de la avaricia, entendiéndola como egoísmo racional, jamás será algo visto como algo bueno, en cambio, el interés propio racional sí que se considera como comportamiento virtuoso (Harviainen, Paavilainen y Koskinen, 2020).

Harviainen, Paavilainen y Koskinen (2020) discuten acerca de que bajo la ética objetivista de Rand, la monetización se puede considerar como algo positivo, siempre y cuando se pueda lograr de forma virtuosa. La clave reside en si los diseñadores son capaces de aportar algo significativo al juego, o por el contrario, crear copias de peor calidad de obras ajenas o usar trampas psicológicas para forzar a los jugadores a pagar. Se desconoce cómo afectará, ya que depende del propio cambio y no es algo sabido de antemano.



## 5. Diseño metodológico y cronograma

### 5.1 Definición del método y metodología de investigación

En su libro *Qualitative research in applied linguistics: A practical introduction*, Croker (Heigham y Croker, 2009) responde a la pregunta “¿Qué hace exactamente investigador cualitativo?” ejemplificando una situación donde un estudiante hace su clase por primera vez en la universidad y observa su alrededor a la vez que se pregunta qué clase de interacciones habrán tenido sus compañeros con el profesor. Durante la clase el estudiante habla con sus compañeros para entender la situación y comprender detalles que hayan o estén sucediendo a la vez que la clase procede. Con este ejemplo quieren dar a entender que ese estudiante está realizando algo similar a una recolecta de datos a la vez que poniendo en práctica la observación y el entrevistado, dos herramientas básicas de un estudio cualitativo. En este trabajo se usará la segunda herramienta básica mencionada: las entrevistas.

De la misma manera el ejemplo sigue para dar contexto a otras dos herramientas básicas: análisis e interpretación. Pues el estudiante a medida que avanza el curso empieza a atisbar comportamientos más regulares como compañeros que no conocían a nadie de antemano buscando a otros que vistan o hablen igual, amistades entre compañeros o por lo contrario, personas que deciden estar solas dentro del grupo.

Debido a que el propósito de esta metodología es exploratorio, es decir, descubrir conocimiento e ideas nuevas a través de un estudio (Heigham y Croker, 2009) se ha escogido como la metodología idónea para llevarlo a cabo.

Una vez escogida la metodología existen varios enfoques que darle a ésta. Cada enfoque tiene una manera distinta de distinguir qué información es relevante por lo que es otro factor importante a tener en cuenta antes de empezar la investigación.

Debido a la especificidad del objeto a investigar, es válido no acogerse a ninguna metodología existente y buscar los métodos de recogida y análisis de datos más

adecuados para llevar a cabo la investigación (Jensen, 2011), como es el método cualitativo e inductivo-deductivo, respectivamente, en este trabajo.

### 5.1.1 ¿Por qué cualitativo y no cuantitativo?

Si bien es cierto que ambas maneras de llevar una investigación son igual de válidas en el sentido explícito, disciplinado y riguroso a la hora de encontrar resultados, cada una tiene un enfoque distinto.

La siguiente tabla separa resumidamente las principales diferencias entre ambas:

Estudio Cualitativo	Estudio Cuantitativo
Se centra en cómo personas o grupos de personas pueden tener diferentes maneras de ver la realidad.	Se centra en maneras de describir y entender la realidad descubriendo “reglas” generales.
Tiene en cuenta la complejidad junto con el contexto del mundo real, entendiendo varias perspectivas.	Tiene en cuenta la complejidad junto a la precisa definición del objeto de interés de la investigación
Observa el comportamiento en su estado natural o mediante opiniones de las personas, sin ninguna manipulación de las variables.	Implica manipulación de las variables independientes mientras que no manipula aquellas variables confusas o extrañas.
Se centra en datos nacidos de la experiencia o que no pueden ser expresados numéricamente.	Usa técnicas estadísticas para señalar verdades dentro de unos márgenes medibles.
Se centra en interpretación y descripción y puede llevar a desarrollar nuevos conceptos o teorías.	Se centra en causa y efecto, es decir, a través de un experimento demuestra una teoría.
Emplea un proceso de investigación flexible pero sistemático.	Requiere la definición del proceso de investigación de antemano.

Tabla 5.1. Comparativa entre estudios cualitativos y cuantitativos. Fuente: (Hancock, Ockleford y Windridge, 2001).

Tras esta comparativa podemos destacar el afán por concluir un resultado probado y “real” por parte del estudio cuantitativo, resultado que no podría estar más lejos del esperado en este trabajo.

En estudios como el de este trabajo el objetivo no es generalizar los resultados, sino dar explicaciones a sucesos sociales con tal de ayudar a entender, entre

otras cosas, cómo o por qué conductas o prácticas funcionan como funcionan, por lo que la muestra es reducida pero especializada. (Hancock, Ockleford, y Windridge, 2001).

### **5.1.2 La entrevista semiestructurada**

En el caso de la entrevista semiestructurada el entrevistador ya tiene conocimiento sobre el tema a tratar de antemano e incluso es posible que desee enfocar la entrevista en algún tema en concreto (Cropley, 2015).

Las entrevistas se inician con preguntas bastante abiertas que guían la conversación hacia una dirección en concreto. Preguntar con perspicacia dando señales y oportunidades al entrevistado (Knapper y Cropley, 1980) es una manera de comprobar si el entrevistado va a aceptar seguir hablando en la dirección que el entrevistador desea.

Por eso, escoger un tipo de pregunta cuya respuesta invite al entrevistado a explayarse es recomendada ya que es una buena oportunidad para añadir riqueza al discurso del entrevistado y a la vez dar pie a que nazcan nuevas preguntas no planteadas en el guión original pero que por su naturaleza espontánea son capaces de aportar detalles importantes (Adams, 2015).

A la hora de crear la entrevista se decidió separar las preguntas por secciones, siendo cada sección una fase del desarrollo de videojuegos. Se seccionó de esta manera debido a las diferencias entre las etapas que pueden significar a la hora de recoger información para la investigación mientras que a lo largo de las secciones se indaga también sobre ética.

La primera parte se dedicó a preguntar acerca de la fase de pre-producción haciendo énfasis en las figuras que participan en el proceso. El objetivo era conocer en detalle todo lo relacionado con las primeras etapas del desarrollo.

La segunda parte se centró más en preguntas relacionadas con diseño puesto que en esta etapa ya está más consolidado.

La tercera y última parte trata sobre los jugadores, el feedback que reciben y cómo lo usan. Sirve para finalizar la entrevista a la vez que se desvía un poco del tema central pero siendo tangencial a la vez.

### **5.1.3 Selección de la muestra y acceso al campo**

#### **Selección de la muestra**

La selección de la muestra se basa en el principio de representación sociocultural (Navarrete, 2000), es decir, cada individuo de la muestra está representado dentro de la estructura social del objeto, siendo el objeto en este caso, el game design.

El procedimiento usado en esta investigación para realizar el muestreo es un muestreo por juicio. El muestreo por juicio consiste en escoger características determinadas para delimitar la estructura del objeto de estudio y elegir a los informantes conforme a las características determinadas (Navarrete, 2000).

En la muestra conseguida figuran seis personas. Todas ellas profesionales en *game design* y con experiencia en el proceso de desarrollo. La media de experiencia de la muestra es de 8,6 años. Todos los participantes poseen experiencia en títulos F2P.

#### **Acceso al campo**

Para poder encontrar potenciales entrevistados se hizo una búsqueda de candidatos entre los mayores estudios de videojuegos españoles.

Contactar con particulares dentro de esos estudios siendo estudiante universitario probó ser una ardua tarea pues solamente se pudo obtener un participante. Debido a ello se decidió proceder con una articulación de entrevistas dobles por

parte de otro alumno del centro a entrevistados conseguidos mediante la tutora de ambos trabajos.

#### **5.1.4 Procedimiento**

Previo contacto por email, las entrevistas realizadas para este trabajo se han realizado con el consentimiento explícito de los entrevistados.

El investigador firmó un documento conforme declaraba su conformidad con la no divulgación de la información obtenida en las entrevistas y a hacer uso controlado y lícito de los datos obtenidos. Así como a anonimizar cualquier nombre o información inducible a la identificación de los entrevistados, ya que su identidad personal no es relevante para la investigación, sino sus puestos de trabajo y experiencia en el sector.

Antes de cada entrevista, se le ha leído a cada informante el consentimiento informado conforme está dispuesto a participar en la investigación permitiendo al investigador la grabación del audio y vídeo de la entrevista. Una vez leído, los entrevistados declararon su consentimiento conforme estaban de acuerdo con las condiciones especificadas.

Durante las entrevistas se contó con la supervisión de un investigador externo, en este caso la tutora del trabajo, que durante las primeras entrevistas intervenía con motivo de corrección al entrevistador. Cosa que a medida que avanzaban éstas iba progresivamente corrigiendo menos denotando ya una soltura adecuada por parte del entrevistador.

## 5.2 Cronograma

### 5.2.1 1ª Entrega:

Anteproyecto: 12 febrer 2021

- Objectivos i cronograma: 23 noviembre 2020
- Marco Teórico: 4 enero 2021
- Diseño metodológico: 25 enero 2021
- Antecedentes de investigación: 1 febrero 2021
- Revisión Objectivos, Introducción i Abstract: 8 febrero 2021
- Revisión general y entrega: 12 febrero 2021

Memoria Intermedia: 22 abril 2021

- Diseño y validación protocolo de entrevista: 16 febrero 2021
- 1ª Entrevista: 22 - 28 febrero 2021
- 2ª Entrevista: 1 - 7 marzo 2021
- 3ª Entrevista: 8 - 14 marzo 2021
- 4ª Entrevista: 15 - 21 marzo 2021
- 5ª Entrevista: 22 - 28 marzo 2021
- 6ª Entrevista: 29 - 4 abril 2021
- Transcripción i primeros anàlisis: 5 - 11 abril 2021
- Corrección Anteproyecto: 12 - 18 abril 2021
- Revisión y entrega: 22 abril 17 2021

Final: 17-18 junio 2021

- Corrección Memoria Intermedia: 26 - 2 mayo 2021
- Continuación primeros análisis: 3 - 16 mayo 2021
- Corrección primeros análisis: 17 - 23 mayo 2021
- Últimos análisis: 24 - 6 junio 2021
- Corrección análisis y revisión general: 7 - 13 junio 2021



### **5.2.2 2ª Entrega:**

Anteproyecto: 11 febrero 2022

- Objetivos i cronograma: 23 noviembre 2021
- Marco Teórico: 4 enero 2022
- Diseño metodológico: 25 enero 2022
- Antecedentes de investigación: 1 febrero 2022
- Revisión Objetivos, Introducción i Abstract: 8 febrero 2022
- Revisión general y entrega: 12 febrero 2022

Memoria Intermedia: 22 abril 2022

- Corrección Anteproyecto: 16 febrero - 11 abril 2022
- Codificación: 12 - 20 abril 2022
- Revisión y entrega: 22 abril 2022

Final: 17-18 junio 2022

- Corrección Memoria Intermedia: 26 - 2 mayo 2022
- Continuación codificación: 3 - 8 mayo 2022
- Análisis: 11 – 23 mayo 2022
- Conclusiones: 24 - 6 junio 2022
- Corrección análisis y revisión general: 7 - 12 junio 2022

### **5.3 Análisis de datos**

El proceso seguido para el análisis de los datos cualitativos está formado por los siguientes pasos (Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Rubin y Rubin, 1995).

Primero hemos de obtener la información analizar. Como se ha mencionado anteriormente, este trabajo ha optado por usar entrevistas semi-estructuradas para la obtención de la información.

Mientras estamos obteniendo la información, el siguiente paso es capturarla para más tarde transcribirlas a texto para mejor manipulación. En este caso la captura fue hecha a través de reuniones de Zoom utilizando el mismo software para grabar también.

Una vez las entrevistas han acabado y se ha transcrito todo el texto, el siguiente paso es codificar la información. Es importante destacar que el tipo de análisis de este trabajo se trata de un análisis temático, y, por lo tanto, la codificación del texto se divide en categorías, códigos y subcódigos en función del contenido temático que tienen en común. Además, no va a estar basada textualmente en las palabras que aparecen en la transcripción, sino que va necesitar una mayor interpretación por parte del analista ya que los códigos representarán no sólo las palabras sino las ideas explícitas e implícitas de las declaraciones de los entrevistados (temas). Debido a que la definición de los códigos requiere de una mayor interpretación, en un análisis temático no es requerida la comparativa entre frecuencias de códigos ni la concurrencia entre ellos ni la elaboración de un gráfico, pero sí que requiere de la determinación de una estructura temática y de la interpretación de sus relaciones (Guest, MacQueen y Namey, 2012).

Debido a la naturaleza de las preguntas formuladas, cuyo objetivo era guiar la conversación hacia temas en particular dentro de un proceso de desarrollo ya establecido, la codificación se hará con un acercamiento inductivo-deductivo.

El análisis inductivo-deductivo empieza con unas expectativas de antemano y la tarea del investigador es descubrir diferencias entre los detalles que cada entrevistado aporta, a la vez que descubre nuevos detalles a medida que el análisis que no incluían las expectativas iniciales (Cropley, 2015).

La codificación se ha agrupado en las siguientes categorías con sus respectivos códigos:

Categoría	Código	Subcódigos
<b>Decisiones</b> Referido a las decisiones a lo largo del desarrollo	<b>Iteración</b> Iterar la monetización del juego a lo largo del desarrollo.	N/A
	<b>Ningún cambio</b> No se decide hacer ningún cambio en la monetización desde el diseño inicial.	N/A
	<b>Replantear</b> Cambio drástico en la monetización planteada originalmente a lo largo del desarrollo.	N/A
	<b>Toma de decisiones</b> Rol/es encargados de tomar las decisiones finales.	N/A
	<b>Uso de la información</b> Tratamiento de la información adquirida por varios medios para tomar decisiones en base.	N/A
<b>Feedback</b> Referido al feedback recibido y el uso de este.	<b>Jugadores</b> <i>Feedback</i> por parte de los jugadores.	N/A
	<b>Uso del feedback</b> Uso del <i>feedback</i> de los jugadores por parte de la empresa.	N/A
<b>Intervenciones</b> Referido a todas las intervenciones ocurridas durante el desarrollo.	<b>Perfil Ajeno</b> Intervenciones de personas ajenas a la empresa ( <i>stakeholders, publishers, etc</i> )	N/A
	<b>Perfil Propio</b> Intervenciones de personas propias de la empresa	N/A
<b>Motivación</b>	<b>Motivación intrínseca empresarial</b>	N/A

Referido a todo aquello que motiva tanto a la empresa como a los profesionales	Motivaciones para crear los juegos a nivel de empresa	
	<b>Motivación intrínseca personal</b> Motivaciones para crear los juegos a nivel personal y profesional de los informantes	N/A
<b>Problemática</b> Referido a todo aquello que causa problemas durante el desarrollo.	<b>Aspectos del diseño</b> Aspectos del diseño que prueban ser un problema a la hora de monetizar	N/A
	<b>Dejar empresa</b> Momentos donde ante una problemática, la decisión ha sido dejar la empresa	N/A
	<b>Acuerdos</b> Momentos donde se ha acordado una solución a un problema emergente.	<b>Acuerdos: Ética</b> Momentos donde se ha acordado una solución a un problema emergente sobre ética.
		<b>Acuerdos: Monetización</b> Momentos donde se ha acordado una solución a un problema emergente referido a la monetización.
	<b>Desacuerdos</b> Momentos donde no se ha acordado una solución a un problema emergente.	<b>Desacuerdos: Ética</b> Momentos donde no se ha acordado una solución a un problema emergente referido a la ética.
		<b>Desacuerdos: Monetización</b> Momentos donde no se ha acordado una solución a un problema emergente referido a la monetización.

Tabla 5.2: Tabla descriptiva de los códigos desarrollados. Fuente: Elaboración propia

(Para la definición completa de los códigos ver Anexo [Anexo VIII]).

Esta codificación ha sido realizada a través del software "Atlas.ti". El libro de códigos resultante es el siguiente:

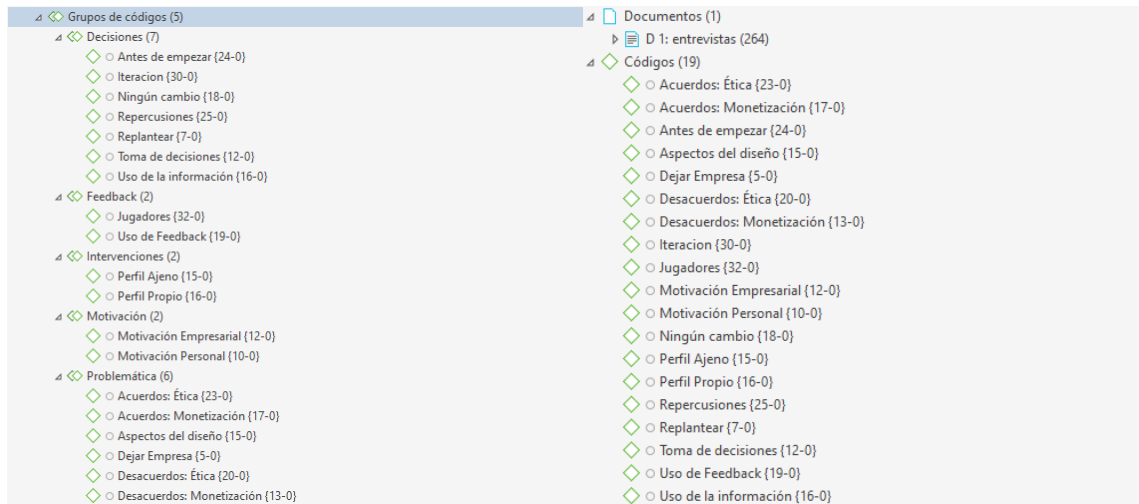


Figura 5.1: Libro de códigos en "Atlas.ti". Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procederá a presentar los datos interpretativamente. Este tipo de presentación es característica de investigaciones que se apoyan en técnicas interactivas de recogida de datos (en el caso de este trabajo, entrevistas). Se basa en describir e interpretar el proceso observado, a la vez que se integran en la argumentación del investigador evidencias extraídas de los datos como prueba de las afirmaciones (Antaki, Biling y Potter, 2003).

## 6. Análisis y Resultados

En este apartado, por lo tanto, se interpretarán los resultados de la codificación anteriormente expuesta. La forma de referirnos a los entrevistados se hará en referencia al orden en el que las entrevistas se encuentran en el anexo, siendo A el entrevistado de la entrevista I y F el entrevistado de la entrevista VI.

### 6.1 Toma de Decisiones

#### 6.1.1 Imposición

La totalidad de los entrevistados coincide en que las primeras decisiones se toman antes incluso de empezar el proyecto, dado que éstas van a determinar de qué manera se enfoca el rumbo a tomar del proyecto, así como el resto de decisiones a seguir. El entrevistado C lo disecciona de la siguiente manera:

*“Cuando se plantea una idea para un juego, generalmente - lo que decíamos antes - se valoran 3 cosas: el potencial de mercado, el potencial de viabilidad del juego (como cosa que mole) y el potencial del arte (para crear una IP). Esto es un tema súper importante para poder conseguir, [...] la cuestión no es solo crear un juego bueno, sino asegurarte de que hay gente que se lo va a poder instalar, que va a estar atraída y que los costes de instalación serán bajos”*

Esta toma previa de decisiones revela el verdadero peso que implica invertir en un nuevo proyecto, siendo éste lo suficientemente elevado como para requerir de investigaciones y varias tomas de decisiones antes de comenzar el desarrollo.

De la misma manera, es relevante mencionar que existen casos como el de la empresa de B, donde ésta decide por los diseñadores, acerca de las decisiones sobre monetización:

*“[...] el tipo de monetización siempre ha llegado impuesto por el tipo de juegos que han hecho las empresas en las que trabajamos [...]. No, nunca hemos podido decidir usar otro tipo de monetización.”*

Los indicadores y el bagaje de cada empresa le permiten tomar decisiones de antemano, que aunque coartando la libertad creativa sobre la monetización de los diseñadores, asegura un mayor éxito del producto final. D aporta su experiencia en una empresa con esta forma de proceder en la toma de decisiones:

*“Hablemos de [Empresa], ya tiene un recorrido, entonces sabe que su producto tiene que tener una retención determinada para el proyecto, una retención mínima. Eso es lo que va a marcar que tenga un número de usuarios correcto y que sus usuarios, un porcentaje de ellos, consuman dentro del juego. Así que es muy importante orientar el producto de tal manera que vaya a cumplir esos objetivos, cuando sea lanzado.”*

### **6.1.2 Iteración de producto**

Una vez ya decidido el plan de acción, como estamos hablando de juegos F2P, la iteración es un elemento clave en el desarrollo. Iterar todos los sistemas es importante, no únicamente el de monetización, así lo explica B:

*“En las primeras iteraciones el tema de la monetización no es tan importante, o sea, digamos que tenemos métricas para intentar medir el potencial del juego porque, efectivamente si vemos que la monetización directamente no va a funcionar es algo que paramos de iterar en ese momento, pero en las primeras iteraciones nos enfocamos más en intentar mejorar otro tipo de métricas, por ejemplo, retención”*

En relación a la experiencia del diseñador, se estará pendiente de que el diseño de juego y el diseño económico de juego se lleven a cabo y se vigile su desempeño desde las primeras implementaciones o algo más adelante. E ahonda en esta situación:



*“Normalmente en un escenario ideal la monetización y el diseño van a la par y se diseñan bastante de la mano. Pero sí que es verdad que hay momentos que a lo mejor del diseño, y sobre todo si es un diseñador no tan acostumbrado al F2P, suele buscar más la parte de game loops, de progresión de engagement dentro del propio juegos y se olvida un poco de la parte de monetización. Entonces ahí es cuando vienen decisiones tipo falta meter mas oportunidades para que el jugador pueda gastar o incentivos, también se utilizan esas palabras. O más contenido también, a veces es una cuestión de contenido, entonces es una cuestión de que siempre hay alguien que tiene que estar ojo avizor, de que esas dos cosas vayan en paralelo básicamente.”*

### **6.1.3 El riesgo en la toma de decisiones**

El diseño a implementar, por la naturaleza de los F2P, requiere de unas bases flexibles que permitan hacer cambios para acompañar a las decisiones o incluso riesgos que decida tomar el estudio acerca de algo en particular y poder seguir avanzando a través del proceso de desarrollo, sin embargo, los cambios y el riesgo en las decisiones suele ser algo muy controlado, como añade E:

*“[...] son riesgos muy controlados, pero como tienes analítica, si tienes la parte de hacer testing A/B (que es enviar a una parte de los usuarios una versión y, a otro tipo de usuario, otra versión), y entonces sacar conclusiones, la verdad que el F2P en general suele ser muy iterativo; y si ves que algo no funciona y no da los resultados, enseguida lo cambias, o sea que son riesgos bastante controlados.”*

La iteración es clave a la hora de desarrollar los diferentes sistemas, pero no se basan solamente en ella. Como se ha mencionado anteriormente, la iteración en ciertos aspectos puede ignorarse por completo cuando se trata de desarrollar elementos ya consolidados en el mercado, o como lo explica F:

*“[...] puedes tener una idea de que una mecánica funcione o no porque otro producto en el mercado la está reproduciendo. Por eso existe tan poca*

*innovación en móvil, porque los costes de adquisición de usuarios son muy altos y si no vas con algo más o menos consolidado, el riesgo es altísimo.”*

En las declaraciones recogidas, también se contempla el hecho de replantearse enteramente los sistemas de monetización y empezar de cero, si se considera necesario. Es un proceso costoso y muchas veces supone el abandono del proyecto o incluso el cierre del estudio, afectando muchísimo más a empresas pequeñas que a empresas grandes. Por lo que, el riesgo de invertir en un F2P es muchísimo mayor para empresas pequeñas. En el caso de F, con experiencia en estudios con acceso a más recursos nos revela lo siguiente:

*“Si nos fuésemos a studios más consolidados con una mentalidad más de negocio, normalmente el budget ya incluye la posibilidad de hacer un soft launch. Que ese soft launch no tenga éxito, que se tenga que cancelar el proyecto y eso, no debería repercutir. Evidentemente vas al fracaso y seguramente [lo] conllevará, pues en la reestructuración va parte del personal, pero normalmente en estudios que están acostumbrados a desarrollar en móvil en economías F2P están acostumbradas a esto. Por contra, si miramos los juegos de desktop que están intentando emular el modelo F2P, cuando tienes uno que no le funciona, se pegan un ostión tremenda y ahí tenemos [Juego], tenemos a [Juego], etcétera, etcétera, etcétera. Porque el coste de producción es muchísimo más alto y sobrellevar ése fracaso es, bueno, no diré que es difícil, es imposible”*

Con esta información ahora sabemos que, por lo menos en estudios con más recursos, la planificación y diseño inicial de F2P considera la situación donde el proyecto deba plantearse de nuevo, a diferencia de diseños de P2P.

En los casos expuestos anteriormente, la toma de decisiones requiere de información previa para contrastar. A lo largo de las entrevistas, todos los entrevistados han dejado clara la importancia que tiene poseer datos de mercado y usarlos adecuadamente antes de tomar decisiones y actuar. E deja bastante clara esa importancia en el proceso:

*“Normalmente si la empresa ya tiene otros productos, se utilizan analíticas de tus propios productos, qué ha funcionado previamente, qué no. Feedback, incluso que hayas tenido, entonces, haber tenido un producto previo te solucionar muchas cosas si no te puedes ir a páginas o herramientas que tengan cierta información. No es información 100% concreta porque normalmente esa información no se divulga, pero a raíz del Big Data, etcétera, pues se van substrayendo, o sea, vas haciendo un poco una proyección, de sus datos. En mobile, por ejemplo, la más famosa es App Annie y en Steam es Steamspy y etcétera”*

El uso de esta información no se queda solo en las primeras fases del desarrollo, sino que se tienen en cuenta a lo largo de éste. En este apartado las diferencias entre recursos del estudio despuntan especialmente, ya que como E menciona, se pueden usar herramientas de terceros para acceder a información, aunque no 100% concreta. D habla sobre los recursos (de información y humanos) a los que pueden acceder estudios más pudientes:

*“[...] tenemos data scientists que nos están dando gran [información]. Tenemos, al tener tantos juegos publicados, tengo mucha, mucha, mucha información interna de los otros títulos que nos pueden ayudar a saber por dónde tirar; y en concreto en mi caso, estábamos un equipo que era de experimentación de nuevas features, en estos dos juegos en los que estuve trabajando, entonces nosotros éramos una fuente de información, nosotros probamos features en juegos menores para después ver si esas nuevas features funcionaban bien con el público y si funcionaban bien, se aplicaban a los juegos grandes de la franquicia”*

Es decir, la calidad y cantidad de la información accesible está relacionada con el volumen de recursos accesible que posee el estudio, creando así una diferencia considerable con el resto de estudios y disminuyendo el riesgo de inversión en ideas nuevas.

## 6.2 Intervenciones

### 6.2.1 Jerarquía interna

Una vez tienes sobre la mesa la información necesaria para actuar, hace falta una última confirmación. El origen de ésta, según los informantes, coincide generalmente en ser una figura de autoridad dentro del estudio. A, especifica la figura más común a lo largo de la entrevista:

*“La decisión final, final, siempre al final, [en] nuestra empresa, es el CEO en este sentido. Aunque no es como el generador de éstas iniciativas necesariamente, pero si [...], por más que estemos todos de acuerdo, él no está de acuerdo, no se va a hacer en ese sentido.”*

En forma de CEO u otra figura de responsabilidad, se ha encontrado que la toma final de decisiones proviene de las directivas de los respectivos estudios. Este hecho ha provocado en algunos casos situaciones donde las personas que toman estas decisiones están “desconectadas” de su producto, creando situaciones como la que describe F:

*“[...] estaba el CEO, pero aparte había varios en el comité de dirección (había varias personas), que no estaban necesariamente metidas dentro del mundo del videojuego; y yo no he estado en esas reuniones, pero bueno, allí pues los puñales que volaban y todo esto, pues acaba saliendo una decisión por ahí después de desangrar todos un poco.”*

Estas decisiones tomadas, por definición, tienen repercusiones. Los entrevistados hablan de los fracasos y éxitos como parte del proceso sin darles más peso del necesario. C nos habla sobre sus experiencias en cancelaciones de proyectos con naturalidad:

*“Bueno, las decisiones que siempre son tomadas un poco peor son cuando se cancela un juego. Cuando tienes un juego que con el que confía es que al menos puede ser un buen juego, pero no se ve viable económicamente como producto, este juegos se cancela, se cancela antes de antes de salir claro, a veces esto pasa en medio de producción o a veces pasa antes de llegar a producción cuando aún estás en pre-producción.”*

## 6.2.2 Profesionales internos

Volviendo a los procesos de creación, vemos diferencias en función del tamaño de la empresa y los recursos destinados al desarrollo. En empresas asentadas en la industria las intervenciones por parte de personas del equipo en el desarrollo son como C describe:

*“Generalmente hay un director creativo que vendría a ser la persona que tiene más experiencia dentro de la industria y es quien entiende un poco mejor el mercado, quien tiene la idea visionaria, digamos, y esta persona genera unas cuantas ideas principales y, a partir de ahí, un equipo pequeño se ocupa de evaluar el potencial de estas ideas, el potencial para crear un juego por una parte y por otra parte, que ese juego se transforme en un producto escalable dentro de lo que es el sistema F2P de las expectativas de la empresa. En este proceso intervendrían, pues más o menos hemos dicho el director creativo, alguna persona que empieza a evaluar conceptos de arte para la idea en cuestión, alguna persona que estudia el mercado y alguna persona que vendría a ser un business manager, lo que llamamos Business performance manager o Business analyst y finalmente un diseñador de sistemas, como vendría a ser mi caso, que de alguna forma sería quien coge la idea original y intenta ver cómo traducir esa idea en una máquina, en cómo transformar eso en un juego.”*

Empresas que pueden permitirse roles más especializados tienen más estructuradas las intervenciones por parte del equipo acorde a la jerarquía interna. En contraposición B nos habla acerca de su experiencia con intervenciones:

*“En la fase de idea original, normalmente cuando lo hemos hecho, tanto en mi empresa actual como en las en mis anteriores empresas, interviene casi todo el mundo. [...] Casi siempre es un game designer o bien el líder del proyecto, el que lleva la conversación, pero interviene (suele intervenir) todo el mundo para dar ideas”*

De manera que aún existiendo jerarquías en cuanto a poder de intervención, el proceso inicial de diseño, si no está decidido de antemano, los entrevistados nos revelan que es un proceso abierto. F especifica qué perfiles profesionales, por muy abierto que sea, no deben faltar:

*“[...] en fases de preproducción, como mínimo, nos hemos encontrado a un diseñador que se encarga de establecer los pilares de diseño del juego, a un programador que se encargaría de establecer también los requerimientos técnicos, así como primeros prototipos o primeras pruebas de concepto, y normalmente también un artista que establece las primeras guías o guidelines del desarrollo visual. A partir de aquí se pueden ir incorporando otros roles y dependiendo de cómo esté jerarquizada la empresa, [...] puedes tener un product owner alguien más de negocio, intentando planificar o manejar el producto como ciclo de desarrollo”*

### **6.2.3 Profesionales externos**

Las conversaciones con *publishers*, *stakeholders* y perfiles ajenos a la empresa de desarrollo prueban ser muchas veces complicadas y cabe la posibilidad de que el desarrollo entero se vea afectado por sus intervenciones. D, muestra una situación donde esos perfiles ajenos tenían perspectivas y objetivos diferentes a las del estudio:

*“[...] alguno de los inversores de la empresa vienen de mobile, alguno de los inversores vienen del área de apuestas, y venían de un título anterior. [Por otro lado,] la empresa en la que estoy ahora, vendiendo un título anterior que está orientado al online competitivo multijugador para PC, no era mobile. Y ahí ya tienen claro que existen pases de temporada, existen*

*skins, existen cosas... Entonces, a la hora de plantearles este nuevo producto, que es un juego cerrado que tú lo compras, lo experimentas, lo consumes y se acabó, claro, las primeras conversaciones es: “bueno, y ¿cómo el jugador consume dentro del juego?”*

Una vez más vemos diferencias entre empresas con diferente cantidad de recursos a su disposición. Las empresas con más recursos carecen de intervenciones de perfiles externos, pues los perfiles de negocio ya se encuentran dentro de la propia empresa, eliminando la barrera ideosincrática que pudiese existir entre empresas distintas. Hay otra serie de decisiones sobre producto externalizado, que se toma desde esa esfera de lo corporativo. D explica que, en otra empresa donde estuvo, las discusiones que atañen a la externalización en la toma de decisiones, ya no alcanzaban al equipo de diseño:

*“[...] como [Empresa] es autosuficiente y lo hace todo, son su propio Publisher, y tiene muy pocas cosas externas (a lo mejor algún acuerdo de publicidad, a a lo mejor un paquete de niveles) está promocionado por [Otra empresa]. Más allá, a nivel externo poco, y a mi nivel (de ser designer, level designer, game designer de un título de experimentación), no estaba a ese nivel, como para ver que estuviera pasando ese tipo de conflicto”*

## **6.3 Motivación**

### **6.3.1 Desde el punto de vista de la empresa**

En lo que a las motivaciones respecta, es un hecho que el objetivo de toda empresa es conseguir rédito económico de sus actividades, pero eso no significa que exista otro tipo de motivación más allá de la económica, como C da a conocer:

*“[...] [Empresa] es una empresa muy grande, de hecho está dentro del corporativo [Empresa], entonces a nivel de empresa imagino que quieren hacer juegos que sean jugados por mucha gente durante muchos años para hacer mucho dinero. Como equipo, pues dentro de lo que es el*

*paraguas de [Empresa], lo que nos motiva es hacer juegos que nos gusten y que pueden ser jugados por mucha gente también”*

Lo anterior muestra que muchas veces se quieren hacer productos que para sentirse bien con uno mismo, sabiendo que no te estás aprovechando de los jugadores. Por otro lado, E nos muestra un claro ejemplo de motivación estratégica a nivel empresarial a la hora de determinar qué objetivos tenemos:

*“Como empresa, pues es crear un producto que sea exitoso, que sea no solo exitoso comercialmente, sino idealmente también dé crítica, que genere una comunidad que genere una base. que genere momentum, ¿no? Para el siguiente proyecto, para actualizaciones, etcétera. Entonces algo más comercial, claro”*

Por otro lado, hay resultados que demuestran que también existen motivaciones que van en direcciones totalmente opuestas a las consideradas éticas, como la situación presentada por D:

*“Hay debate variado dentro de del estudio. Pero la empresa de manera interna no le importa estudiar más sobre comportamiento humano y ver cómo aprovechar estos estudios para subir las ventas de micro transacciones.”*

### **6.3.2 Desde el punto de vista del diseñador**

Por la propia naturaleza de las motivaciones personales, todos los entrevistados han mostrado que sus carreras profesionales están cimentadas en la pasión antes que en los ingresos. E lo resume:

*“Para mí es el disfrutar viendo a la gente cómo descubre las cosas que uno ha hecho, cómo comparte luego las satisfacción, cómo... o sea, las experiencias que puedes llegar a transmitir con este medio.”*

A su vez, también hay casos donde sus motivaciones se alinean más con la ética objetivista de Rand como la de C:



*“Eh bueno yo he sido un gamer toda mi vida, me encanta jugar a cualquier tipo de cosas, entonces en el diseño de juegos encuentras un balance muy bueno entre lo que es creatividad y trabajo técnico, es un sitio donde tocas desde cosas más artísticas a cosas más de matemática pura. Entonces diseñar juegos te plantea problemas interesantes”*

No obstante, en las entrevistas se han recogido situaciones donde, a disgusto de los entrevistados, son poco éticas y contrarias a la ética personal pero impuestas por la empresa; situaciones donde la motivación principal para ejercer la profesión y la ética en el diseño económico, se encuentran, o como revela F:

*“[...] es la motivación principal en, al menos en mi caso, para desarrollar videojuegos, es ser capaz de crear y reproducir, aquellas emociones o aquellas sensaciones que yo viví de pequeño o de adolescente; y no estoy, no estaba sintiendo que las estaba haciendo, estaba sintiendo que hacía bueno un poco lo contrario, no sé, sé que estructuralmente un 5% de la población que tiene ciertas vulnerabilidades, pues me estoy aprovechando de ellos, entonces no es lo más agradable con lo que irse a dormir por las noches.”*

## **6.4 Feedback**

### **6.4.1 Recogida de feedback**

La recogida de feedback es una fuente importante de información, y ya hemos comprobado lo importante que es ésta a la hora de tomar decisiones. Por ello, la recogida de feedback de los jugadores debe de ser lo más extensa posible. A, nos muestra la implicación a nivel individual que tienen con la recogida de feedback:

*“Pues mira, nosotros recogemos feedback. Por un lado, somos activos en redes sociales. Entonces tanto en Facebook, Discord (tenemos nuestro propio Discord montado). [...] los usuarios, por ejemplo, montan por su lado Discord, etcétera. Pues siempre intentamos estar ahí y darles apoyo, [...]”*

*aunque no tengamos control, pero sí estamos adentro, lo revisamos. Con lo cual, por un lado tenemos feedback de lo que ellos expresan libremente en redes sociales.”*

Usar redes sociales es una manera más personalizada de recogida de feedback, donde se tienen en cuenta datos a grandes rasgos a diferencia del obtenido por software especializado. Siempre depende de los recursos (económicos y humanos) de los que disponga el estudio. En cuanto a recogida de feedback más personal, F nos narra su experiencia en un estudio pequeño:

*“[...] por ejemplo, uno paradigmático que era cuando estábamos haciendo la liga [Nombre], nos fuimos a [Lugar] y cuando la gente salía, les invitábamos a una cerveza, una Coca Cola y mientras la tomaba petábamos la charlada con ellos y ahí hacemos el playtest allí, en el bar de delante del [Lugar]. Entonces, bueno, si tienes más pasta pues lo haces de una manera y si no de otra.”*

Evidentemente, existen maneras más especializadas y técnicas de tomar feedback más cuantitativo de los jugadores mediante el uso de métricas, que requieren de especialización, como C nos explica:

*“Una de las cosas principales que mide es la dificultad de los niveles, porque esto es lo que te dice cómo está siendo la experiencia para los jugadores. Y para hacerlo mides, por ejemplo, el número de intentos con los que un jugador ha jugado un nivel antes de pasárselo, cuántas game rounds juegas el mismo nivel antes de que te lo pases. Un nivel difícil necesitará unas 20 game rounds antes de pasártelo, un nivel fácil te lo pasarás a la primera. Entonces para cada usuario mides el número de intentos con el que han participado en cada nivel, o el número de transacciones económicas que se han hecho en cada nivel, o el número de boosters que han utilizado en cada nivel, para ver un poco las constantes vitales del juego en cada zona.”*

## 6.4.2 Uso del feedback

El uso de todo el feedback recogido es una pieza clave de la información a usar a la hora de planear el siguiente paso en el desarrollo, ya sea iterar de nuevo o terminar el proyecto y empezar uno nuevo con mejor pie. A, nos habla de una situación real donde se aplica el feedback:

*“Si un fin de semana sacamos una oferta de un nuevo bundle y vemos que ese fin de semana hemos doblado el revenue, pues lo consideraríamos un éxito, así era lo que esperábamos, unos márgenes de este tipo, porque antes de diseñarlo, pues cuando lo diseñamos, pues también hacen una pequeña predicción de lo que creemos más o menos que debe de dar, y también miramos el feedback de los usuarios. Evidentemente cuando haces acciones de monetización, o sea, cuando el usuario da feedback, da feedback de todo, entonces parte del feedback [es] el de monetización”*

El buen uso de ese feedback es determinante en el desarrollo de un F2P debido a la alta iteración con el mercado a la que se somete este tipo de juegos. Y aunque parezca que el feedback originado de métricas es más determinante a la hora de tomar decisiones, D nos explica que el feedback obtenido de comentarios también es determinante:

*“Normalmente hay un primer filtro que se encarga de la parte de producción del equipo (o producción y dirección), hacen un primer filtro y si hay algo interesante lo discutimos en el equipo. Normalmente teníamos meetings, nos juntamos todos, hoy miramos: tenemos estas críticas o estos problemas que hemos visto relevantes y normalmente en equipo discutíamos sobre cómo podíamos afrontarlos o solucionarlos.”*

Como es de esperar, la infraestructura para el uso de éstos debe de ser lo suficientemente sólida para poder digerir cantidades muy grandes de datos llegado el caso y poder cambiarla de ser necesario, como F nos cuenta:

*“Todos estos eventos los aglutinas dentro de una base de datos, normalmente Amazon, porque es más barata, y de ese bucket de S3, pues*

*lo minas y lo lees a través de alguna de algún software que utilizado normalmente, pues Power BI, Tableau... ahí ya cada maestrillo tiene su librillo. Normalmente la estructura suele ser esta, y esto a su vez se tiene que cruzar, con todos los datos de adquisición y ahí entra con servicios como AppsFlyer o Applause. Después, con todos los datos de monetización de anuncios. Entonces ahí tienes todo un conglomerado de APIs, que acaban todos en el mismo [sitio] y tienes que poder cruzar: el mismo usuario, pues, de dónde me ha llegado, qué vídeos consume, ... Por eso las estructuras son muy complicadas y cuando tienes un problema de monetización, si no tienes la estructura muy bien diseñada y le has hecho sólida desde los cimientos, cualquier cambio es traumático. Es un dolor espectacular”*

## **6.5 Problemática**

### **6.5.1 Aspectos problemáticos**

El objetivo principal de la investigación es tangente a todas las problemáticas que surgen en el desarrollo, sobre todo de cara a la monetización, pero sin olvidar la ética. En cuanto a aspectos problemáticos del diseño encontramos un factor común entre las declaraciones y que coincide con un elemento clave del diseño económico de juego: la retención. A, nos revela:

*“Los aspectos más problemáticos del diseño, pues bueno, sobre todo, sobre todo, los aspectos más problemáticos de diseño, sobre todo, son aquellos relacionados con la retención en general [...]”*

Aparte la retención, entendida como la necesidad de tener jugando a un mismo jugador durante años a un mismo juego, implica una dificultad adicional en términos de elementos del diseño, como los que explica C:

*“Pero un F2P tiene que ser un juego infinito, un juego que se puede jugar siempre, a largo plazo, que no se acabe nunca. [...] Entonces claro, si tu tienes juegos con cosas que van progresando, muchas veces estas cosas se han diseñado pensando en el corto plazo, pensando en “si hago level up de unos personajes, me voy a sentir poderoso y esto mola mucho”, vale, pero ¿puedes hacer level up de los personajes cada semana durante 800 semanas o el juego te va a explotar? ¿Vas a tener cosas exageradamente fuertes que ya no tiene ningún sentido? Eso es lo más difícil, conseguir diseñar, tener sistemas que cuando los miras a 3 años vista todavía tienen sentido, o a 5 años vista. Y esto es lo que conlleva la mayoría de problemas en la mayoría de juegos y lo que recibe mas esfuerzo”*

La iteración necesaria para poder mantenerse en el mercado durante el mayor tiempo posible debe incluir un diseño robusto a largo plazo para maximizar la propia retención sin alterar otros aspectos del diseño. Sin embargo, la problemática no solo ocurre a nivel de diseño, sino a nivel de mercado. Hay mercados tan saturados, como sucede con el mobile, en el que meterse a competir por usuarios es una locura, como F comenta:

*“También hay un problema muy grande en el mercado móvil, [...] las subastas de jugadores están altísimas ahora mismo y si te llega un estudio, yo qué sé, te viene [Empresa] o te viene [Empresa] - y además con sus infraestructuras de analítica - pues saben exactamente cuánto dinero le van a sacar a un jugador incluso antes de comprarlo, pues pueden hacer una subasta de 20€ por 1 jugador, porque ellos ya saben por Machine Learning que es el jugador se dejará mínimo 50, entonces es lo que decía antes de eso, es un océano rojo, está lleno de tiburones y eso es muy complicado.”*

Una vez más, se puede observar como el acceso a muchos recursos puede solventar varias problemáticas existentes dentro de la industria, como es el acceso y uso de *Machine Learning*.

## 6.5.2 Monetización

En lo que respecta a la problemática de la monetización en sí, hay conceptos en los que los diseñadores sí que dicen estar de acuerdo con su empresa y compañeros. C lo expone:

*“En pre-producción, la mayoría de discusiones pasan sobre, si estás creando un producto nuevo que tiene que competir contra productos ya existentes, sobretodo si es en un género que ya existe. [...] Entonces bueno, se discute mucho sobre si los mecanismos de monetización que tienes, se comparan con los de tus rivales, y qué cosas tienes por encima de los rivales y entonces, si esas cosas son cosas con las que te sientes cómodo trabajando básicamente.”*

Aunque se discuta sobre monetización, en los casos como el planteado son discusiones donde los participantes están de acuerdo en el tema en cuestión y dirigen el discurso a cómo mejorarlo. Otro tipo de acuerdos que puede haber dentro del estudio sobre monetización es el del modelo preestablecido por la naturaleza del producto. E, da más detalle sobre estas situaciones:

*“Los proyectos que he estado normalmente la movilización venía marcada un poco por la plataforma. Si los sacabas en PC y consolas, pues ya te vas al premium, y si vas a mobile, pues te vas a F2P, pero luego es verdad que en mobile también he hecho premium y vienes un poco determinado por el género y el público.”*

En cuestión de desacuerdos, respecto a la monetización, los expuestos en las entrevistas nacen de la naturaleza del mercado de F2P, respecto al *pay-to-win* (P2W). En el sentido de cómo debe ser la toma de decisiones respecto a rumbos a tomar, en determinadas situaciones, como F explica:

*“Y ahí entramos en el en el otro gran conflicto, que es el que hablábamos antes, los modelos P2W y es muy difícil encontrar el balance adecuado*

*entre lo que es ofrecer el producto adecuado, es decir, producto por el que el usuario estaría dispuesta a pagar sin cargarte toda la economía del juego, que incluye también a los jugadores no pagadores y sin los cuales no hay juego; porque la mayoría de estos juegos, pues tienes que hacer matchmaking o dependen de que la comunidad sea suficientemente amplia que se genere suficientes recursos, etcétera, etcétera, etcétera”*

Mercado aparte, las conversaciones con agentes externos prueban ser otra fuente de desacuerdos en términos de monetización. E nos habla de su experiencia:

*“[...] han sido más bien monetarios del porcentaje que se lleva cada uno y de cómo ser más agresivo o menos, sobre todo con publishers que te dicen que tienen un acuerdo con una plataforma antes que por los anuncios. Esa plataforma pone anuncios que a ti no te gustan, entonces ahí sí que hay una negociación, pero es para que no dañe al producto [...]”*

### 6.5.3 Ética

En vista de las problemáticas existentes, es fácil pensar que encontrar acuerdos éticos no suelen ser comunes, pero dentro ese vórtice de desacuerdos los entrevistados han mostrado casos donde la armonía entre la ética del diseñador y la de la empresa se alinean. A, introduce el tema claramente:

*“[...] en [Empresa] las cosas se hacen de la forma que me gusta, entonces digamos que me siento bien ahí, me siento alienado con la filosofía en la que se trabaja entonces eso me motiva, y me permite estar ahí tranquilo.”*

Poder trabajar manteniendo tu ética no es algo poco común dentro de la industria, aunque requiere de cooperación por parte de la empresa como un todo. B aporta ejemplos sobre este hecho:

*“[...] no monetizamos tanto a compras in-app [...] pero las pocas veces que lo estamos, y cuando lo estemos en el futuro [...] tenemos claro que vale, no debemos ser agresivos, debemos ser éticos [...]”*

En este sentido, una conversación por parte de la empresa respecto a la ética puede hacer recapacitar a los perfiles no colaboradores para evitar futuros conflictos como E explica:

*“Costó un poco, a base también de ejemplos y darles comparativas de otros títulos, de enseñarles que en estos juegos esto no es habitual, porque no son juegos F2P, y el usuario ya ha pagado un dinero y no ve normal que se le pongan bloqueos a su título, si ya lo ha pagado. Y en esa conversación, nos hemos entendido o lo han entendido y ya está”*

En contraposición a los acuerdos, los desacuerdos respecto a la ética son comunes a lo largo de todas las entrevistas. El tamaño y los recursos no son factores determinantes a la hora de que ocurran desacuerdos como explican los siguientes entrevistados. A, comienza explicándonos su experiencia en empresas más humildes:

*“[...] si nos vamos al punto más interesante, de menos madurez en el que la que la cosa era un poco más salvaje, efectivamente había gente en el equipo que no quiere hacer un F2P porque considera que que es el mal, o otra persona que quiere [...] explotar a los “whales”, o otra persona que dice que todo tiene que ser gratis, o etcétera, suele ser más un poco en esos tópicos.”*

Si bien las discusiones pueden ser más esclarecedoras, la ética es un concepto que no se ignora en el *game design*. Para el caso de empresas con más recursos tenemos lo que nos menciona F:

*“Uno de los principales problemas que existen en cuanto a ética, o más que problema discusión, que existe en cuanto a la ética de monetización, es todo el tema asociado a las mecánicas de reforzamiento de razón variable, es decir, gachas, lootboxes, etcétera, etcétera, etcétera. Esa es la principal querrela con la que te puedes encontrar, muchas veces también depende mucho del desarrollo moral del estudio. Como he dicho antes, normalmente el mercado móvil los principales inversores o los principales owners del budget no son necesariamente gamers, y muchas veces, pues*



*al no ser gamers, si no estáis alineados con lo que es el sufrir de dichas mecánicas, pues se pueden encontrar que no les ven problemas a ciertas conductas que realmente sí pueden ser problemáticas.”*

Los choques de ideales están a la orden del día en el ámbito del *game design* tanto entre compañeros como con *publishers* o *stakeholders*, y que los *game designers* procuren hacer valer sus valores es un dato relevante. Sin embargo, las discusiones sobre ética ocurren no sólo en un punto en concreto del desarrollo sino a la vez que el desarrollo avanza, apareciendo cada vez que aparece un elemento nuevo que pueda ser susceptible de debate. Un dato relevante es el que nos explica C respecto a la naturaleza de las discusiones acerca de ética:

*“Por otra parte, las discusiones sobre sobre ética. Yo por lo que he visto hasta ahora, no hay nunca un comité que se sienta y dice: “¡Vamos a analizar la ética de nuestro juego!”. Son discusiones que van pasando sobre la marcha a medida que vas desarrollando sistemas y estrategias de monetización, pasan de una forma bastante ad hoc. [...] Generalmente, con la gente con que trabajado siempre está el test de fuego de, si vieses a tu madre o a tu padre o a tu hijo jugando estos juegos, jugando el juego que tú estás haciendo, ¿estarías contento, o no? Si la respuesta es que no, entonces tienes que volver a mirar lo que estás haciendo”*

#### **6.5.4 Resolución**

Existen casos como el que nos cuenta B, donde la figura del *game designer* sigue desarrollando aunque su ética no se alinee con la usada en el proyecto en el que se encuentra:

*“[...] me resulta alarmante que estemos diseñando un algo dentro del juego que busque específicamente que un jugador con problemas no deje de gastar dinero. Eso es más o menos un poco a lo que me refería, no, no tanto que hayamos visto que eso ha pasado”*

Las decisiones se ven alteradas por el poder de decisión que tenga el profesional dentro del proyecto. En ocasiones el profesional se puede plantar, por lo que se

entra en negociación con el poder de decisión del último decisor de la empresa, y en otras ocasiones no, como nos menciona F:

*“[...] en algún tipo de producto he tenido que plantarme con ciertas mecánicas con las que yo no me sentía cómodo con su implementación o con establecer ciertos protocolos de seguridad cuando algunos usuarios hacían un gasto desorbitado con algunas mecánicas. Y eso lo puedo hacer porque en algunos momentos de mi carrera he estado en posiciones de poder dentro de la empresa, pero sino en otras ocasiones, pues era hacer eso o ir a la calle entonces ...”*

Si los desacuerdos entran en conflicto con la ética del propio profesional, en ocasiones, también pueden desembocar en la decisión de abandonar la empresa actual por parte del *game designer*. E, nos da más detalles:

*“[...] conozco casos de compañeros en otras empresas que pues no, no estaban, no se sentían muy bien con el tipo de producto que estaban haciendo, entonces han dejado la empresa.”*

## 7. Conclusiones y nuevas líneas de investigación

Esta investigación que buscaba comprender de qué manera impacta el diseño económico sobre el *game design*, ha servido a este propósito desvelando: las problemáticas y soluciones planteadas dentro del estudio de desarrollo de videojuegos en el momento de la implementación de los sistemas de monetización y las razones por las que se toman decisiones en ese aspecto. En particular, se proponía describir las problemáticas concretas de carácter ético que surgen durante el desarrollo y las soluciones que se toman al respecto. Tras el análisis de los datos obtenidos, a través de entrevistas semi-estructuradas, se puede concluir que la totalidad de los objetivos de la investigación se han alcanzado con éxito.

Del dato emerge uno de los resultados interesantes del estudio, y es que el diseño económico de juego es algo a implementar preferiblemente a la vez que el diseño de juego. Esta praxis se recoge en la revisión de la literatura en el apartado dedicado a *The Pyramid of Game Design*. Esto refuerza la base teórica del proyecto, por el énfasis a relación a la necesidad de preparación previa al proyecto usando todos los medios al alcance del estudio para planificar la fase de desarrollo de la forma más óptima posible. Esto ahorra mucha discusión interna dentro del equipo. A su vez, sin embargo, del dato emerge el importante papel de la iteración dentro del equipo de todo el desarrollo, haciendo posible que el diseño económico influya sobre el diseño de juego y viceversa.

En cuanto a las problemáticas respecto a la implementación de sistemas de monetización, los resultados indican que la problemática principal surge de la retención, siendo la fase o elemento clave a la hora de monetizar F2P. La retención forma parte del modelo ARM y es la fase a la que más recursos se le dedica en los desarrollos. El uso y obtención de información para afrontar esta fase ha resultado ser un factor determinante a la hora de conseguir una retención exitosa. Del dato emerge la realidad que afrontan todos los estudios de desarrollo

de videojuegos: aquellos con mayor cantidad de recursos son los que mejor preparados están para afrontar, no sólo la problemática fase de retención sino, todas las fases del desarrollo. Esto provoca que las empresas más pequeñas tengan un riesgo muy elevado a la hora de invertir en proyectos F2P llevando, en muchas ocasiones, al abandono de la idea de juego.

Las soluciones encontradas, acerca de cómo solventar la retención, redundan en la obtención de más información mediante diferentes métodos, tanto propios de la empresa como usando herramientas de terceros y aplicándolas en el desarrollo actual y/o futuros. Esa información recogida será relevante para el siguiente paso en la iteración del producto, y su cometido es solventar ese problema. La información suele ser tanto datos de mercado como el desempeño de títulos similares, así como el desempeño de las primeras versiones del juego propio o del bagaje previo de la empresa.

La razón sobre por qué emplear esas soluciones a resultado está relacionada con el modelo de ingresos empleado en el desarrollo y sus respectivas estrategias de diseño económico. Los entrevistados, han hablado sobre el modelo de ingresos F2P donde, al tratarse de un producto expuesto en el mercado durante un largo tiempo, la iteración es un elemento clave en su correcto desarrollo. Es por eso que las soluciones encontradas se basan en invertir recursos sobre este tipo de iteración.

En el caso de la toma de decisiones, los entrevistados dejan clara la diferencia entre equipos de desarrollo pudientes y los equipos más pequeños. Respecto a los equipos pequeños coinciden en que la decisión final proviene del inversor o Publisher. Estas figuras de autoridad no necesariamente están familiarizadas con el producto final, cosa que puede provocar una falta de control respecto a las decisiones a tomar por parte del equipo. Esa falta de control provoca que decisiones como una cancelación del proyecto sea asumida como algo natural. Por otro lado, la toma de decisiones en equipos más pudientes dependen del propio equipo interno y, sobretodo, de cargos de poder dentro de la jerarquía de la empresa.

Sobre las problemáticas de carácter ético y sus soluciones, a partir del dato se puede concluir que las problemáticas surgen a partir del choque entre las éticas

individuales de los *game designers* y el punto de vista empresarial o económico acerca de la monetización. Las prácticas empleadas, y por las que se entra en conflicto, orbitan alrededor de aprovecharse del usuario a costa de las debilidades humanas (psicológicas) previamente estudiadas por expertos.

A nivel individual, la ética propia del *game designer* es un factor importante a la hora de ejercer profesionalmente. Las motivaciones declaradas por los informantes se alinean con ambas éticas vistas en la literatura. Algunos argumentan que diseñan juegos porque es algo que les gusta, alineándose con la ética aristotélica de virtud. Otros declaran que su motivación es aportar adiciones significativas al producto para enaltecerlo, como apunta la ética objetivista de Rand.

Todos los informantes, así como compañeros con los que han compartido desarrollos se han mantenido fieles a su ética, haciéndola valer en debates con mayor o menor éxito. Así mismo, también muestran su descontento cuando se aplican prácticas que chocan por completo con las éticas virtuosas y objetivistas mostradas por los informantes, llegando a existir casos donde se ha abandonado la empresa debido a ello.

Por otra parte, cuando existe un desacuerdo sobre la ética en una determinada situación del desarrollo, de la misma manera que la iteración inherente del desarrollo, se decide sobre cómo actuar en relación al desacuerdo, a medida que van ocurriendo. Si se trata de algo no arraigado en la empresa, el debate como herramienta para solucionarlo es la empleada en estos casos. No obstante, la línea que separa lo éticamente correcto de lo que no, es difusa como sugieren los informantes. Esto puede representar en sí una nueva línea de investigación futura.

El trabajo de investigación goza de las tradicionales limitaciones relativas a un trabajo de final de grado que son que: (a) existe una limitación temporal que no permite la recolección de datos sin fecha de cierre de proyecto, lo cual beneficia enormemente el alcance de la saturación teórica en el caso de las investigaciones cualitativas, (b) se realiza el trabajo en conjunto con otras actividades académicas que limitan, a su vez, el desempeño del investigador por capacidad de carga y (c) la dificultad de acceso al campo, y de la consecuente obtención de informantes,

por parte de investigadores júnior juega en contra del crónometro interpuesto como deadline.

Afortunadamente, en líneas generales, se considera que este proyecto ha conseguido cumplir con los objetivos planteados y la intención de la investigación de forma satisfactoria. Comparativamente, en relación a la entrega realizada el año pasado, se puede concluir que tanto en revisión de la literatura como del método se ha elevado la investigación substancialmente. En el caso de organización y planificación, el redactado, investigación y análisis del proyecto ha sido estable y alineado con las fechas y objetivos establecidas en la metodología de la investigación.

## 8. Bibliografía

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation: August 2015*, 492–505.
- Alha, K., Koskinen, E., Paavilainen, J., Hamari, J., & Kinnunen, J. (2014). Free-to-Play Games: Professionals' Perspective. *Proceedings of DiGRA Nordic 2014*.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*.
- Antaki, C., Billig, M., & Potter, J. (2003). El Análisis del discurso implica analizar: Crítica de seis atajos analíticos. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 14-35.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Collins.
- Arkes, H., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 35, 124–140.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard business review*, 74(4), 136.
- Butler, C. (2014). *Applied Behavioral Economics: A Game Designer's Perspective. Gamification in Education and Business*
- Civelek, I., Liu, Y., & Marston, S. R. (2018). Design of free-to-play mobile games for the competitive marketplace. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(2), 258-288.
- Cropley, A. (2015). *Introduction to qualitative research methods*. Hamburg, Germany.
- Davidovici-Nora, M. (2014). Paid and free digital business models innovations in the video game industry. *Digiworld Economic Journal*, (94), 83.
- de la Iglesia, J. L. M., & Gayo, J. E. L. (2009). Doing business by selling free services. In *Web 2.0* (pp. 1-14). Springer, Boston, MA.

- Fillari, A. (2017, November 21). Star wars battlefront II review. GameSpot. Retrieved June 13, 2022, from <https://www.gamespot.com/reviews/star-wars-battlefront-ii-review/1900-6416810/>
- García Álvarez, E., López Sintas, J., & Samper Martínez, A. (2012). Retos y tendencias del ocio digital: Transformación de dimensiones, experiencias y modelos empresariales. *Arbor*, 188(754), 395–407.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. *Applied thematic analysis*, 3(20), 1-21.
- Hamari, J. (2011). Perspectives from behavioral economics to analyzing game design patterns: loss aversion in social games. In CHI (2011), Vancouver, Canada, May 7-12, 2011.
- Hamari, J., & Lehdonvirta, V. (2010). Game design as marketing: How game mechanics create demand for virtual goods. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 5(1), 14-29.
- Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2001). An introduction to qualitative research. London: Trent focus group.
- Harviainen, J. T., Paavilainen, J., & Koskinen, E. (2020). Ayn Rand's objectivist ethics applied to video game business. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 761-774.
- Heigham, J., & Croker, R. (Eds.). (2009). *Qualitative research in applied linguistics: A practical introduction*. Springer.
- Heimo, O. I., Harviainen, J. T., Kimppa, K. K., & Mäkilä, T. (2018). Virtual to virtuous money: A virtue ethics perspective on video game business logic. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 95-103.
- Hursthouse, R. (1999). *On virtue ethics*. OUP Oxford.
- Hursthouse, R., & Pettigrove, G. (2016). *Virtue Ethics*. W: EN Zalta (red.).
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 995–1006.
- Jensen, S. Q. (2011). Othering, identity formation and agency. *Qualitative studies*, 2(2), 63-78.



- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39 (4), 341–350.
- Kesto, K. (2015). *International User Acquisition Processes of Mobile Games*.
- Kimppa, K. K., Heimo, O. I., & Harviainen, J. T. (2016). First dose is always freemium. *ACM SIGCAS Computers and Society*, 45(3), 132-137.
- Klimas, P. (2017). Current Revenue (Monetisation) Models of Video Game Developers. *Journal of Management and Financial Sciences*, 10(28), 119-136.
- Knapper, C. K., & Cropley, A. J. (1980). *Lifelong Learning and Higher Education: Implications for Teaching*.
- Leavitt, H. J. (1964). *Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches*.
- Lee, J. H., Clarke, R. I., & Rossi, S. (2016). A qualitative investigation of users' discovery, access, and organization of video games as information objects. *Journal of Information Science*, 42(6), 833-850.
- Lehdonvirta, V., & Castronova, E. (2014). *Virtual economies: Design and analysis*. MIT Press.
- Lescop, D., & Lescop, E. (2014). Exploring mobile gaming revenues: The price tag of impatience, stress and release. *Digiworld Economic Journal* 22, (94), 103.
- Lovell, S. N. C. (2017). *The Pyramid of Game Design*. CRC Press.
- McPherson, D. (2013). Vocational virtue ethics: Prospects for a virtue ethic approach to business. *Journal of business ethics*, 116(2), 283-296.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.
- Nurminen, M. I., & Forsman, U. (1994). Reversed quality life cycle model. *Human Factors in Organizational Design and Management-IV*, 393-398.
- Paavilainen, J., Hamari, J., Stenros, J., & Kinnunen, J. (2013). Social network games: Players' perspectives. *Simulation & Gaming*, 44(6), 794-820.

- Persky, J. (1995). Retrospectives: The ethology of homo economicus. *The Journal of Economic Perspectives*, 9, 221–231.
- Planells de la Maza, A. J. (2013). La llegada del crowdfunding a los videojuegos, ¿emancipación digital o moda pasajera? El caso de Kickstarter. Libro de actas, 2617.
- Rand, A. (1964). *The virtue of selfishness*. 50th Anniversary Edition. New York: Penguin.
- Reed, D. D., Niileksela, C. R., & Kaplan, B. A. (2013). Behavioral economics. *Behavior analysis in practice*, 6(1), 34–54.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.
- Sprenkels, I., & van der Ploeg, I. (2011). Eeny, Meeny, Miny, Masquerade! Advergaming and Dutch Children; A controversial marketing practice. *The Social Impact of Social Computing*, 427.
- Stahl, B. C. (2014). Participatory design as ethical practice— concepts, reality and conditions. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 12(1), 10–13.
- Stallman, R. M. (2015). *The GNU manifesto*. Recogido el 6 de Mayo, 2021, en <http://www.gnu.org/gnu/manifesto.en.html>.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Thomas, J. S. (2001). A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 262–268.
- Van den Hoven, J. (2013). Value sensitive design and responsible innovation. In R. Owen, J. Bessant, & M. Heintz (Eds.), *responsible innovation* (pp. 75–83). Chichester: Wiley.
- Van den Hoven, J. (2013). Value sensitive design and responsible innovation. In R. Owen, J. Bessant, & M. Heintz (Eds.), *responsible innovation* (pp. 75–83). Chichester: Wiley.
- Walter, J. (2022, June 10). *Let's all exploit the exploitative games [updated]*. Kotaku. Retrieved June 13, 2022, from <https://kotaku.com/diablo-immortal-genshin-impact-free-to-play-mobile-gami-1849036627>



## **Grau en Disseny i Producció de Videojocs**

# **Análisis del efecto de la monetización en el game design y ética**

**Anexos**

**Néstor Sánchez Gabaldà**  
**Tutor: Alexandra Samper Martínez**

# Índice

Anexo I. Modelo de entrevista.....	3
Anexo II. Transcripción de entrevista I.....	7
Anexo III. Transcripción de entrevista II .....	23
Anexo IV. Transcripción de entrevista III .....	37
Anexo V. Transcripción de entrevista IV .....	53
Anexo VI. Transcripción de entrevista V .....	67
Anexo VII. Transcripción de entrevista VI .....	79
Anexo VIII. Descripción detallada de los códigos.....	95
Anexo IX. Documento de consentimiento informado.....	101
Anexo X. Documento de declaración de gestión lícita de datos.....	103



# Anexo I. Modelo de entrevista

*Entrevista semiestructurada para los game designers entrevistados.*

## Detalles profesionales

Perfil profesional (designer, economy designer, producer, etc.) Años experiencia industria Juegos participados.

Juegos publicados

Modelos de ingresos de esos juegos

Rol dentro de los equipos (manager, producer, CEO, project manager, etc.)

## Pre-producción:

-¿Qué os motiva a la hora de crear videojuegos? (diseño o monetización, o usuario)

-¿Qué perfiles intervienen en la fase de creación o diseño de la idea original?

(alguien monetización?)

-¿Qué tipo de decisiones se toman en esta fase?

-¿Cuáles son las primeras cuestiones que surgen sobre monetización al comienzo del desarrollo?

-¿Cómo se decide el sistema de monetización del juego? -¿Qué debates éticos se crean dentro del equipo de diseño respecto a la monetización?

-¿Qué genera más conflicto sobre monetización dentro del equipo? -¿Cuáles serían los posicionamientos morales que han surgido en el pasado?

-¿A qué decisiones se llegó?

-¿Quién/es tomaron las decisiones finales?

-¿Qué consecuencias (impacto) han tenido estas decisiones? (¿alguien se ha ido?, producto o sistema de monetización)

- ¿En base a qué se toman las decisiones sobre la idea original? INPUTS (interna o basada en MR)?

- ¿Qué fuentes de información (internas o externas) se usan para tomar decisiones en esta fase?

- ¿Qué tipo de información sobre la **competencia (o tendencias de mercado)** se usan en esta fase?

- ¿Qué tipo de información sobre los **usuarios** se usan en esta fase?

## Producción:

-¿Qué tipo de decisiones se toman sobre **monetización** una vez el diseño ya está más consolidado? (afecta poco/mucho a diseño)

-¿Qué consecuencias pueden llegar a tener los cambios del sistema de monetización sobre diseño en esta fase?

-¿Qué clase de riesgos está dispuesto a tomar el estudio en este aspecto?

-¿Qué aspectos del **diseño** suelen ser los más problemáticos a la hora de monetizar el juego? (detalle de diseño a bajo nivel)

-¿Por qué crees que X da problemas a la hora de introducir cambios en el sistema de monetización?

-¿Qué tipo de problemas da (X)?

-¿Cómo le habéis dado solución?

- ¿Qué conflictos éticos han surgido en relación con otros actores de fuera del estudio ENTIDADES (Publishers, empleados externalizados, proveedores, distribuidores, etc.)?

-¿Qué tipo de decisiones de diseño se han puesto a debate en relación con otros (fuera estudio)?

-¿Quién/es tomaron las decisiones finales?

-¿Qué consecuencias han tenido estas decisiones? (se ha abandonado la relación con un Publisher, cancelación proyectos, hacerle caso al otro agente, etc.)

## Después de Lanzamiento:

### Una vez el producto en mercado

-¿Qué tipo de feedback recoge de la playerbase?

-¿Qué orden de importancia se le da dentro del estudio?

-¿Cómo se comunica al equipo?

-¿Cómo reacciona el equipo?

-¿De qué manera maneáis el feedback de la playerbase respecto a la monetización?



-¿Qué tipo de decisiones se toman?

-¿De qué manera recompensáis a los jugadores que aportan feedback activo?



## Anexo II. Transcripción de entrevista I

**Néstor:** Primero de todo, muchas gracias por venir

**Entrevistado:** A vosotros, no hay problema

**Néstor:** Vale, sobre el comienzo. Nos interesaría primero pues conocerte un poco, ¿Vale?

La primera pregunta: define un poco tu perfil profesional por favor. **Entrevistado:** Vale, yo soy diseñador de videojuegos fundamentalmente que comencé como generalista, pero actualmente soy director del departamento de diseño, entonces em...em..., mi perfil es sobretodo muy muy orientado al diseño de videojuegos pero pues me han tocado sobretodo los últimos años, los últimos 5-6 años si que he estado también muy focalizado en un rol de productor y de diseño de producto un poco más elevados en ese sentido. En cuanto a nivel de abstracción de lo que un lead designer gestiona un videojuego y un poco más cercano a la parte de producto, pero bueno siendo siempre la voz del diseño de videojuego en ese sentido. Del equipo digamos, estratégico alrededor del producto

**Néstor:** Genial. Bueno, comentabas en los últimos años per cuántos años de experiencia llevas en la industria?

**Entrevistado:** En el sector de los videojuegos llevo unos 16 o así, desde que hice mi primer videojuego en casa, y lo vendí. Luego ya en la última empresa que he estado, he estado en varias empresas, siendo la última [Empresa], al final llevo más de 10 años

**Néstor:** Hmm. Vale, desde este primero juego que hiciste en casa, en cuántos juegos has participado?

**Entrevistado:** Pues a ver que cuente, cuento indies y aberraciones varias y tal o solo comerciales?

**Néstor:** Bueno, puedes contar ambos

**Entrevistado:** Vale, pues entonces ahí si que me salen... em... unos 10 juegos, así que mi cabeza me... si no me falla la memoria 10 juegos.

**Néstor:** Genial, y de estos cuántos han sido publicados?

**Entrevistado:** Publicados digamos en ámbito comercial? Han sido publicados unos 6. Publicados a nivel indie o incluso previo a todo el movimiento indie que no existía mas que shareware o que simplemente los ponías en un foro y cuatro se lo descargaban, pues el resto. Entonces pero luego sí que he participado en cosas que nunca han visto la luz aquí y allí pero es que ni me acuerdo ahora mismo de todos los embolaos en los que he estado metido. **Néstor:** Y de esos juegos, los modelos de ingresos que tenían?

**Entrevistado:** Vale pues, de todos de los que son los últimos juegos comerciales, todos han sido F2P desde el principio. Exceptuando de hecho... exceptuando uno de ellos concretamente. Y de los anteriores em... no tenían modelo de negocio. Estaban hechos para practicar y para que tuvieran la mayor difusión posible en ese sentido pero ninguno de ellos pretendía ni tenía objetivos comerciales claros. Como modelo de negocio en caso de existir no se, no estaba siquiera articulado de una manera que... pero bueno podemos decir que eran premium o algo así. Por ejemplo el de móvil que hicimos para un concurso de juegos de móvil, hicimos un juego de móvil entonces este juego en teoria estaba diseñado alrededor de un juego que pagarías por la descarga, que es como se hacía por la red vodafone o la que hubiese entre las varias redes que había antes. Entonces nosotros como desarrollador nos llevaríamos un margen que en ese momento era bastante pequeño y... ya está, ni siquiera cuajó pero el diseño sí se hizo en base a eso.

**Néstor:** Entiendo que dentro de todos los equipos de todos los juegos... qué rol has mantenido?

**Entrevistado:** Siempre he sido la persona de diseño de videojuegos. En los primeros juegos que hacíamos mas indie menos profesionales o los más amateur, pues normalmente yo hacía sonido, gráficos, diseño de juego y a veces programaba cosas. También tenía un amigo programador que hacía sobretodo el peso pesado de programación, que yo ya no mis conocimientos no me llegaban. Y entonces mucho scripting etc y luego ya a medida que me he profesionalizado más pues ya ha sido puramente diseño de videojuegos en los que ha sido muy generalista, me ha tocado a veces mucho más peso en level design, a veces más peso en economía, a veces más peso en mecánicas y tal y depende un poco de qué equipo tenía yo en ese momento y qué podía aportar de valor.

**Néstor:** Bien, bueno pues como introducción ya estamos.

Vale. Vamos a comenzar primero con una batería de preguntas relacionadas con el tema de pre-producción, vale?

**Entrevistado:** correcto.

**Néstor:** qué os motiva a la hora de crear videojuegos?

**Entrevistado:** Bueno, si hablas en plural supongo que hablas de la empresa... o a quién se refiere?

**Néstor:** Si.. yo creo que empecemos por ti supongo

**Entrevistado:** Pues si es digamos, qué me motiva a hacer videojuegos, yo simplemente desde muy pequeño pues dibujaba cómics o... o intentaba fabricar algo, es decir, siempre estaba haciendo cosas. Siempre tenía como por un lado creativo pero también otro lado de experimentar o montar algo que hiciese algo, y entonces claro lo hacía siempre instintivamente de pequeño, era como mi diversión. Entonces a partir de ahí claro los videojuegos pues fué mi salida y podía haber sido cualquier otra pero fueron los videojuegos por la generación que me tocó vivir, era lo más llamativo.

Y entonces digamos que eso es lo que me motiva, es un poco mi vía por la cual yo cuando hacía videojuegos sin remuneración, cuando los hacía en mi tiempo libre pues me gustaba porque me permitía expandirme en ese sentido mucho más de lo que yo, vamos, osea los videojuegos me ofrecía mucho más de lo que yo podía cogermelo? Porque había cosas que se podían hacer que yo ni sabía hacer, entonces ahí tenía un campo infinito. Luego ya más adelante pues evidentemente hay un tema de carreras profesionales y ganarme la vida y de dedicarme profesionalmente entonces también las motivaciones también son ligeramente diferentes o son más sofisticadas, más maduras en cuanto a que ya no sólo hago cosas que me gustan sino también cosas que hacen falta hacer no?

**Alexandra:** Y dentro del estudio actual en el que te encuentras trabajando?

**Entrevistado:** Pues lo que mas me motiva de estar trabajando de esto y por qué no estoy en otro sitio aunque, pues lo típico no? Como todo el mundo a veces he tenido oportunidades, no? Se me han ofrecido otras cosas. Es sobretodo porque en la empresa en la que estoy tengo como un buen equilibrio entre las cosas malas y buenas que tiene trabajar ahí, como cualquier sitio. Y entonces el equilibrio sale a positivo, sale a cuenta. Creo mucho en el proyecto de [Empresa] como empresa y en lo que se va haciendo y entonces pues no... pues claro, permanezco ahí porque creo en todo eso y ahí funciona bien no? Entonces en ese sentido siempre estoy despierto y hablando con gente de aquí y allí mas o menos del sector, no es como que iba en mi burbuja en ese sentido pero si que un poco comparando un poco y tal creo que en [Empresa] las cosas se hacen de la forma

que me gusta entonces digamos que me siento bien ahí, me siento alienado con la filosofía en la que se trabaja entonces eso me motiva, y me permite estar ahí tranquilo.

**Néstor:** hmm

**Alexandra:** Perdona Néstor, el germen a la hora de tomar la iniciativa de crear un videojuego en la empresa, cual dirías que es?

E: Bueno el germen es la presión de negocio, sólo tenemos una empresa que vive de lo que hace. Osea no tiene... evidentemente como todas las empresas pueden tener subvenciones aquí y allí, el Plan Avanza o diferentes cosas que ayudan mucho no? Y que soportan pues temas de tecnología que tenemos y tal pero fundamentalmente nuestro dinero aparte de las rondas de inversión iniciales y tal que hubo como la inversión que puede tener cualquier empresa, nosotros el día a día cuadrarnos lo que facturamos no? Entonces es, nosotros tenemos una serie de juegos publicados que están en proceso de livebox y que cada mes se va mirando todo lo que hacen, se va proyectando un forecast, se va haciendo todo para que el ROI salga positivo de la empresa entonces evidentemente uno de los impulsos que tienes para generar beneficio y porque van pasando los años pues es hacer juegos nuevos. Entonces cuando se plantea un proyecto nuevo pues se está planteando siempre desde el punto de vista pues oye, cómo de viejos son los juegos que tenemos, la gente tiene que estar ocupada haciendo un juego nuevo y el juego nuevo que se hace pues siempre se hace una proyección en salida, se busca una oportunidad de negocio... pero digamos que más allá de todos esos procesos rutinarios entre comillas de identificar la oportunidad de negocio etc, siempre está el workflow que tiene la empresa en su razón de ser que es ir haciendo juegos, irlos manteniendo en live box y si el juego más antiguo va muriendo pues el nuevo va saliendo, no?

Entonces funciona un poco por un equilibrio de mantener juegos y sacar juegos nuevos.

**Néstor:** Genial. En la fase de creación o diseño de una idea original, ¿qué perfiles intervienen?

**Entrevistado:** Pues a nivel de perfiles intervienen, aunque aunque es en ese proceso, ese proceso está abierto a cualquier persona que desee involucrarse, vengan el perfil que venga generalmente habitualmente, no por dogma, pero habitualmente pues suelen participar artistas y diseñadores y producción. Vale un poco.

Bueno, más bien, casi en ese orden no, pero digamos que es un poco van en diferente medida, suelen serlo los sospechosos habituales en esos procesos, pero sí es verdad que ha habido algún caso, yo lo recuerdo concretamente en el que alguna persona de otro departamento, por lo que sea, tiene un gran interés en esa etapa del proceso. Y entonces pues ha aportado más en esta etapa lo que sea porque nosotros tenemos ese proceso abierto en ese sentido, pero generalmente digamos que lo habitual suele ser esto.

**Néstor:** ¿Vale y qué tipo de decisiones se toman en esta fase?

**Entrevistado:** Vale, pues, a nivel de decisiones se suelen tomar muchas decisiones de diseño de producto que le llamamos un poco de revisión de productos, de entender bien a qué, a qué hueco atacamos, por ejemplo, el target user, tenerlo bastante claro en la oportunidad, la ventana diga la oportunidad de negocio, es decir, dónde está el hueco que planificar y la demanda, pero no vemos que que haya realmente una oferta equiparable a la demanda que hay, si hay algún tipo de tendencia, etcétera.

Se suele buscar oportunidad, realmente solo mirar al mercado en busca de oportunidad en base a un programa lo que está sucediendo a lo que sucedió antes y, a lo que creemos que va a suceder para cuando el juego estuviese listo. Entonces sobre todos esa decisión se toma, también se toman decisiones creativas, básicas, que a veces algunas de ellas no son tal cual puramente decisiones escritas en piedra a nivel creativo, pero sí un poco empezar a trabajar en ese sentido no y.

Y también se genera también si se trata muchas veces da la sensación de que es una etapa donde se toman muchas decisiones porque existe el cliché este de que todo se piensa al principio, algo así, en realidad tomar decisiones a principios es el peor momento para tomar decisiones porque es cuando menos información tiene y generalmente el mejor momento para tomar decisiones cuando puedas retrasado, mejor porque la decisión será más ajustada, lo que sea que estás haciendo o estás descubriendo entonces inicialmente lo que nosotros hacemos, sobre todo identificar muchos, muchísimos decir cual identifica el problema, identificar áreas a las que hay que buscar respuestas

Y a las que hay que encontrar soluciones porque lo que se está poniendo en la mesa genera, problemas aquí aquí y aquí o si seremos capaces de hacer algo así o algo está muchas veces antes de tomar en sí la decisión se plantea la posible decisión del potencial, es decir, vale, pues hoy un juegos con animales, bueno, pues estaría bien por esto que

hemos visto, pero antes de lanzarnos a la piscina dedicamos un tiempo a ver cómo funcionan los cuadrúpedos en nuestro motor.

Entonces vamos a trabajar en cuadrúpedos en vez de por qué siempre trabajamos con bípedos, por ejemplo, entonces si vemos que eso se resuelve y no es muy problemático, puede seguir siendo una buena idea hacer animales, pero si vemos que lo de cuadrúpedos es un infierno para nosotros, pues entonces por mucho que el mercado pida a cuadrúpedos, igual no podemos nosotros hacer eso y tenemos que mirar a otro lado, entonces funciona un poco más, así que el hecho de perseguir él, él decir.

Hay que saber lo que hay que hacer, no anticipadamente, no, no le damos tanto valor a eso como le damos valor a identificar los retos.

**Néstor:** ¿Entonces, sobre sobre monetización, cuáles son las primeras cuestiones que surgen?

**Entrevistado:** Si la primera es cuestiones que surjan, sobre todo es en nuestro caso, digamos, claro, depende mucho en qué etapa estamos hablando de hacer un juego porque este mismo proceso del que estamos hablando ha ido evolucionando a medida que nosotros solucionamos como empresa y maduramos entonces inicialmente en los primeros juegos, cuando el F2P era una cosa en occidente bastante marciana, pues las cuestiones, las cuestiones que habían en la mesa eran unas, pero cuando esas cuestiones ya se han madurado, se han probado, luego hemos aprendido tanto de gente externa como de nosotros mismos, con nuestros juegos cruzamos toda la información.

Pues claro a las cuestiones son más sofisticadas, a lo mejor no? O son más al detalle, entonces no te planteas cosas tan de base.

Pues no sé si el primer día estamos planteando porque tenemos que hacer un F2P y la intervención está a ese nivel, pues ya lo mejor en el último juego está fuera de cuestión que va a ser F2P y estamos analizando un poco, a lo mejor si el tipo de monetización debería de funcionar más a atribución o a whales y un poco, como que herramientas tenemos que hemos aprendido de los últimos juegos

O de las últimas etapa de Livebox de los últimos juegos publicados para poder volcarlos aquí, etcétera, entonces se hace una cosa un poquito más, eh, no sé más definida porque tienen más información y no es todo tanto como un proceso creativo, así como con hojas en blanco, si no es un proceso más iterativo.



**Néstor:** ¿Vale y qué debates éticos se crean dentro del equipo de diseño respecto a la monetización?

**Entrevistado:** ¿Debates éticos? Nosotros, sobre todo, el principal es que todo lo que tenemos que hacer tiene que estar, tiene que estar acorde a la ley normal que hay y a las reglas del Store donde los donde lo publicas, es decir, si nosotros tenemos una idea fantástica en la que sabemos perfectamente, porque a lo mejor lo hemos probado antes, en momentos en los que esa regla no estaba y sabemos que podemos conseguir que la gente ponga 5 estrellas, un rating de 5 estrellas al juego y le regalamos 100 de oro diciéndoles si me pones 5 estrellas y no 4 te doy 100 de oro y esta armadura exclusiva.

Nosotros sabemos que eso funciona y a lo mejor hay un momento en que eso lo hemos hecho nosotros como tantos juegos.

Pero si de repente App Store, pues hace 5 años ha dicho que eso no se puede hacer y que si lo haces te retiro el juego, pues todas esas consideraciones las tenemos, no toda esa regla del punto de vista ético que nos marcan ya directamente en la Store, donde vamos a publicar y tal luego nosotros por nuestro lado, pues hombre, los juegos que hacemos a nivel ético, siempre tenemos que consideraciones de respetar PEGI, de respetar temas de localización, también nosotros siempre lo vemos una cuestión práctica, no en el sentido de que nosotros, como no estamos juegos que pretendan empujar los límites de ningún tema social etcétera sino que son juegos, pues más comerciales en ese sentido, las cuestiones éticas que tenemos son muy prácticas, no? De decir temas de localización, pero bueno, no meterse con la religión no nos metemos con terrorismo, nos metemos con crimen, con gore, con una serie de cosas que directamente siempre están el día 1 fuera de la mesa. No, no están ni a debate, es casi una checklist que todos tenemos bastante interiorizada y cuando algún tema, por lo que sea, roza esa línea y tal pues hacen en nuestro caso casi de una forma orgánica, alguien lo va a señalar, alguien lo va a decir y se va a cambiar, no? También revisamos temas de plagio. Vale, hemos tenido algunos casos los que hemos hecho algo y luego y nos ha pasado que esto pasa y seguro que le pasa a mucha gente, a posteriori hemos visto que que había una cosa super parecida, a lo mejor un personaje y no es que en ese momento lo no lo ves, hemos retirado, hemos hecho alteraciones etcétera, incluso mucho antes de que siquiera el propietario de la IP o lo que sea me respondiera. Entonces un poco eso son las consideraciones que tenemos a nivel ético, no

se me estabas preguntando más puramente por el modelo de negocio porque yo te estoy hablando del desarrollo en general, en este sentido.

**Néstor:** Sí, bueno eso sobre temas de monetización y tal, bueno preguntar ahora que qué genera más conflicto sobre monetización.

**Entrevistado:** Claro, cuando es monetización, generalmente es lo que te digo, es diferente, la empresa madurada y la gente y cada vez se debate cómo se ha tenido ya mucho y la gente ya lleva tiempo, pues claro, cada vez ocurre menos, pero si nos vamos al punto al punto más interesante, de menos madurez en el que la que la cosa era un poco más salvaje, pues claro, efectivamente había gente en el equipo que no quiero hacer un F2P porque considera que que es el mal o otra persona que quiera hacer que dice que no hay que explotar a los

“whales”, o otra persona que dice que todo tiene que ser muy gratis o etcétera, no siempre suele ser más un poco en esos tópicos.

Un poco y cada uno, pues lo expresa según su, sobre todo su valor, su opinión como usuario no? Más que algo técnico que haya estudiado y tal, pero luego, pues hay otras personas que nos toca un poco revisar esto a un nivel más técnico y realmente revisar cómo funciona eso y tal y entonces, pues con eso podemos venir siempre con la, sobretodo con las cuestiones prácticas que justifican o no diferentes medidas no? El porqué vas a hacer tal tipo de ofertas el porque tiene que haber que tal tipo de "in-apps", etcétera, ya que atacan no? Y en ese sentido, pues hay gente que puede estar más o menos de acuerdo en el equipo, no siempre al unísono, porque eso es como muy fantasioso. Realmente hay gente que está más o menos de acuerdo con cierta medida o etcétera, pero bueno, como siempre lo hacemos todos dentro del margen de las reglas, digamos, jugamos con las reglas que hay, pues en ese sentido no hay, no ha habido nunca mucho... nunca ha llegado la sangre al río.

**Néstor:** ¿Entonces, las decisiones finales quién o quienes las toman?

**Entrevistado:** La decisión final al final, siempre al final, nuestra empresa es el CEO en este sentido, aunque no es como el generador de estas de las iniciativas necesariamente, pero si digamos, evidentemente si algo, por más que estemos todos de acuerdo, él no está de acuerdo, no se va a hacer en ese sentido. Pero él ya se cuida de que no habrá personas caprichosas que este micro gestionando las cosas. O que las valoraciones que haga él para estar de acuerdo con algo sean valoraciones personales no? El normalmente lo que ocurre

es que te va a venir con una justificación bastante razonable de porque no se debería ir aquí o allí en este sentido o de lo que se está poniendo en la mesa y no está siendo aprobado, cuál es el factor que hace que no se apruebe no y qué podría ser alterado para que se apruebe, el concepto, entonces realmente al final, la cuestión práctica es esa, lo que pasa que como eso ocurre pocas veces, porque la conversación con el CEO es continua en este sentido, no va a aparecer de repente de la nada. Oye que esto no se podía hacer, ya lo sabes, pues entonces no es como algo que ocurra generalmente, pero digamos que ese mecanismo, está ahí lo que suele pasar es que el CTO, en mi caso, el director de diseño y el director de arte en general, solemos estar encima de este tipo de decisiones por ponerlo así de una forma simple, no que, que somos muy influidos por el equipo, porque se trabaja con todo el mundo, pero digamos que en un momento dado por poner el caso, el caso en el que se definen las reglas, no? El caso en el que algo alguien del equipo estoy muy convencido, pero , no se pues, a lo mejor yo no lo vea o el CTO no lo vea la decisión la va a tomar el CTO o la voy a tomar yo en ese sentido sí hay que sí hay que tomar una decisión opuesta.

**Néstor:** ¿Y sobre, bueno, y esas decisiones que pues qué consecuencias han tenido, o han llegado a tener esas consecuencias?

**Entrevistado:** De todo tipo habido veces que si revisas KPIs o revisas resultado y tal , la decisión era claramente correcto en plano no? Dices, bueno, por lo menos no era, no era mala, o sea, por lo menos ha sido desastrosa, no? Igual haciendo lo que esa persona decía en un universo donde se hace esa otra cosa, igual hubiera ido mucho mejor el juego, no lo podríamos comprobar nunca, pero al menos la mía, pues vamos a decir que en ese momento dices, pues esta decisión ha cumplido lo que se esperaba, con lo cual en ese sentido lo hemos podido predecir y otras veces que no, que ha sido mala, o sea, que realmente sin saber tampoco, lo mismo, si la otra decisión que había era aún peor o era simplemente mejor, al menos esa puedes decir vale, esto no ha salido bien. Quiero decir esto, evidentemente esperábamos otra cosa y fíjate por esto y por esto a veces por las razones por las que la otra persona decía que iban a salir mal y se comprueba, a veces ni siquiera por eso, o sea por otro tipo de cuestiones no? Pero de todo, ahí ha habido de todo, no se puede decir que el resultado sea siempre, siempre hay un acierto.

**Néstor:** ¿Bueno, y en base a que se toman las decisiones sobre la idea original?

**Alexandra:** ¿Perdona en esto voy a interrumpir esta pequeña batería final de esta

sección? Ya nos la ha respuesto, si pasaremos a la siguiente, gracias. Bueno, pues ahora sobre más hacia producción y pues, cambios en el diseño original.

¿Bueno, pues qué tipo de decisiones se toman sobre monetización una vez el diseño ya está más consolidado?

**Entrevistado:** Vale, pues, sobre todo lo que hacemos es que intentamos al principio en el diseño la primera etapa del diseño en el que algo se consolida, digamos que intentamos hacerlo siempre a un nivel de abstracción suficiente como para que luego ya haya margen de flexibilidad, es decir, no tomamos decisiones. A es muy a bajo nivel porque sabemos que eso luego digamos, hay que hay que definirlo más adelante, no? Entonces ya digamos que la propia forma en la que se trabaja ya deja margen para esa flexibilidad. Entonces inicialmente se tiene muy claro, sobre todo pilares fundamentales en los cuales todos se sustentan, entonces esos pilares fundamentales, luego no se cambian, luego no viene alguien a cambiarlos, porque claro entonces que hacer cambios estructurales más grandes.

Y las otras cosas más pequeñas se dejan a propósito abiertas y entonces en esa segunda etapa, luego, cuando se entra en producción y tal y hemos salido un poco mas de pre-producción, pues realmente en esa etapa aprovechamos, para que? Para tomar todas esas decisiones, para definir todo eso dentro de los márgenes que hemos establecido por errores o por inconvenientes del desarrollo, puede pasar que haya que tomar una decisión que afecta de forma estructural. Entonces intentas remendar de la mejor forma posible con toda la buena fe y se intenta buscar soluciones creativas y no y que a veces incluso salen mejor de lo que uno espera sobre sobre ese tema, No, no es un drama, pero digamos que inicialmente, digamos que las decisiones que se toman son decisiones bajo nivel, como el precio exacto de algo. Tú ya sabías a lo mejor que esa in-app iba a ser una in-app relamente cara vale? Pero cara significa, pues entre tier 50 y más adelante ya está, no lo tienes, ni siquiera, entonces luego ya oye, pues ha salido que es tier 70 vale, pues es tier 70, vale lo que no pasa es que repente seas tier 9, pues entonces esto que es no, entonces digamos que que se intenta dejar el bajo nivel, con lo cual nosotros no sufrimos por el proceso iterativo que hacemos de juegos, porque no estamos todo el día haciendo, cada vez un juego diferente, pero al menos la última etapa no lo hacemos, al principio sí, pues realmente lo que ocurre es que nuestro proceso, no incluye tantas sorpresas como a lo mejor otros desarrolladores que si que tienen que enfrentarse a juegos completamente nuevos cada vez, nosotros estamos iterando un poco el mismo modelo otra vez.

**Néstor:** ¿Entonces, qué clase, o sea, qué aspectos de del diseño suelen ser los más problemáticos a la hora de monetizar el juego?.

**Entrevistado:** Los aspectos más problemáticos del diseño, pues bueno, sobre todo, sobre todo los aspectos más problemáticos de diseño, sobre todo son aquellos relacionados con la retención en general, vale decir, no, está bastante más relacionado con monetización de lo que pueda parecer en un instante vale y, sobre todo, digamos que tienes que vigilar mucho todos los primeros minutos del jugador en el juego, su relación con con el juegos, con las mecánicas, etcétera, porque realmente no importa cómo tengas diseñada la monetización y no importa lo bien que seas capaz de ejecutar eso o no, si la retención no tiene unos estándares concretos te va a dar igual, vale, si no la tienes, no va a importar, no importa que tengas el mejor juegos del mundo, pero que la sangre que te hace falta son jugadores al final del día no? Esto del F2P es un tema porcentual y hay unos porcentajes que los alteran. Quiero decir, el mejor F2P del mundo pues tiene unos porcentajes de conversión o de pagadores que llegan a los que llegan y ,ya está, y el peor del mundo, pues los rangos que tú no vas a alterar, no?. Con lo cual, digamos que sí, que necesitan los DAUs, entonces retención, sobre todo la relación entre retención, el diseño para la retención y especialmente en los primeros días, suele ser una de las cosas que más se pueden venir a ver afectadas por la monetización del juego.

**Néstor:** ¿Y cómo le dais solución?

**Entrevistado:** Pues sobre todo en eh, mirando referencias del mercado, o sea miramos muchas referencias del mercado de para ver ahí ideas para ver soluciones ya implementadas de otros juegos, con lo cual ahorramos. En su día muy al inicio hacíamos focus tests, hacíamos bastantes. Últimamente los hemos ido acortando porque la necesidad ya no era tan alta en nuestro caso y porque al final el procedimiento es caro. Y preferimos preferimos en un cierto punto, hemos llegado a un cierto nivel ahí, pues preferimos poner los recursos en otros sitios donde igual no tenemos tanto a nivel para compensar. Entonces lo que se suele hacer es eso, pues focus tests inicialmente de ahí aprendimos, mirar muchas referencias de mercado y estar siempre al día de los estándares de mercado y de las cosas que hacen otras compañías que nosotros podamos implementar, podamos hacer nuestra versión de eso y también, pues tenemos mecanismos cómo generar simulaciones en Excel. Hacemos simulaciones, nosotros en papel, entre comillas, esas simulaciones nos dan pistas un poco de por dónde tirar para un punto de partida y efectivamente otra

medida es incluir KPIs, incluir métricas', es decir, meter un sistema de métricas en el juego es que cuando lo lancemos nos vengan de vuelta ésas métricas y nos confirme o no si nuestras predicciones estaban ocurriendo o algo se está rompiendo algún sitio etcétera, con lo cual también sistema preventivo un poco que quería preparar un terreno para el análisis posterior.

**Néstor:** Vale ahora ¿que conflictos éticos surgen en relación con otros actores que ya están fuera del estudio?

**Entrevistado:** ¿Eh, qué conflicto? No te entendido la pregunta, a ver si me la puedes repetir.

**Néstor:** ¿Qué conflictos éticos surgen en relación con otros actores, otras entidades que están fuera del estudio?

**Entrevistado:** Fuera del estudio, vale, pues, en principio es lo que te comentaba en la Store, o sea, si realmente nosotros, por ejemplo.

Pues si, por ejemplo, una cosa muy sencilla: imagínate que tu base de usuarios está ya por otros juegos anteriores, ya lo sabes que te demandan cosas, vale, ellos te demandan cosas que quieren, ellos te dicen, nos gusta, imagínate, por ejemplo, casos reales, que nos gustaría mucho los juegos con armas automáticas y armas de fuego reales vale, nosotros no queremos pagar el dinero a ninguna empresa de armas de fuego, o sea cuando hacemos juegos de shooter donde hay armas de fuego de todo tipo, pero no queremos pagar al que tiene la propiedad de los derechos de explotación en cine y multimedia de AK47, etcétera, porque no queremos. Les conocemos a esta gente, hemos contactado con sus abogados etcétera, es algo que conocemos y conocemos otras empresas como EA y tal y gente que ha trabajado ahí que también los conoce tal y no y no, no queremos vale porque éticamente nosotros no queremos, no, no no hay más. Entonces bueno, pues nos inventamos nuestras armas ficticias etcétera. Entonces, por ejemplo, pues una consideración que hacemos con terceros, no a lo mejor los usuarios demandan esas armas, quienes esas armas reales y a lo mejor tú podrías pues incluir armas que se parecen, etcétera, como referencia y juegas un poco con eso, o alomejor lo mejor te puede pasar como otro caso real que, Appstore, por ejemplo, pues no quiere que en tus screenshot, en tu Landing Page del juego donde la gente ve de qué va el juegos y accede a las primeras imágenes de las primeras impresiones con tus juegos gráficamente App Store, por ejemplo, pues bueno, recientemente, entre comillas, hace unos años, prohibió que apareciera gente disparando a gente que aparecieran

personajes sosteniendo armas de fuego, sobre todo si son realistas. Bueno, tú en base a eso, pues dices, mira, yo si la gente quiere ver esa pantalla llena de armas de fuego, pero no puedes ponerla, pues entonces buscas alternativas y lo hacen, es decir, algo que realmente al principio piensas que no, que no lo haría, es un conflicto, tú no harías eso como lo hace Apple, tú piensas que crees que eso es un error por parte de Apple y que hay otras medidas para regular eso, que no sea que no sea ese tipo de censura pues entonces simplemente lo haces porque sino no puedes publicar el juego, pero en este caso hay un conflicto claro de que si Apple te dejara nosotros podríamos nuestros personajes en escenas de acción que están demandando el usuario y que la consumen otro tipo de medios, etcétera, aparte de que luego pues también nos genera conflicto, ven incongruencias en esa regla, el ver cómo otros publisher si pueden publicar más fuego, simplemente por razones aparentemente aleatorias. O un personaje dando un hachazo en la cabeza a otro se puede tener, pero alguien apuntando con un arma a otro no puede estar, cosas de ese tipo, entonces digamos que también al ser cosas que en nuestra ética personal hacemos cuestionables y creemos que hay agendas ocultas y todo, pues nos genera conflicto, pero al final por una cuestión práctica los resuelves y tiras para adelante.

**Alexandra:** Perdón Néstor, voy a interrumpir y con respecto al sistema de monetización que habéis implementado en el pasado, ha surgido algún conflicto en véase ético o de cualquier otra índole, pero al final que tenga que ver con la sistema de monetización implementado con otros actores con otras entidades, con quienes os con quienes relacionáis.

**Entrevistado:** Pues el siempre han sido cuestiones prácticas, o sea conflictos éticos, realmente no hemos tenido, no hemos tenido en nuestro caso, lo que sí hemos tenido son sobre todo cuestiones prácticas en plan de oye, pues, por ejemplo, hemos firmado con Sony para hacer para incluir personajes de GhostBusters en uno de nuestros juegos, pero resulta que para la facturación con Sony, pues no podemos hacer bundles que incluyan esos personajes por hard currency, porque aunque sea lo conveniente del punto de vista del análisis técnico del diseño de nuestro juegos, de la monetización técnica, sería lo razonable, resulta que a la hora de sacar los dividendos y la parte de Sony es muy difícil “trackear” de dónde ha salido la moneda con la que el usuario ha comprado el bundle de Sony, con lo cual es muy complicado realmente saber qué parte le corresponde a Sony. Bueno, pues en ese caso tenemos que crear una idea nueva que es por dinero real, por

impopular que sea y aunque no sean sistema último, pero es la única forma de “trackear”, oye, pues cuando alguien compra algo de Sony por dinero real, pues ya sabemos qué parte vas, son y qué parte de nosotros, etcétera, entonces realmente modificaciones de ese tipo en nuestro caso han venido sobre todo por cuestiones realmente muy prácticas, pero no tanto por cuestiones éticas, no hemos tenido de eso, así que, que ahora mismo recuerdo que haya sido suficientemente, gordo.

**Néstor:** ¿Pues creo que estamos no, de esta parte?.

**Alexandra:** Eso es, entendido y pasaríamos a la última sección.

**Néstor:** Sí, una pequeña batería ya una vez el producto está ya en mercado.

¿Bueno, qué tipo de feedback recogéis de la Player base?

**Entrevistado:** Pues mira, nosotros recogemos feedback, por un lado, somos activos en redes sociales. Entonces tanto Facebook, el Discord, tenemos nuestro propio Discord montado es si los usuarios, por ejemplo, montan por su lado Discord, etcétera, pues siempre intentamos estar ahí y darles apoyo, no aunque no lo sabemos nosotros, aunque no tengamos control, pero si estamos adentro, lo revisamos, con lo cual por un lado tenemos feedback de lo que ellos expresan libremente en redes sociales. También, evidentemente o en nuestras propias redes sociales organizamos iniciativas tipo encuestas, concursos, etcétera. Al final todo el objetivo de que ellos se expresen no, y lean sus comentarios y tal. Luego tenemos por otro lado los ratings y comentarios de la propia Store, que también es una fuente importante en la que ellos expresan y entonces tener una herramienta que los analiza, los clasifica... Tenemos los topic como una especie de como barritas, los tópicos más importantes que hay, pues controles, monetización..., vemos como hemos hecho cambios aquí esto ha bajado, ha subido, entonces llevamos un trackeo en el tiempo de ese feedback y también de recibimos mails y tenemos un departamento pequeñito de support que revisas un mail y va filtrando, va atendiendo y también va dándonos información al resto del equipo y luego tenemos, por supuesto las métricas, es decir, el juego va con un sistema de métricas internas en las cuales usuario puede aceptar los términos y condiciones, acepta permisos para para enviar la métrica o lo quita, si quiere, entonces de todas las métricas que no llegan, pues también nos sirve para tener ahí un feedback directo de lo que está pasando, de lo que hacen, entonces esos son todos nuestros mecanismos.

**Néstor:** ¿Entonces, el correspondiente a la monetización, cómo maneja esa feedback?



**Entrevistado:** Pues es sobre todo, el de métricas, es el más importante, es decir. Si un fin de semana sacamos una oferta de un nuevo bundle y vemos que ese fin de semana hemos doblado el revenue, pues lo consideraríamos un éxito, así era lo que esperábamos, unos márgenes de este tipo, porque antes de diseñarlo, pues cuando lo diseñamos, pues también hacen una pequeña predicción de lo que creemos más o menos que debe de dar, y también miramos el feedback de los usuarios también, evidentemente cuando haces acciones de monetización, o sea, cuando el usuario da feedback, da feedback de todo entonces parte del feedback queda, pues el de monetización entonces.

Pues para la monetización realmente, pues extraemos el feedback que está relacionado con eso, y por los mismos medios que te he comentado antes, usando los mismos medios que sacamos toda la información.

**Néstor:** ¿Vale, y qué decisiones tomáis con esta información?

**Entrevistado:** Pues un montón casi todo, o sea, realmente esa información determina lo que vas a hacer siguiente, si hemos sacado por simplificarlo, pues un tipo de arma que dispara armas láser que a lo mejor nunca había en el juego. Oye, y el día la vez anterior sacamos unas armas de fuego que no funcionaron muy bien el mes anterior no vendió muy bien, pues igual ya nunca sacamos más armas de fuego entre que la gente comenta en redes que no les gusta entre que las métricas tampoco han dado muchos revenue ni se han jugado más partidas con armas de fuego, pero sacamos las de láserl y al mes siguiente y el revenue sube y la gente está loca por las de láser y cómo se consiguen, empiezan a preguntar y ya tengo esta, yo la comparto, la he conseguido, pues entonces evidentemente ¿qué armas sacaríamos el mes siguiente? Pues de fuego no. Entonces buscaremos intentar abstraer, vale ¿que hace que estas armas de láser funcionen?, ¿podemos repetir más armas de láser? ¿Hacemos armas láser de otro color?, etcétera, porque luego hay un aprendizaje muy grande, no cuando repite lo mismo, ya no funciona igual, existe la fatiga por la exposición en la que la gente pues ya se aburre, tienes que abstraer, qué es lo que ha hecho que sea exciting que en ese momento para en tu siguiente oferta hacer algo diferente, pero al mismo tiempo que puedas predecir qué funciones no que te puedas agarrar algún tipo de evidencia lo más empírica posible de por qué va a funcionar, etcétera. Afecta al 100 por 100, es decir, para tu siguiente movimiento.

**Alexandra:** Vale perdonad, son y 48, ahora ya deberíamos de empezar con la siguiente, digamos, sección de la entrevista. Muchas gracias Álvaro por esta esta primera parte. Gracias, Néstor lo has hecho muy bien, ya hablaremos pero ha ido muy bien, de verdad.

Bien Néstor, te invito a salir.

**Entrevistado:** Gracias.

**Néstor:** Ok, pues adiós.

**Entrevistado:** Venga hasta luego encantado.

**Néstor:** Muchas gracias adiós.

## Anexo III. Transcripción de entrevista II

**Néstor:** Bueno, primero de todo, gracias por venir.

Y bueno sobre lo que te hemos comentado de estas preguntas, un poco de intro, vale.  
¿Puedes definirnos un poco tu perfil profesional?

**Entrevistado:** Por mi perfil profesional, ahora mismo es, bueno, me considera ahora mismo productor, pero he pasado por varias ramas dentro del desarrollo, no solo de videojuegos, sino también de software. Empecé como programador de aplicaciones, estuve 4 años trabajando como programador de aplicaciones. Luego estuve dos años testeando aplicaciones, nada que ver con videojuegos, era software sanitario y después fue cuando quise dar el cambio a hacer desarrollo de videojuegos.

Cómo sabía programación, entonces pensé que lo más lógico sería empezar a hacer programación de videojuegos y es por lo que empecé a estudiar, pero ahí fue cuando me di cuenta de que me gustaba también mucho el diseño de videojuegos, el game design.

Así que tengo experiencia a partir de entonces. 4 años como programador de videojuegos en un principio, pero luego utilizando mucho la rama de game design. Cambie a la rama de producción hace 3 años. Pero soy, soy productor de Publisher, con lo cual sigo utilizando mucho el game design porque al final tutorizamos mucho a los desarrolladores que trabajan con nosotros y les damos servicios de game design también, pero me considero productor porque ahora mismo estoy haciendo labores de producción, pero me sigue gustando y me sigue gustando mucho el tema de game design y no es algo que quiera perder.

**Néstor:** ¿Entonces, cuántos años llevas en la industria en total?

**Entrevistado:** En la industria de videojuegos desde 2016, pues serían 5 años.

**Néstor:** ¿Y en esos años, en cuántos juegos has participado?

**Entrevistado:** Participado entíendase por participado que he hecho desarrollo o que también he podido participar como productor de parte de publisher?

**Néstor:** Ambas.

**Entrevistado:** Pues no te lo sabría contar porque el modelo de negocio de mi empresa actual se dedica a hacer muchos, muchos juegos, digamos que te podría decir que 5 juegos de una duración larga.

Pero entre 20 y 40 de mentalizaciones de juegos que tienen un ciclo de desarrollo corto de un mes o dos.

**Néstor:** De todo esos, publicados ¿cuántos?.

**Entrevistado:** Todos.

**Néstor:** Genial, y esos juegos, ¿qué modelo de ingresos tenían?

**Entrevistado:** Pues en realidad todos ellos han sido F2P.

**Néstor:** ¿Genial y dentro de dentro de los equipos donde has participado, qué rol tenías?

**Entrevistado:** Pues a veces he programado otras veces sido game designer y sido productor en otros muchos de ellos, sobre todo en esto, en esto que comentaba que tienen un ciclo de desarrollo corto.

**Néstor:** Vale, pues ya estamos de la intro.

**Alexandra:** Muy bien, fenomenal.

Ahora sí, Arnau es si quieres abandonar la sala, acuérdate de pedir luego la reentrada no y te la doy cuando Néstor, en este caso acabe.

Muy bien, pues empezariamos, eso es con la primera parte de la entrevista, me repito, intervendré, perdón de manera oral, sencillamente para guiar a lo mejor a Néstor en alguna cuestión de la entrevista, pero principalmentete la hará el vale venga hasta ahora. **Néstor:** Bien vale, pues.

Empezamos por la parte enfocada un poco la pre-producción vale? Bueno, pues qué os motiva a la hora de hacer crear videojuegos?

**Entrevistado:** Me preguntas más a nivel de estudio o a nivel...? a nivel de estudio.

**Néstor:** A nivel de estudio.

**Entrevistado:** Hay diversas motivaciones que porque no todo el mundo busca lo mismo.

Los hay que simplemente quiere bueno, los hay que como yo, por ejemplo, quieren hacer juegos y eso es simplemente una una razón válida. Los hay que simplemente quieren, no tienen una motivación extra más allá de está haciendo un producto. Quiero decir que el

hecho de que sean videojuegos no influye positivamente como este, como como decirlo como esta pasión que tenemos que tenemos otros.

Y esa es la motivación que bueno, hay motivaciones varias, tanto es así que no sé si la si la pregunta también está enfocada solo F2P o a decidir qué modelo solo en general.

**Néstor:** No, en general del equipo, sobre todo.

**Entrevistado:** Sí pues, variada.

**Néstor:** Genial entonces en la fase de creación o el diseño de lo que es la idea original, ¿qué perfiles intervienen?

**Entrevistado:** En la fase de idea original, normalmente cuando lo hemos hecho tanto en tanto en mi empresa actual como como en las en mis anteriores empresas, interviene casi todo el mundo. Sea el siempre es, es casi siempre, es un game designer quién es el o el bien el líder del proyecto, el que lleva la conversación, pero interviene, suele intervenir todo el mundo para dar ideas. Normalmente las ideas tampoco se sacan de cero, sino que vienen dadas por una serie de requisitos, bien sea, pues mira, tenemos que hacer un juego de tipo puzzle más 3 con esta marca. ¿Cómo podemos enfocarlo?

O requisitos, tenemos que hacer un juego con esta monetización porque queremos usar esto, concretamente a partir de esa recepción, es pues todos contribuyen a la idea del juego y cómo o por lo menos el esqueleto del juego, pero siempre lo lleva a una persona que entienda un poco más del tema, véase un game designer o el líder del proyecto.

**Néstor:** ¿Entonces, qué tipo de decisiones se toman en esta fase?

**Entrevistado:** Tipo de decisiones. Normalmente, al menos en nuestro, el tipo de monetización siempre ha llegado impuesto por el tipo de juegos que han hecho las empresas que las que trabajamos sea que no. No nunca hemos podido decidir usar otro tipo de monetización.

Decisiones, pues no se decide tampoco sobre el sobre el scope general del proyecto, porque eso también viene impuesto, sin embargo, se decide, pues. Cómo queremos abordarnos como queremos aproximarnos al público que nos han que nos han dado. Quiero decir, pues si no han dicho que tenemos que hacer un, por ejemplo, tenemos que hacer un juego para mujeres de entre 35 y 55 años, vale, cómo podemos intentar llegar a ese a target, qué es lo que ese tipo de target busca, qué ideas podemos implementar, qué

ideas hemos visto en otros juegos que nos gustan, que nos interesa implementar sobre todo.

**Néstor:** ¿Ahora, antes mencionabas que la parte de dentición venía impuesto por la empresa, pero cuáles son esas cuestiones sobre monetización?

**Entrevistado:** ¿El a qué te refieres exactamente?

**Néstor:** ¿Pues decías que venía impuesto, pues qué tipo de imposiciones son éstas?

**Entrevistado:** Claro, claro, al final. La imposición es que tenemos que usar un modelo de negocio F2P.

Eh, depende de la empresa utilizamos un tipo de monetización u otro, por ejemplo, en mi empresa, en mi empresa anterior al final venían, o sea, nos venía dado que teníamos que usar tanto diferentes tipos de anuncios, bien sean intersiciales o bien sean video rewards como compras in-app, justo en la empresa en la que estoy ahora no viene tanto dado, pero el modelo de negocio no está tan enfocado a compras, por lo menos ahora mismo, sino que ya por inercia un poco lo hacemos por solo, por anuncios, bien sean intersiciales o reward video. El negocio el modelo de negocio también tengo que decir que es un poco diferente en esta empresa actual, nosotros no vamos a un tipo de vamos a volumen, en realidad vamos a crear juegos muy ligeros para todas, todas todas las plataformas que habidas y por haber, entonces al final vamos por volumen, nos interesa ahora mismo más monetizar con intersiciales.

Y si nos preguntas a alguno de los equipos, incluso nos parece un poco más ético.

**Néstor:** Entonces, sobre respecto a la monetización, pues.

¿Qué tipo de debates éticos se crean dentro del equipo?

**Entrevistado:** Debo decir que. No siempre, lamentablemente se han creado eh, debates éticos de estamos intentando presionar mucho al jugador. O todo esto debo decir que no siempre se ha hecho.

Al menos en la en la empresa en la que trabajaba antes, en la que estoy trabajando, ahora sí que sí, que, como ya decía, no sé a priori no se plantea por defecto usar compras in game, aunque a veces se ha hecho, pero las veces que se ha hecho ha sido, sobre todo teniendo la filosofía de base, además de que de que la empresa nos dice, oye, no podemos ser, esto tenemos que usarlo de una manera ética.

Sí que en mi empresa anterior sí que bien decía que no, normalmente no pasaba, pero a veces sí que se ha dado y cuando sea dado ha sido porque yo y alguna persona más del equipo, pero no ha sido una opinión general. Ha sacado este tema a relucir. Pero no siento que haya sido una opinión escuchada compartida por el por el resto del equipo, no sé si por no sé si por opinión propia, que puede ser, o porque el tipo de empresa que quiere monetizar, o sea, el tipo de juego que estamos haciendo para esta empresa, no, sabemos que no lo va a permitir, no sé si me explico

**Néstor:** Y cuando surgen esos conflictos, esas pocas veces, ¿qué era lo que lo generaba?

**Entrevistado:** Mmh, pues.

En las pocas veces que lo generaban pues eran comentarios del estilo: Descubrir que existe la posibilidad de que una persona gaste demasiado dinero en un juego, sobre todo.

Entiéndase por demasiado dinero algo que pueda llegar a ser un poco alarmante

**Alexandra:** Ah, perdón. [Entrevistado], ¿qué querías decir con lo anterior? Que a alguien del equipo ha dicho: Oye me resulta alarmante que este jugador, no?

Esté gastando tanto, y luego...

**Entrevistado:** No tanto que haya un jugador que esté gastando tanto, sino que me resulta alarmante que estemos diseñando un algo dentro del juego que busque específicamente que un jugador con problemas no deje de gastar dinero. Eso es más o menos un poco a lo que me refería, no, no tanto que hayamos visto que eso ha pasado.

**Alexandra:** Vale, vale.

Perdona Néstor, continúa.

**Néstor:** ¿Pues eso, las decisiones finales, quién o quiénes las tomaba?

**Entrevistado:** Normalmente, el líder de proyecto.

O también puede ser un cliente porque hay una cosa que no he comentado también que la empresa que trabajaba antes hacíamos juegos para clientes y al final el cliente era el que mandaba, pero normalmente era el líder del proyecto.

**Néstor:** Entonces, ¿Esas decisiones qué consecuencias han tenido?

**Entrevistado:** A nivel de referes a nivel de cómo hemos visto que hayan funcionado dentro del juegos o...

**Néstor:** Por ejemplo, o dentro del estudio también.

**Alexandra:** Bueno, espera un momento. Estábamos diciendo, cuáles han sido los conflictos, no? Y decíamos bueno, pues por ejemplo éste que mencionabas de estar o no diseñando algo para lo que alguien se pueda gastar una cantidad casi infinita de dinero, vale. ¿Entonces se tomó alguna decisión al respecto?

**Entrevistado:** Si, como decía antes es normalmente el líder del proyecto el que al final toma ese tipo de decisión, por mi experiencia, insisto, mi experiencia es un poco variada porque es la manera de abordarlo en esta empresa que estoy ahora y en la que estaba antes es totalmente diferente.

La empresa en la que estoy ahora precisamente tiene como filosofía no ser agresivos con la monetización, algo entre comillas sano.

En la otra que trabajaba antes, era un poco todo lo contrario, es intentar perseguir a lo que se llaman las ballenas al final. Cuando saltaba, cuando se saltaba la alarma de oye es que esto puede causar este problema, por otra parte, siempre había alguien que acababa diciendo sobre todo el líder del proyecto, eh vale, pero es que eso es lo que tenemos que buscar. Esa persona, es la que nos va a dar de comer.

**Alexandra:** Y el líder de proyecto en la empresa en la que trabajas ahora también es el que toma decisiones finales con respecto a temas de monetización.

**Entrevistado:** Si, o el productor que soy yo en este caso, pero como es como decía, en realidad, en este caso la decisión es bastante sencilla, por una parte, porque por forma de desarrollo, por el modelo de desarrollo que tenemos tanto de negocio que también, pero sobre todo por el modelo de desarrollo que es hacer juegos cortos que estén de corto desarrollo, que estén en un montón de plataformas y tal decía que no monetizamos tanto a compras in-app, que a veces en juegos sí, pero viene por defecto, se viene dado por la empresa que el que la filosofía es totalmente contraria, o sea, que no, no estamos tan enfocados en inapp. Por un poco, por circunstancias ahora mismo. Pero, pero las pocas veces que lo estamos y cuando lo estemos en el futuro, porque en algún momento lo estaremos siempre que tenemos claro que vale, no debemos ser agresivos, debemos ser éticos, entonces por mi parte cuando tenemos o tengo que tomar la decisión de qué tipo de monetización, bueno más que tipo de monetización es, si metemos compras in-app en un juego o no, normalmente es fácil porque es por defecto no, porque es como nos estamos aproximando, ya lo haremos en algún otro juego en el futuro.



Pero si es que sí, pues también es fácil porque tenemos compras in-app, pero siendo el relativamente éticos, bueno, siendo éticos con una aproximación ética.

**Néstor:** Pues como como decía, que ¿qué consecuencias tuvieron esas decisiones que se tomaron respecto a decisión del final?

**Entrevistado:** En el caso que en el caso que no hemos tenido más remedio que implementarlo, pues sí que hemos visto que efectivamente hay veces que nos hemos equivocado o la persona que ha diseñado el sistema se ha equivocado y afortunadamente o desafortunadamente no ha funcionado tan bien como se pensaba.

¿Eh en otros casos? Pues sí que hemos visto que ha funcionado, que hay gente que se gasta verdaderas burradas en esto o al final, eh, no sé qué tipo de o sea, no, no puedo ni imaginar qué tipo de consecuencia habrá tenido para ese tipo de jugador. Al final uno intenta pensar que siempre con un diseño F2P le intenta dar al jugador lo que quiere. No sé qué tipo de ingresos tiene esa persona como para que pueda permitirse gastar ese dinero, no uno, no lo conoce.

Pero sí que es verdad que a uno se le queda, se me queda algo dentro decir va, se le enciende algo decir, esto está bien, esto no está bien, sobre todo cuando al final, sí, algo así funciona, la consecuencia es intentar exprimirlo más, o sea, decir vale cómo hacemos que más gente pase por aquí, o no solo nos quedamos en eso. Es vale este jugador que ha pagado mucho en un juego que tenemos cómo podemos redirigir los otros juegos que tenemos ese jugador concreto, entonces no sé si te refieres tanto con las consecuencias de desarrollo. Sí te refieres a consecuencias de desarrollo, diría que cuando ha funcionado, al final se sigue intentando exprimir eso. Si es consecuencias personales, pues no sé el resto del equipo, la verdad a mí. Sí que a veces se me han quedado la mosca un poco de la oreja decir, no sé si esto que estamos haciendo está bien, o está mal.

**Néstor:** No pero está bien.

Vale sobre la idea original que se tiene, ¿en base a que se toman decisiones sobre ella?

**Entrevistado:** ¿A nivel de monetización o....?

**Alexandra:** Eso estaría más clara la siguiente subpregunta.

**Néstor:** Vale vale, pues te la reformulo.

¿Que fuentes de información se usan para tomar decisiones en esta fase? **Entrevistado:** En la de preproducción, pues un poco, como decía antes, la muchas veces vienen una serie

de requisitos y muchas veces los requisitos al final te, mientras más limitados sean más fácil es hacer la pre-producción. Bueno, decir idea quieres hacer, porque si a lo mejor te dicen hay que hacer un juego de puzzle, para ejemplo, para mujeres de entre 35 y 55 años tiene que estar con esta monetización y tal, eso ya te viene dado a partir de ahí empiezas a tirar del hilo para hacer una serie de decisiones que ver cómo lo implementas. Las veces que hay un es un poco más elección libre es un poco diferente porque por ahí ya sería más un poco de decir vale, queremos hacer cuál es nuestro foco, que qué es lo que queremos conseguir. Queremos que seguir este tipo de juego, vale, pero, pero que nos apasiona hacer que nos que nos apetece que nos apetece hacer, nos apetece hacer un juegos de coches, nos apetece hacer algo que le narre al jugador X cosa, eh y, a partir de ahí, pues cada cual, pues va poniendo su punto de vista, pues mira, pues esto creo que puede estar bien porque esto lo he visto en otros juegos. O visto que se hace algo parecido, creo que esto de implementado de esta manera podría estar guay, probarlo, podemos prototiparlo y ese tipo de cosas.

**Néstor:** Y sobre la competencia ¿qué tipo de información se usa?

**Entrevistado:** ¿A nivel de game design o a nivel de todo?

**Néstor:** Pues sobre todo sobre monetización sobre el game design.

**Entrevistado:** Claro. Pues sobre todo, siempre, siempre siempre se intenta ver qué, entre comillas, está funcionando. No tienes una una bola de cristal para para saber con certeza qué es lo que está funcionando, pero siempre te puedes hacer una idea si los juegos que están ahora mismo en el top de monetización en Google play están usando una serie de medidas, pues piensas que es algo que ellos han podido probar y que puede funcionar entonces algo que te planteas implementarlo en, en tu juego, por ejemplo. **Néstor:** Y sobre los usuarios y perdón, Sandra.

**Alexandra:** Sí porque iba a preguntar, yo creo que la de los usuarios quizá ya sí que nos la has respondido, pero algún tipo de fuente de información interna que digáis, pues no sé, experiencia del equipo, una base de datos propia...

**Entrevistado:** Si, esto suele pasar mucho, es decir, el todas las buenas en las varias empresas que estado. Al final no solo haces un producto así que sí, sino que tienes varios. Entonces quieres que no hay comunicación entre departamentos y documentación acerca de que ha funcionado antes. Entonces recuerdo, por ejemplo, en la empresa en la que estaba antes se había, se estaban haciendo varios juegos de puzzle a la vez, entonces

estaba tanto en comunicación de ver que se estaba probando un equipo de que estaba probando otro de ver, que sea que se habían probado en juegos de puzzle en el pasado, en el centro de la misma empresa, que había funcionado, qué no, por qué no. Un poco también pasa en la empresa en la que estoy ahora y además es un poco más exagerado porque al ir con un modelo de desarrollo corto en realidad tenemos que tirar mucho de cosas que ya sabemos internamente y tenemos un volumen muy grande de juegos con el que poder experimentar e iterar decir nada por esto funciona esto, esto no este tipo de, creemos que es mejor, no sé siempre después de la pantalla de game over poner un intersticial porque bueno o lo contrario quiero decir justo antes de jugar porque porque hemos visto que cuando el jugador está dispuesto a jugar es más proclive a que no se vaya si ve un intersticial, entonces, ese tipo de cosas siempre la tomamos por entre comillas ley y lo adaptamos a todo nuestro catálogo, ese tipo de cosas.

**Néstor:** Ahora vamos a la otra batería, enfocada a producción.

Sobre todo con cambios en el diseño original, pues debido a la inclusión de monetización ,vale?

Una vez el diseño ya está más consolidado. ¿Qué tipo de decisiones se toman sobre monetización?

**Entrevistado:** En realidad creo que respondería que el diseño de monetización siempre se ha hecho como diseño de juegos, nunca, o sea, por lo menos en la experiencia, no sé si si soy lo correcto en responder a esta pregunta, sí, pero cuando siempre hacemos eh diseñado la monetización de un juego F2P siempre lo hemos hecho desde cero junto al diseño del juego o sea, van muchas veces de la mano, o sea, no, no creo por lo menos no, nunca hemos hecho algo y decir tengo este juego, voy a integrarle F2P. Mentira, si lo hemos hecho a veces por porque hemos tenido un juego que es un prototipo que se ha hecho, que no tenía la monetización pensada y luego siempre se ha metido, siempre se le ha pensado la partición aparte, pero no es algo que por nuestra experiencia haya solido funcionar o sea que en realidad siempre intentamos pensar en la monetización desde cero desde el core, siempre cuando dice, pues vale ejemplo, defines un core loop de un juego, vale siempre, ya tienes en mente qué tipo de monetización puede ir ahí donde puedes poner un anuncio donde puedes poner un video reward porque es algo a lo que el jugador le puede dar valor, en qué momento puedes lanzar una oferta porque este es un momento que el jugador va a ser más proclive a aceptarlo.

Entonces no sé si era un poco, esa es la pregunta, pero mi respuesta es que es que en realidad no lo hacemos de manera separada. Siempre lo hacemos desde las dos cosas juntas del principio.

**Néstor:** Era más bueno, será más un poco para pasar, eso sí, de qué manera afectaba a esto, pero ok.

**Alexandra:** O no, porque así que has explicado [Entrevistado], no que en alguna ocasión sí que habéis implementado la monetización después de haber empezado con el diseño en estos casos, ¿Qué consecuencias tendría? **Entrevistado:** Recuerdo un caso muy concreto, además, en el cual un juego no era F2P, sino que era un juego de era un juego antiguo cuando la monetización en Google play era simplemente pongo el juego 2€ o a 5€ y los vendo y como ya se había exprimido muchísimo en su día, se pidió en la prensa vamos a adaptar este juegos a un modelo F2P. En ese caso no funcionó. O creo que no funcionó porque porque los retos a los que nos encontramos requerían cambiar demasiado el gameplay, o sea, hicimos un par de pruebas sin cambiar el gameplay, por así decirlo, pero ya ahí fue cuando nos dimos cuenta de que de que había que cambiar todo el core con el, con la finalidad de poder integrar el F2, ¿por qué? Pues porque tal como estaba definido, el core había esa si queríamos entre comillas, vender x cosas, dar al usuario a cambio de compras in-app o a cambio de de reward video X cosa no tenía sentido como estaba implementado porque tal como se había perfil pensado originalmente, los jugadores no daban valor a ese recurso, es más o menos ese tipo de cosas, o sea yo sigo pensando que se puede, pero creo que es muy complicado, o por lo menos le nuestra en nuestra experiencia vimos que en realidad luego era más fácil hacer el juegos de cero más que intentar levantar a eso.

**Alexandra:** Entonces la siguiente casi que nos la ha respuesto, Néstor.

**Néstor:** Vale, pues entonces en relación a otros actores de fuera del estudio.

¿Qué conflictos éticos han surgido?

**Entrevistado:** Qué conflictos éticos han podido surgir de cara a otros actores, ¿pero hablas de dentro del equipo o fuera o...?

**Néstor:** Afuera del estudio.

**Entrevistado:** No, no recuerdo así nada importante, la verdad.

Bueno, más allá de más allá de pero no sé si esta un poco relacionado del decir oye, estoy haciendo este tipo de juegos, a lo mejor hay gente que piensa que estás haciendo directamente juegos de casino, no lo sé. O incluso dentro de la de la de la industria del videojuego en España, muy pocas veces debo decir, por suerte, hay gente que a lo mejor me he sentido que piensa que por hacer un juego F2P no estás haciendo un juego porque siempre es mejor y más entretenido hacer un juego para consolas que no sea F2P, pero al final pues un poco eso.

**Néstor:** Vale, me refería más en cuanto a publishers, empleados externalizados o proveedores.

**Entrevistado:** Todo lo contrario, en realidad los Publisher con las que hemos trabajado en realidad, como decía un poco antes la decisión, la decisión de tomar un camino un poco menos ético, venía también un poco, venía dado a veces por el por el Publisher.

Nosotros, como como empresa en la que estamos ahora, que como decía, soy productor de una empresa que bueno, en realidad tenemos distintos modelos de negocio, hacemos nuestros propios juegos, pero también hacemos Publisher de otros, si que como Publisher intentamos a los a los desarrolladores que llevamos inculcar la filosofía de ser éticos con esta monetización.

**Néstor:** ¿Entonces, con los a los que estáis inculcando intentando inculcarle esto qué tipo de decisiones ponéis a debate?

**Entrevistado:** Pues, la más sencilla es si el usuario va a gastar dinero real o no, que como decía un poco antes, muchas veces es fácil ahora mismo, afortunadamente por el simple hecho de que no es un modelo que nos interesa ahora, pero a nivel de a nivel de desarrollo simplemente no, no tanto, porque porque queremos que nuestro trabajo es más eficiente si nos enfocamos en el anuncio. Per las veces que se han hecho sí que, lo que intentamos es transmitir

la filosofía que tenemos como publisher, es decir, no seas... don't be evil como decía Apple creo que era.

**Néstor:** Esas decisiones que habéis tomado con ellos ¿qué consecuencias han tenido?

**Entrevistado:** Pues que al final la mayoría de gente no, o sea, la mayoría de los desarrolladores que hayan hecho juegos con nosotros hayan optado por no implementar in-app purchases pero en realidad creo que no es algo que, como decía, hay un matiz en esto,

no es algo que nos interese como modelo de producción ahora mismo. O sea que en realidad la decisión es un poco fácil. No se nos ha dado el caso de que un desarrollador quiera ser más agresivo con la monetización y nosotros le hayamos tenido que decir que no, por el simple hecho de que entienden los desarrolladores que no es a por lo que vamos ahora mismo. ¿Puede darse eso en el futuro? Podría ser, pero por suerte no se ha dado todavía, pero por la simple casualidad de que no nos estamos interesando por eso ahora como publisher.

**Alexandra:** Perdona, una pregunta [Entrevistado]. La empresa de la que hablas que trabajabas antes, ¿Era desarrollador o Publisher?

**Entrevistado:** Ambos, en realidad. A efectos prácticos y si nos ceñimos a la realidad es una empresa que en realidad tiene o tenía 2 modelos de negocio. Estaba la rama de desarrollos propios y estaba la rama de publisher. En realidad a efectos prácticos luego resulta que eran 2 empresas diferentes pero que, convivíamos en el mismo edificio, teníamos la misma base de datos de información. A efectos prácticos éramos la misma empresa pero teóricamente éramos empresas diferentes.

**Alexandra:** Vale, listo. Gracias.

**Néstor:** Ahora pasamos a la última batería, que es una vez el producto ya está dentro del mercado.

De la playerbase, ¿Qué tipo de feedback recogéis?

**Entrevistado:** Al final depende mucho del estado en el que estemos iterando. Algo que siempre ha sido común tanto en la empresa que estaba antes como la que estoy ahora, cuando hemos sacado un juego F2P, cuando le hemos hecho soft launch y hemos empezado a iterar. En las primeras iteraciones el tema de la monetización no es tan importante, o sea, digamos que tenemos métricas para intentar medir el potencial del juego porque, efectivamente si vemos que la monetización directamente no va a funcionar es algo que paramos de iterar en ese momento, pero en las primeras iteraciones nos enfocamos más en intentar mejorar otro tipo de métricas, por ejemplo, retención. Por ejemplo, sesiones por usuario. Intentamos que el jugador vuelva más, que luego bueno, en realidad también es una métrica que ese tipo de cosas mejoran, también la monetización por el simple hecho de que si vuelve más gente a lo largo de los días más gente pagará o más gente verá publicidad. Pero en las primeras instancias nos focalizamos más en

métricas de retención y luego ya una vez que eso está pulido nos focalizamos en monetización. Ahí es cuando decimos vale, ¿qué ha pasado aquí? En el caso de que tengamos intersitiales, ¿cuántos intersitiales ve un usuario? ¿Cuándo se va justo después de ver un intersitial? En el caso de los video rewards, ¿Cuánto se usan? ¿Es el sitio idóneo? ¿Podemos ponerlo en otro lado? ¿Podemos darle valor de otra manera intentando añadirle distintos ítems? En el caso de compras cuando lo hemos iterado, no en la empresa que trabajo ahora sino en la anterior, ha sido también un poco más o menos de lo mismo, en el principio nos focalizamos en hacer que el usuario vuelva y luego iterábamos monetización

**Néstor:** Vale, entonces en cuanto a mecanismos de recompensa a la playerbase, ¿Qué utilizáis?

**Entrevistado:** ¿De recompensa? Te refieres a Daily rewards, gacha, este tipo de cosas?

**Alexandra:** No, perdonadme. Voy a interrumpir. De qué manera se recoge la voz del usuario, [Entrevistado]?

**Entrevistado:** Vale, ahora lo entiendo. Si pues en realidad siempre solemos implementar eventos de analítica. No tanto hacer playtesting ni testeos con un grupo controlado sino que siempre implementamos eventos de analítica dentro de nuestro juego y analistas sacan información acerca de eso. Al final siempre creemos que si le preguntas a una persona cómo se ha sentido cuando juega a tu juego, puede mentirte. Y está bien para playtesting y prototipado, pero una vez que el juego está lanzado al final tienes que escuchar no a lo que dicen, sino a lo que hacen y por eso implementamos eventos de analítica.

**Alexandra:** Perfecto. Chicos son y 46, sólo para intentar que no se nos vaya de las manos el tema del timing deberíamos ir cerrando.





## Anexo IV. Transcripción de entrevista III

**Néstor:** Bueno, primero, todo gracias por participar en la entrevista y bueno, vamos con la con la intro un poco, a ver, ¿Puedes definir por favor tu perfil profesional?

**Entrevistado:** Pues sí, yo ahora trabajo como diseñador de sistemas y economías en [Empresa]. Antes de eso había trabajado también dentro de [Empresa] como científico de datos, analizando datos de bueno de cómo los usuarios juegan y todo esto y antes de eso me había dedicado también a la investigación. Me licencié en física, me doctoré en física teórica y estuve unos años haciendo post docs e investigación en diferentes universidades de Europa.

**Alexandra:** Es de los míos, [risas].

Adelante adelante, perdón.

**Néstor:** ¿En la industria, cuántos años tienes?

**Entrevistado:** En la industria 5 años un poco más de 5 años, 5 años y bueno, un par de meses más.

**Néstor:** ¿En durante esos 5 años, en cuántos juegos has participado?

**Entrevistado:** Pues a ver, en unos cuántos, en diferentes etapas de madurez. A veces he estado en juegos en el momento cero de desarrollo, cuando empiezas a concebir una idea y otras veces he estado en juegos que ya habían sido lanzados y entonces estás en su mantenimiento por decirte un número del orden de 10 juegos más o menos.

**Néstor:** ¿De ellos cuantos publicados?

**Entrevistado:** Pues que haya hecho desde cero, publicados dos cero que no, perdón, uno que se publica hoy, de móvil, [Juego] se llama os podéis bajar para iOS hoy o para Android mañana.

**Alexandra:** Gracias lo tendremos en cuenta.

**Entrevistado:** Publicados desde que se han empezado a diseñar un juego, que ya hayan estado publicados 3.

**Néstor:** Genial y de esos juegos ¿que hay modelos de negocio de ingreso tenían?

**Entrevistado:** Siempre dentro del modelo F2P, entonces depende del género los puntos de monetización son unos u otros, pero siempre dentro del contexto F2P.

**Néstor:** Bien y de los equipos que has trabajado esos juegos, ¿qué rol has mantenido en ellos?

**Entrevistado:** Eh al principio era científico de datos y después empecé a trabajar en todo el tema de balanceo de sistemas, balanceo de economías y poco a poco fue virando de ciencia de datos a diseño de sistemas de economías. Entonces un poco estos dos tipos de roles.

**Néstor:** Pues de intro ya estaríamos.

**Alexandra:** Muy bien, menuda trayectoria [Entrevistado], madre mía, vale, pues hacemos lo siguiente. Arnau abandonarías, en este caso la sala acuérdate como siempre, de pedirme la, de solicitar la re entrada para cuando Néstor éste haya acabado con el turno de preguntas y empezariamos con las tuyas, vale.

Gracias Arnau agur.

Vale perfecto.

Muy bien, pues te dejaré por lo tanto, ahora con Néstor intentaré intervenir lo menos posible para que él también, pues ellos deben aprender a conducir las entrevistas, si veo que hay alguna cuestión, pues que se puede mal entender o que nos dejamos alguna pregunta o que estamos haciendo alguna duplicadas y que intervengo con un oralmente vale adelante.

**Néstor:** Vale pues vamos a empezar con una pequeña batería en lo que respecta a la pre-producción, vale.

Vale, empezamos. ¿Qué os motiva a la hora de crear videojuegos?

**Entrevistado:** Eh bueno yo he sido un gamer toda mi vida, me encanta jugar a cualquier tipo de cosas, entonces en el diseño de juegos encuentras un balance muy bueno entre lo que es creatividad y trabajo técnico, es un sitio donde tocas desde cosas más artísticas a cosas más de matemática pura. Entonces diseñar juegos te plantea problemas interesantes.

**Néstor:** Y a nivel de equipo, de empresa ¿qué os motiva?

**Entrevistado:** ¿Eh? Pues.

Son varias preguntas juntas a nivel de empresa, [Empresa] es una empresa muy grande, de hecho está dentro del corporativo [Empresa], entonces a nivel de empresa imagino que quieren hacer juegos que sean jugados por mucha gente durante muchos años para hacer mucho dinero. Como equipo, pues dentro de lo que es el paraguas de [Empresa], lo que nos motiva es hacer juegos que nos gusten y que pueden ser jugados por mucha gente también.

**Néstor:** En lo que es la idea original, en la fase de creación o diseño de esta, ¿qué perfiles intervienen?

**Entrevistado:** Generalmente hay un director creativo que vendría a ser la persona que tiene más experiencia dentro de la industria y es quien entiende un poco mejor el mercado, quien tiene la idea visionaria, digamos, y esta persona genera unas cuantas ideas principales y, a partir de ahí, un equipo pequeño se ocupa de evaluar el potencial de estas ideas, el potencial para crear un juego por una parte y por otra parte, que ese juego se transforme en un producto escalable dentro de lo que es el sistema F2P de las expectativas de la empresa y en este proceso intervendrían, pues más o menos hemos dicho el director creativo, alguna persona que empieza a evaluar conceptos de arte para la idea en cuestión, alguna persona que estudia el mercado y alguna persona que se vendría a ser un business manager, lo que llamamos Business performance manager o Business analyst y finalmente un diseñador de sistemas, como vendría ser mi caso, que de alguna forma sería quien coge la idea original y intenta ver cómo traducir esa idea en una máquina, en una cómo transformar eso en un juego. Qué viabilidad tendría, más o menos, es decir, 3 personas más un director creativo. Vaya chapa, eh? Perdona.

**Néstor:** No, está bien, está bien.

Vale sobre monetización al comienzo del desarrollo. ¿Cuáles son las primeras cuestiones que surgen?

**Entrevistado:** Voy a extenderme un poco porque es una pregunta que puede ser bastante extensa.

Generalmente cuando empiezas a trabajar en un juegos, en un proyecto, tienes unos targets que estos generalmente ya te los han dado, es decir, ahora en la mayoría de empresas grandes no solo [Empresa] eh, sino cualquier empresa que sea que estén en el top de juegos F2P de móvil solo se lanzan productos que lleguen al billón de dólares, juegos que durante 3 años generen un billón de dólares. Entonces este es el challenge

~~antes ni siquiera de tocar la monetización de un juego, tienes este challenge, entonces~~ tienes que plantear el juegos como una estrategia para llegar a este a este challenge.

Entonces depende del juego, del género que te hayas decidido trabajar, vas a tener unos caminos para para monetizar o otros caminos, para monetizar que te permitirán llegar a este a este challenge. Entonces, antes de discutir sobre qué vas a monetizar, discute sobre bueno el tipo de juegos que quieres hacer y déjame que habrá otras comillas aquí, cuando hablamos de diseño de economías hay mucha gente que entiende al ver la palabra economía, piensas cash, monetización, pero hay un paso antes que esto, tú podrías estar trabajando con juegos que tienen una economía muy rica, pero tienen cero monetización. Cualquier juego premium, yo que sé Age of Empires, los Sims, Civilizations, todos estos juegos son economías puras dentro del juegos y no monetizan porque básicamente tú compras un producto, entonces el diseño de una economía consisten en crear todos estos sistemas y las interconexiones entre ellos para generar una estructura de objetivos para el jugador, cosas para que el jugador pueda hacer.

Entonces, cuando tienes esta estructura creada, cuando le das al jugador, tú vas a tener que pasar una torre de niveles o tú vas a competir contra otros para subir en un ranking. Cuando das todos estos objetivos, la monetización se construye a base de ofrecer productos que ayudarán a los jugadores a alcanzar estos objetivos más rápidamente.

Entonces, antes de poder planear una monetización, tienes que haber planeado una estructura rica de objetivos que pueda ser viable durante muchos, muchos, muchos años, para que el jugador tenga muchas, muchas, muchas cosas que hacer y una vez construyes esta estructura es cuando le puedes decir, vale ahora juega y si quieres avanzar más rápido te vamos a ofrecer productos que te ayudarán a saltarte fricciones, dificultades o a alcanzar estos objetivos más rápidamente. Esto sería un poco el path de pensamiento para empezar a plantear la monetización.

**Néstor:** Vale, entonces respecto a la modelización.

¿Qué debates éticos se crean dentro del equipo de diseño?

**Entrevistado:** También depende del juego, también depende del momento. A ver, la ética del juego se discute en varios aspectos. El primero de todos vendría a ser, incluso dejando la monetización de lado, en cosas como por ejemplo, qué tipo de personajes vas a tener, qué rol hay entre ellos, qué genero, bueno. Todo este tipo de cosas, hablando

sólo de monetización pura, me gustaría destacar que en un juego no hay un libre mercado, y esto es bastante importante. Antes de que un juego se haya instalado un juego o haya empezado a jugar a un juego, hay una competición, un libre mercado, por la atención del jugador. Para ver a cuántos jugadores vas a captar en tu juego, pero una vez el jugador decide entrar en tu juego y empieza a jugar y ya está jugando a tu juego, como diseñador, realmente tienes mucho poder y mucha responsabilidad, porque tienes el control total de la economía. El jugador dentro de tu juego si le ofreces un producto malo para que compre o abusas de precios y todo eso, no hay ningún rival, no hay ningún producto rival que vaya a competir contigo, porque dentro del ecosistema del juegos tú eres el amo y señor de lo que el jugador está viviendo. Entonces bueno, éticamente es una cuestión complicada porque básicamente no hay, no tienes un observador externo, no tienes ningún otro juego que vaya a regularse con tu juego, sino que tienes tu carta libre para hacer lo que quieras y ahí es donde como empresa tienes, o como equipo, tienes que plantearte qué contrato social vas a desarrollar contra el jugador.

Digamos que lo que te sale más a cuenta es ser bueno y generoso. Si optas por un modelo de negocio F2P básicamente tu juego va ser económicamente viable cuantos más jugadores estén en tu juego y cuanto más tiempo se mantengan en tu juego, son como las dos principales cosas. Cuánto vas a retener y durante cuanto tiempo, cual va a ser tu volumen de usuarios y cuánto tiempo se van a quedar. Entonces, ser bueno te sale a cuenta. Si eres generoso, si no abusas, si pones precios adecuados, si no pones mecanismos tramposos a la larga sale a cuenta a la larga, hace que los jugadores desarrollen confianza contigo y estén cómodos con el servicio al que están, en el que están participando.

Un juego F2P se entiende como servicio, como un hobby en el que van a estar mucho tiempo y ahí es donde digamos ser éticamente bueno, por una parte es conveniente.

**Entrevistado:** Por otra parte, las discusiones sobre sobre ética. Yo por lo que he visto hasta ahora, no hay nunca un comité que se sienta y dice, vamos a analizar la ética de nuestro juegos, son discusiones que van pasando sobre la marcha a medida que vas desarrollando sistemas y estrategias de monetización, pasan de una forma bastante ad hoc.

Generalmente con la gente con que trabajado siempre está el test de fuego de, si vieses a tu madre o a tu padre o a tu hijo jugando estos juegos, jugando el juego que tú estás haciendo, ¿estarías contento o no? Si la respuesta es que no, entonces tienes que volver a mirar lo que estás haciendo.

Dicho esto es muy fácil hablar de una forma tan positiva cuando estás en la concepción de un juego, pero cuando ya el juego ha sido lanzado y está generando bueno, unos beneficios y de repente llega el siguiente trimestre y los beneficios están cayendo, hay mucha presión siempre por intentar recuperar para ver qué se puede hacer para levantar las cosas y esto se puede hacer de muchas maneras, se puede hacer de formas un poco más bestias.

**Entrevistado:** De, por ejemplo, ahora yo qué sé. Me cojo unos episodios donde subo la dificultad mucho porque sé que la gente paga cuando hay dificultad, estas cosas pasan. Cuando los juegos están vivos pasan estas presiones, y pasan sin demasiada discusión [risas].

**Néstor:** Vale, ¿Qué es lo que genera más conflicto sobre monetización? Déjame que piense porque es una pregunta también genérica, depende del estado del juego

**Néstor:** En este caso estamos en pre-producción eh.

**Entrevistado:** Vale siempre en producción, iba a empezar por un juego maduro, un.

**Alexandra:** En pre-producción disculpa.

**Entrevistado:** En pre-producción, la mayoría de discusiones pasan sobre, si estás creando un producto nuevo que tiene que competir contra productos ya existentes, sobretodo si es en un género que ya existe, a la hora de competir tienes que ofrecer un producto mejor, pero por otra parte tienes que ofrecer un producto, un producto con el que confías que vas a generar más dinero que con un producto anterior. Entonces bueno, se discute mucho sobre si los mecanismos de monetización que tienes, tu cómo se comparan con los de tus rivales y qué cosas tienes por encima de los rivales y entonces, si esas cosas son cosas con las que te sientes cómodo trabajando básicamente.

**Néstor:** Vale, y las decisiones finales, ¿Quién o quienes las toman?

**Entrevistado:** Por en [Empresa], al menos el equipo de diseño siempre, bueno, las propuestas las hace el equipo de diseño y después hay unos stakeholders que dicen si les convences o no.

Tienes que hacer, es como vender un poco una startup de alguna forma

**Néstor:** ¿Y qué consecuencias han tenido estas decisiones?

**Alexandra:** Las de los stakeholder, en este caso, si se han tomado decisiones externamente y el equipo a lo mejor pues pueda no estar muy muy de acuerdo. ¿Qué consecuencias, consecuencias o impactos pueden tener estas decisiones?

**Entrevistado:** Bueno, las decisiones que siempre son tomadas un poco peor son cuando se cancela un juego. Cuando tienes un juego que con el que confía es que al menos puede ser un buen juego, pero no se ve viable económicamente como producto, este juegos se cancela, se cancela antes de antes de salir claro, a veces esto pasa en medio de producción o a veces pasa antes de llegar a producción cuando aún estás en pre-producción.

En los últimos años hemos cancelado muchísimos juegos y cuando bueno es que [Empresa] viene de una historia donde se lanzaron muchísimos juegos y de repente entramos en una fase de desierto donde hace ahora 3 años que no lanzábamos nada, entonces veníamos de una cultura donde se lanzaba muchísimo y de repente se empezó a ser muchísimo más selectivo y al principio de esto dolía mucho cuando un equipo se le cancelaban juegos, sabía muy mal. Pero en estos momentos las consecuencias han cambiado bastante, todos los equipos en los estudios de donde se producen juegos nuevos, lo que quieren es cancelar cuantas más ideas posibles antes de ir a producción ahora, por ejemplo, estoy trabajando en un proyecto que llevamos 9 meses desde que empezó y este viernes tenemos un Green light meeting de estos con stakeholders donde decidiremos si tiramos adelante o no y de alguna forma la opinión de los de stakeholders generalmente está bastante alineada con los equipos.

Y se recibe bastante bien hoy en día, cuando cuando tienes que cancelar un proyecto, esto en cuanto a la cancelación. Hay veces, históricamente había pasado que algun stakeholder tenía algunas ideas concretas sobre qué direcciones debía tomar el juego. Entonces influyen en el desarrollo, básicamente influía en algunas cosas de diseño, pero ya.

Te hablo de casos concretos no te puedo dar respuestas muy genéricas porque la situación va cambiando año tras año, entonces, hoy en día es bastante más dinámico que hace dos años, digamos.

**Alexandra:** ¿Cuando hablas de stakeholders, publishers o inversores, verdad o?

**Entrevistado:** No, no en [Empresa] es todo stakeholders internos, digamos, no tenemos, claro, nuestros juegos los publicamos nosotros y inversores, básicamente el director del estudio, stakeholders internos, cómo se llaman ejecutivos de [Empresa], básicamente.

**Alexandra:** No tenéis entonces reunión con otros actores, digamos con empleados externalizados, proveedores, distribuidores, publishers, etcétera, con quien se pueda ver ese debate también ético, no sobre lo que qué hacemos, cómo lo implementamos, etcétera, ¿verdad?

**Entrevistado:** Que que yo sepa, no. N es un no, es un no que yo sepa.

**Néstor:** Sí, sí vale, vale, no está bien.

Vale sobre la idea original, en base a qué se toman las decisiones.

**Entrevistado:** ¿Cómo, cómo? Te refieres a la hora de proponer la idea original de un juego o...

**Néstor:** Si, una vez tienes la idea original, en base a inputs, por ejemplo.

**Alexandra:** Igual la siguiente sub pregunta es clara

**Néstor:** SI, mejor. ¿Qué fuentes de información se usan para tomar decisiones en esta fase de pre-producción?

**Entrevistado:** Cuando se plantea una idea para un juego, generalmente lo que decíamos antes se valoran 3 cosas, el potencial de mercado, el potencial de viabilidad del juego, como cosa que mole y el potencial del arte para crear una IP. Esto es un tema súper importante para poder conseguir no solo la cuestión es solo crear un juego bueno, sino asegurarte de que hay gente que se lo va a poder instalar, que va a estar atraída y que los costes de instalación serán bajos. Entonces y esto viene a través del arte.

Por eso son los 3 pilares potencial de mercado y viabilidad del juego y arte.

Cuando hay una idea será algo en estos 3 pilares y para hacerlo bueno, pues se miran muchísimos competidores, yo, por ejemplo, en la idea que estamos trabajando ahora la primera cosa que hice durante los primeros 3 o 4 meses del juego fue de deconstruir, todos los competidores que estaban en el espacio de los juegos en que estábamos trabajando, entender cómo funcionan, qué hace cada componente del juego, por que es



bueno, por que no, todas estas cosas para ver si nosotros podemos ofrecer algo por encima de lo que ya existe, etcétera, etcétera.

Así que las fuentes externas serían directamente los otros juegos.

En cuanto a mercado, pues hay muchas plataformas en la que puedes tener acceso a datos de performance y otros juegos, por ejemplo, igual conocéis App Ani, pues App Ani es, por ejemplo, una plataforma de las que usamos y cómo estás ahí hay unas cuantas más, entonces con esto tenemos acceso para formar un poco cómo está el ecosistema y ver qué nichos, en qué nichos podríamos encajar y este tipo de cosas.

Y en cuanto arte, así que es un poco un trabajo más interno de desarrollar y IPs viables, que esto sí que se discute con un departamento de marketing que vendría a ser un poco lo más externo que hay al estudio sigue estando dentro del paraguas de [Empresa], sigue siendo una cosa interna de [Empresa], pero el departamento de marketing es lo que están fuera del del equipo y del estudio.

**Néstor:** Y sobre los usuarios ¿Qué tipo de información se usa?

**Entrevistado:** Pues sobre usuarios concretos.

A ver se utiliza sobre todo a la hora de crear los business cases se utiliza información sobre el mercado más que de los usuarios, luego tenemos, estoy intentando recordar el nombre de una plataforma que ofrece como taxonomías de usuarios para crearte un poco imágenes virtuales de lo que podrían ser diferentes player personas, por ejemplo, podrías tener el usuario el perfil de usuario explorador, que es un responde a una demografía determinada, se encuentra sobre todo en países estilo Estados Unidos, Canadá, etcétera, etcétera. Entonces, de alguna forma utilizamos reconstrucciones de player personas que no se ve bien bien cómo se construyen estas estas construcciones. Esto sí que lo hacen, yo he estado utilizando personas de estas, pero que vienen de una agencia externa y no tengo una idea de qué estudios se hacen para para generarlo.

**Néstor:** Ahora pasamos a producción ¿vale?, sobretodo cambios en el diseño original, pues debido a la inclusión de la monetización.

Vale, ¿qué tipo de decisiones se toman sobre monetización una vez el diseño ya está más consolidado?

**Entrevistado:** Idealmente en un mundo ideal, ninguna ya estaría todo planeado durante pre-producción y en producción no tendrás que hacer nada, generalmente en

producción lo que hay es mucho balanceo de sistemas y este balanceo te determina el potencial de monetización que vas a tener.

En durante la pre-producción y sobre todo durante la producción, hacemos muchísimas simulaciones, simulaciones significa que te construyes bots que representarían personas y haces que esos bots jueguen a tu juegos, millones de bots jugando constantemente, el objetivo ahí no es entender el gameplay, no es obtener qué están haciendo sino es obtener, es entender como un comportamiento determinado, representado por un bot, las decisiones que va a tomar un bot, cuál va a ser la experiencia del juegos que se va a generar para ese comportamiento determinado a largo plazo, después de que se vota haya jugado durante un tiempo equivalente a 3 años, 5 años, 8 años con esto, por ponerte un ejemplo, imagínate que estás jugando. ¿Al has jugado Clash Royal, conoces Clash Royale? Pues imagínate que estás jugando Clash Royale, una simulación que harías en este en este contexto sería sin importar lo que haces en una partida, ¿Cuántos cofres abres cada día? ¿Cuántos juegos juegas cada día? y cuando extiendes esto a 3 años vista, podrías ver cuál es el estado de tu inventario después de 3 años y como en Clash Royale, lo que se hace es vender cofres, básicamente, si ves que a 3 años vista tu inventario ya está lleno, significa que un jugador que lleva 3 años jugando ya no va a poder comprar nada porque ya no tiene nada más que comprar, ya simplemente ha conseguido todo lo que podía conseguir dentro del juego.

Hacemos este tipo de simulaciones para absolutamente todos los juegos que tenemos para ver cuánto tiempo te va a durar el contenido, irlo tocando para que la cosa se alargue más y se extienda el tiempo que tú necesites y obviamente esto tiene un impacto sobre sobre el potencial de monetización a largo plazo. Entonces claro, si ves que el juego se te acaban los dos años vista y que esto te limita la monetización, entonces esto te permite tener un feedback para seguir trabajando y para seguir iterando los sistemas que ya tienes, pero básicamente en producción las decisiones de monetización son iteraciones más que decisiones de diseño.

**Néstor:** ¿Vale y entonces qué aspectos del diseño suelen ser los más problemáticos a la hora de monetizar el juego?

**Entrevistado:** Generalmente el juego largo plazo, me explico: En el diseño de juegos hay mucha gente que concibe el diseño de juegos como un arte y es muy buena a la hora

de crear experiencias que son muy bonitas y muy chulas, pero la componente de ciencia en el diseño de juegos es una cosa bastante difícil de conseguir, hacerlo bien y muchos equipos todavía no, no lo consiguen hacer bien esto en F2P tiene un impacto enorme. En un juego premium, que tu lo compras y está preparado para que juegues, yo qué sé, 50 horas o 100 horas y luego se acaba, pues se acaba y ya está y no hay problema. Pero un F2P tiene que ser un juego infinito, un juego que se puede jugar siempre, a largo plazo, que no se acabe nunca. Tiene que ser un servicio que esté siempre rodando y rodando y rodando. Entonces claro, si tu tienes juegos con cosas que van progresando, muchas veces estas cosas se han diseñado pensando en el corto plazo pensando en ostia, si hago level up de unos personajes, me voy a sentir poderoso y esto mola mucho, vale, pero puedes hacer level up de los personajes cada semana durante 800 semanas o el juego te va a explotar? ¿Vas a tener cosas exageradamente fuertes que ya no tiene ningún sentido? Eso es lo más difícil, conseguir diseñar, tener sistemas que cuando los miras a 3 años vista todavía tienen sentido o a 5 años vista.

Que todavía tengan sentido. Y esto es lo que conlleva la mayoría de problemas en la mayoría de juegos y lo que recibe mas esfuerzo

**Néstor:** Vale, y ¿cómo le dais solución a ese problema?

**Entrevistado:** Buena pregunta. Pues depende del juego en concreto.

Básicamente piensas en el juegos como en 3 fases diferentes.

El On Boarding que vendría a ser los primeros días de juegos dónde, dónde está bueno, dónde vas aprendiendo, de qué va la cosa, los sistemas se van abriendo poco a poco para irte, exponiendo a las diferentes cosas del juegos, bueno, poco a poco, el juegos acostumbra ser fácil en este en este aspecto, luego estás en lo que llamaríamos el mid game, que sería a la larga la experiencia, lo que te dura 1 o 2 años, incluso 3 años.

Y finalmente tienes el late game, que sería una vez has terminado una vez, por ejemplo, has maxeado tus personajes ¿Qué cosas puedes hacer? Entonces para como esto es la pregunta principal de diseño a largo plazo. ¿Qué cosas puedes hacer cuando te has terminado el juego? La primera cosa vendría a ser: ¿Podemos extender el mid game más y más y más para que nunca haya late game?

Hay juegos que sí que lo pueden hacer, por ejemplo, juegos estilo [Juego], que son juegos básicamente de jugar nivel tras nivel tras nivel tras nivel, estos juegos no tienen

una solución de diseño a largo plazo, donde la gente que está al final del contenido les pasa algo especial, estos juegos dependen en extensiones de contenido constante.

Necesitas ir añadiendo niveles y niveles y niveles. [Juego] añade 20 niveles cada semana. Entonces esto es una solución de diseño que es viable en este tipo de juegos, pero necesita crear un estudio de generación de niveles. Necesitas tener a 3 personas o a 10 personas fabricando niveles constantemente para el juego, si te lo puedes permitir, es un diseño viable, si no te lo puedes permitir, entonces tienes que pensar otro tipo de estrategia. Si yo tengo solo 100 niveles en mi juegos, ¿Qué pasa cuando llegó al nivel 100? ¿Qué otras cosas le podemos ofrecer a un usuario?, por ejemplo, podrías decir vamos a poner un torneo. Cuando llegas al nivel 100, toda la gente que llega a nivel 100 empieza a entrar en un torneo donde compiten entre ellos, ¿Cómo juegan? Re jugando niveles, vuelven a jugar los mismos niveles que ya han jugado aleatoriamente y generan puntos y esos puntos sirven para comparar usuarios, por ejemplo, esto sería un ejemplo de lo que podrías acoplar en el extremo final de un juego para que la cosa se mantuviese rodando.

Otra estrategia intermedia, por ejemplo, imagínate que puedes producir contenido como en [Juego], pero a un ritmo bajo, pero igual puedes producir 10 niveles cada mes, que no es demasiado.

Pues lo que podrías hacer es plantear una estrategia de extensión de contenido como en [Juego] más lenta, entonces lo que podrías hacer es mientras esperas a que el nuevo contenido aparece, tienes el torneo especial para la gente que está al final de contenido, por ejemplo. Más que darte una solución concreta te he estado, yo qué sé explicando estrategias viables de cómo trataríamos el end game de un juego, de alguna forma. Pero vaya, se discute mucho sobre esto, de hecho mi trabajo consiste en asegurarme que los juegos son viables a largo plazo.

**Néstor:** Está genial, está genial.

Ahora unas pequeñas preguntas sobre una vez el producto ya está en el mercado.

Vale, ¿Qué tipo de feedback recogéis de la playerbase?

**Entrevistado:** Hay una parte de feedback cualitativa, pero lo que más recogemos en cuantitativo. En definitiva cuando juegas vas generando mucha información sobre tu actividad, sobre por ejemplo, yo que sé, cuando miras... todo depende de los juegos

obviamente, pero por ejemplo, los que juegos que [Empresa] tiene vivos que son estilo [Juego], casi todos los que tenemos son estilo [Juego], juegos lineales, con muchos muchos niveles donde cada nivel es un puzzle diferente. Una de las cosas principales que mide es la dificultad de los niveles, porque esto es lo que te dice cómo está siendo la experiencia para los jugadores. Y para hacerlo mides, por ejemplo, el número de intentos con los que un jugador ha jugado un nivel antes de pasárselo, cuántas game rounds juegas el mismo nivel antes de que te lo pases. Un nivel difícil necesitará unas 20 game rounds antes de pasártelo, un nivel fácil te lo pasarás a la primera. Entonces para cada usuario mides el número de intentos con el que han participado en cada nivel, o el número de transacciones económicas que se han hecho en cada nivel, o el número de boosters que han utilizado en cada nivel, para ver un poco las constantes vitales del juego en cada zona.

**Alexandra:** ¿Y a nivel cualitativo?

**Entrevistado:** A nivel cualitativo se hace bastante user research. Esto sobretodo se hace a la hora de sacar features nuevas, para juegos que están vivos pero que a la hora de sacar features nuevas. Por ejemplo, si quieres extender un juego añadiendo, digamos, una competición, imagínate que en [Juego] queremos montar una competición, pues generalmente se crearían focus groups con varios usuarios y se haría una entrevista como la que me estáis haciendo.

**Néstor:** Entonces, respecto a la monetización, ¿De qué manera manejaís el feedback de la playerbase?

**Entrevistado:** El feedback cualitativo, en la mayoría del juego, casi todos los episodios se comporta igual, en el sentido de que un episodio standard, un episodio es un conjunto de niveles, entonces un episodio standard sabemos que te genera tantos dolares por usuario, por ejemplo. Y vemos en cada nivel, podríamos ver cuánto está generando. Si ves que hay un nivel que te está generando mucho dinero pero por otra parte hay mucha gente que abandona el juego en ese nivel, lo que interpretariamos es que ese nivel es muy difícil. Un nivel difícil generalmente impacta en que los usuarios pagadores, pagan, para pasar el nivel, pero muchos usuarios se frustran y se van. Entonces un nivel donde veríamos mucha gente que se va pero que monetiza mucho, este es un tipo de feedback que podríamos recoger para decir, ostia, ese nivel por mucho que monetice no mola, por lo tanto vamos a bajar la dificultad. Esto nos impactará bajando la monetización del nivel pero subiendo el número de usuarios que se quedan,

que siguen jugando al juego. De forma que, lo que podrías hacer es evaluarte éstos usuarios que se han quedado en el juego, todo este volumen que has recuperado, aunque hayas perdido gente que te ha pagado en este nivel, toda la gente que has recuperado, como seguirá jugando al juego durante miles y miles de niveles que tienes por delante, tienes miles y miles de ocasiones de que eventualmente también paguen. Por lo tanto evalúas este tipo de cosas. Cuánto perder por bajar la dificultad versus lo que vas a ganar mucho más adelante, por ejemplo.

**Alexandra:** Pero hago la misma pregunta, perdón, y del cualitativo, es decir, de qué manera se maneja el feedback cualitativo de la player base?

**Entrevistado:** En cuanto a monetización, la verdad es que no tengo, no tengo ni idea en cuanto a diseño en general, básicamente el feedback cualitativo, se usa para para ver cómo responden los usuarios a nuevas ideas que puedas tener, por ejemplo en [Juego] queremos montar una competición y entrevistamos a 200 usuarios y vemos que nadie está interesado en competir, que todo el mundo dice, no, no, no, yo quiero jugar a un juego tranquilamente desde mi sofá o desde el autobús y que nadie me moleste, entonces ya el driver competitivo se entiende que esta user base no lo tiene.

Pero bueno, como [Juego] es gigantesco, realmente tienes muchos tipos de usuarios ahí dentro, por lo tanto podrías utilizar el feedback cualitativo para empezar a tener una idea sobre qué porcentaje de usuarios respondería adecuadamente a una idea nueva que tú puedas tener para extender el juegos, para decidir si ir adelante con esa idea o no.

**Néstor:** Alexandra, creo que le tca a Arnau, puede ser?

**Alexandra:** Sí, si quieres una última preguntita, lo de los mecanismos.

**Néstor:** Sí vale genial. Bueno, pues ¿qué mecanismos de recompensa a la playerbase usais?

**Entrevistado:** ¿Cómo, como? Mecanismos de recompensa en qué sentido, pero premios para para dar al usuario?

**Alexandra:** Vale claro, En este sentido estaba planteado también desde la desde la recogida del dato cualitativo, es decir, sí. Recogemos la voz del usuario, el usuario ahí está poniendo de su parte, o sea, es dato creado por el usuario no generado no, o sea el generado, en principio, no premiadas por haberte por haberte generado datos los recoges

y ya, no?. Pero sí que la voz del usuario requiere de un esfuerzo consciente por su parte. ¿Hay algún mecanismo de recompensa En este sentido?

**Entrevistado:** No sé si acabo de entenderlo no os referís dentro del juegos, os referís a cuando interactuamos con usuarios.

**Alexandra:** Mira, estabas hablando antes de que recogéis a lo mejor 200 entrevistas que le hacemos a usuarios, no? Para conocer su opinión. Hay algún mecanismo de recompensa para dar las gracias por aquello?

**Entrevistado:** Ah, bueno, a los que entrevistamos se les da cash.

**Alexandra:** ¿Se les da cash para el juego o para la vida real?

**Entrevistado:** No, no, de verdad de verdad.

**Alexandra:** Muy bien y respecto a community management, es decir, no recogéis la voz del usuario de ninguna manera?

**Entrevistado:** Sí, sí, pero no tengo ni idea, esto está realmente no tengo ni idea, conozco a community managers, pero no.

A ver, sé que se montan en eventos también. A [Empresa] cuando antes del Covid constantemente, había gente viniendo para montar yo que sé fiestas alrededor de juegos y si, se invitan a muchos usuarios, hay competiciones de estas, hay veces que se han montado competiciones donde los jugadores que ganan después aparecen en el juego.

Se envía pues yo qué se todo los usuarios reciben una postal con: El torneo ha terminado no sé qué y ha ganado tal user, que es un tío de Londres que no se cuantos. Pero vaya, esto se me escapa un poco, no.

**Alexandra:** Sin más, no te preocupes.

**Entrevistado:** Se toca mucho en juegos live, pero en juegos live he estado realmente, ocasionalmente, cuando estaba haciendo de científico de datos. Desde que trabajo en cosas de diseño sólo he estado en juegos nuevos entonces esto queda un poco lejos todavía.

**Alexandra:** De cualquier manera sí nos has aportado información al respecto o sea que.

Néstor, muchísimas gracias lo has hecho muy bien como siempre.

**Néstor:** Muchas gracias a [Nombre] por responder.

**Entrevistado:** Un placer.

**Alexandra:** Daríamos paso entonces. Gracias Néstor Chao daríamos pasó entonces a Arnau a ver.



## Anexo V. Transcripción de entrevista IV

**Alexandra:** Vale, pues entraría, como digo Néstor a hacerte las preguntas de carácter profesional primero. Adelante.

**Néstor:** Bueno, primero, todo gracias por venir.

Y, bueno, sobre las preguntas de un poco de intro, explicamos cuál es tu perfil profesional.

**Entrevistado:** Ahora mismo en mi perfil, dentro del desarrollo de videojuegos es el de game designer y un poco también orientado hacia game director.

**Néstor:** ¿Cuántos años de experiencia tienes en la industria?

**Entrevistado:** En la industria tengo ahora mismo, vaya una pregunta, 5 años dentro de la industria desde dentro de desarrollo, 5 años.

**Néstor:** ¿En esos años, en cuántos juegos has participado?

**Entrevistado:** Pregunta complicada porque al haber trabajado en [Empresa] he tocado muchos juegos, muchos, pero que haya estado directamente y más implicado en el desarrollo, podríamos decir que he estado en 4.

**Néstor:** ¿Y de ellos cuántos publicados?

**Entrevistado:** Ahora mismo, 2.

**Néstor:** Esos juegos ¿Que modelos de ingresos tenían?

**Entrevistado:** De los publicados o de los que he trabajado?

**Néstor:** Bueno, todos.

**Entrevistado:** Vale. 3 eran F2P. Por publicidad, por ingresos por micro transacciones. Y el último que estoy trabajando ahora mismo es una compra directa, es un producto completo.

**Néstor:** Vale, dentro de los equipos, ¿Qué rol tenías?

**Entrevistado:** He trabajado como game designer como level designer y como game director.

**Néstor:** Bueno, pues ya estarían las preguntas de intro.

**Alexandra:** Alright, muy bien, pues Arnau, si nos permites entraríamos con las preguntitas propias del estudio de Néstor. Te esperamos, bueno, te esperamos, nos esperas tú a nosotros, aquí acabemos con esta primera batería de preguntas y entras tú, gracias.

**Néstor:** Pues empezamos.

**Alexandra:** Muy bien, ahí está venga nuestro cuando quieras. Ah, perdón, voy a interrumpir solamente si fuera necesario, vale, me voy a poner en oculto, por así decirlo y si veo que hay alguna cosita que es misleading, no, que necesita un empujón, estoy aquí, aunque no me veáis, venga hasta ahora.

**Néstor:** Muy bien vale, pues empezamos con una pequeña batería centrada en preproducción, vale? Pues empezamos, ¿qué os motiva a la hora de crear videojuegos?

**Entrevistado:** Estas son preguntas interesantes.

Puede ser... es que difiere mucho del tipo de juego, pero puede ser transmitido en idea o transmitir sensaciones.

**Néstor:** Vale en la en la fase de creación o diseño de la obra original. ¿Qué perfiles intervienen?

**Entrevistado:** En la obra dices al arranque? En pre-producción estamos, no?

**Néstor:** Sí.

**Entrevistado:** Vale, es importante que prácticamente de alguna manera u otra tiene que estar tanto game design, tiene que estar arte, tiene que estar programación para ver la viabilidad, tiene que estar producción porque tienen que implicarse en si es viable la creación del producto que estamos diseñando. Es que tiene que haber por lo menos una muestra de cada una de las partes de que van a estar relacionados con el desarrollo.

No hace falta que esté el equipo completo, pero por lo menos cada 1 de las partes tiene que tener un representante.

**Néstor:** ¿Y qué tipo de decisiones se toman en esta fase?

**Entrevistado:** Creo que la más interesante es estudiar la viabilidad del proyecto, depende, todo depende de si arrancamos con un presupuesto, no arrancamos con un presupuesto, el cual es el cuál es el objetivo de lo que debemos hacer, tiene unos objetivos posteriores para llegar a unos números establecidos. Es variable

**Néstor:** Vale, em

**Alexandra:** Perdona Néstor, no desaprovechemos la oportunidad. ¿Qué tipo de objetivos se suelen plantear? No sé, has dicho depende del objetivo que tenga el proyecto, ¿Qué tipo de activos?

**Entrevistado:** En caso de, por ejemplo, hablemos de Mobile. Hablemos de [Empresa], ya tiene un recorrido, entonces sabe que su producto tiene que tener una retención determinada para el proyecto, una retención mínima.

Eso es lo que va a marcar de que tenga un número de usuarios correcto y que sus usuarios un porcentaje de ellos consuman dentro del juego, así que es muy importante orientar el producto de tal manera que vaya a cumplir esos objetivos, cuando sea lanzado.

**Alexandra:** ¿Y en el estudio en el que estás ahora?

**Entrevistado:** El estudio de que está ahora lo más importante, hacer un producto que sea una experiencia con un precio fijo.

Pues lo más importante es cumplir esos objetivos marcados, asegurarnos de que el nicho de mercado al que estamos atacando tenga usuarios suficientes que puedan estar interesados en el en el producto y que puedan comprarlo, y hacer el producto viable, hay que hacer un estudio de mercado de ese nicho al que estamos atacando.

**Néstor:** Vale entonces sobre monetización en esta fase. ¿Cuáles son las primeras cuestiones que surgen?

**Entrevistado:** Buena pregunta.

Bueno, otra vez cómo está trabajando en con diferentes sistemas de monetización, en el caso de la primera, la primera, la primera idea es clara, es cuál es el sistema de monetización así a grandes rasgos, esto va a ser un juego mobile que se va a servir de publicidad interna, tiene micro transacciones y, a partir de ahí, porque a lo mejor es algo que ya viene preestablecido. Oye, qué vamos a hacer un juego en el que el sistema trasero va a funcionar de esta manera, [Empresa] por ejemplo lo tiene muy claro, tiene claro que va a ser micro transacciones dentro del juego.

Que no se trata de expansiones, de pagar por expansión de se trata de pagar por pequeños productos que te ayuden a superar los problemas que te encuentres en los niveles. Ese es el objetivo de [Empresa] por ejemplo, entonces sabes que esa es la base y sobre eso, pues tienes que construir.

**Néstor:** ¿Y en el estudio más reciente?

**Entrevistado:** Ahí hay un juego mucho más, mucho más flexible.

¿Eh?

¿La pregunta original, cuál era?

**Néstor:** Las primeras cuestiones que surgen sobre monetización.

**Entrevistado:** Sí.

Eh, simplemente es, en el caso de este último producto es saber cuál es el presupuesto que tenemos, que implica cuánta gente, cuánto tiempo vamos a tardar en hacerlo y entonces también en relación a eso. ¿A qué precio lo vamos a poner y cuántas compras deberíamos de vender para que el juego sea viable?, eso va a marcar el presupuesto del juego. Y con el presupuesto del juego pues sabemos hasta cuánto podemos complicar la producción.

**Néstor:** ¿Bueno, y dentro del equipo respecto a monetización, qué debates éticos se crean?

**Entrevistado:** Dentro de los que he trabajado en mobile. Creo que está todo más orientado hacia que el usuario si consume una microtransacción y hace un pago dentro del juego. Es un tema de satisfacción que en ningún momento sienta que ha pagado por una cosa que no ha cumplido con sus expectativas, ahí es donde está el objetivo principal. Ah, yo en esa empresa no estado de las discusiones a más nivel de si es ético vender micro transacciones o no a ese nivel, no es todo yo trabajando dentro, pero si al nivel de cuando hacemos. diseñamos una nueva feautre para el juego, de asegurarnos de que esa feature si alguien la consume y apuesta por ella sea satisfactoria. El jugador diría vale pagado por esto y me parece bien que haya cumplido con mis expectativas.

**Néstor:** Y dentro del equipo ¿Qué genera más conflictos sobre monetización?

**Entrevistado:** Lo que genera más conflicto es que estemos manipulando a los a los jugadores.

Los que más conflictos que los estemos manipulando porque les estemos empujando hacia el consumo de esa microtransacción jugando un poquito con su, con su mente.

**Néstor:** ¿Y a qué, a qué decisiones se llegaron?

**Entrevistado:** Em.

Hay debate variado dentro de del estudio.

Pero la empresa de manera interna no le importa estudiar más sobre comportamiento humano y ver cómo aprovechar estos estudios para subir las ventas de micro transacciones.

**Néstor:** ¿Entonces, estas decisiones finales quién o quienes las toman?

**Entrevistado:** Las, no se toman, nosotros podemos hacer propuestas, pero las tomas finales las toma la parte más alta de producción y dirección de inclusión del equipo, sino del estudio o la empresa, hay una supervisión, hay una supervisión por la parte más alta.

**Néstor:** Y estas decisiones. ¿Qué consecuencias han tenido?

**Entrevistado:** Pues simplemente si una decisión viene de una parte más alta y ellos toman la decisión final al ser una cadena de decisiones y nosotros estamos más bajos, pues hay que ejecutarlo lo que ellos decidan.

**Alexandra:** ¿Pero en algún caso perdóname [Nombre] tenido algún tipo de trascendencia? Te quiero decir, ha habido alguien que no estaba de acuerdo con la decisión que se estaba tomando.

**Entrevistado:** Sí, pero como estamos todos trabajando en equipo en estudio hemos tenido que acatarlo.

¿Ha ocurrido? Si, ocurrido siempre hay discusiones. Oye, pues esto aquí igual nos estamos columpiando un poco o no, mejor no me parece del todo ético, pero se ha ejecutado.

Eso también implica muchas veces que hay muchos estudios, también los que hay mucho movimiento y había veces que gente que sí tú durante mucho tiempo te das cuenta de que no estás enfatizando con el equipo, hay mucha gente, pues que decidido también marchar y ir a otro sitio.

**Alexandra:** ¿Vale y en concreto se te ocurre el motivo, es decir, has dicho, puede ser que no se esté de acuerdo con alguna decisión de carácter ético? No, o sea que.

¿Se te ocurre algún ejemplo de algo concreto?

**Entrevistado:** Ahí estamos en el en el borde de si puedo hablar, no puedo hablar.

Altavoz 3

¿Ah vale? Bueno, en principio.

**Entrevistado:** Al haber estado trabajando dentro de todas maneras como comenté en el principio, es completamente.

**Alexandra:** Sí, sí anónimo y no se va a mencionar ningún tipo de empresa ni nada sabes entonces.

Es para ver la realidad de lo que sucede dentro de los estudios, de hecho ayer tuvimos aquí alguien de [Empresa].

Y le estuve preguntando al final de la entrevista, digo, pero.

No no has tenido que pedir ningún permiso excepcional, no para para hablar de todos estos temas, no porque en principio, al ser al ser anónimo y for the science diferente sería que estuvieras hablando, pues con prensa, por ejemplo, no. Pero en principio no se va a mencionar a nadie, por eso digo, ni empresa, ni personas, ni nada.

**Entrevistado:** Sí, sí, nosotros también, ya no estoy internamente dentro, como son cosas más internas, delicadas, tampoco está un hay un punto de secreto, pero bueno, se me ocurre un ejemplo en.

Que el la parte directiva del estudio tome la decisión de hasta cierto punto, si hacer estudios con usuarios reales, para aprender de su comportamiento a cómo reaccionan con el juegos, poder grabarles y esto es con consentimiento, no hay ningún problema. Poder verlos cómo manejan el juegos, como reaccionan a filtros, está a nivel de UI, es muy interesante.

Pero a lo mejor también en llevarlo al siguiente nivel es empezamos de estudio de cómo lo diría, también parecido de ver cómo reacciona un usuario a la experiencia de juegos, pero ya con mediciones a nivel de conexiones neurales, de tener el caso que te puedes leer la, hacer lecturas de exactamente qué zona del cerebro está activando con cosas muy concretas y al final a mí, por ejemplo, a nivel personal, si esto es para, sí el fin de esto es para buscar nuevas experiencias de juegos y que buscar que un usuario pues disfrute de una manera nueva de un título, de una nueva experiencia o ver cómo reacciona al miedo a la acción de tal estoy bien, pero cuando los objetivos finales son a ver cómo conseguimos que este usuario tenga la necesidad de comprar este producto en concreto. Ahí es donde choca, es de por medio al nivel personal, choca conmigo cuando el objetivo es ese, queremos ver cómo reacciona al juegos para saber exactamente cómo le tenemos que ofrecer un producto para que se sienta sugestionado a comprarlo, entonces ahí sí hay un choque.

Entonces ahí pues ha habido discusiones.

**Alexandra:** De hecho esto Néstor, lo hemos visto leyendo, no artículos académicos sobre económica behaviour, o sea que está como súper ultra estudiado todo esto, pero sí que es cierto, pues que esto que puede chocar con no con la filosofía de uno y finalmente no estar de acuerdo vale gracias, [Nombre], perdona Néstor que te interrumpido, sigue, sí.

**Néstor:** Ah, no, no sé tranquila, bueno, pues.

¿Qué fuentes de información usais para tomar decisiones en esta fase?

**Entrevistado:** Fuentes de información.

La parte interesante de [Empresa] que tenemos data scientists que nos están dando gran. Tenemos al tener tantos juegos publicados, tengo mucha, mucha, mucha información interna de los otros títulos que nos pueden ayudar a saber por dónde tirar y en concreto en mi caso, estabamos en un equipo que era de experimentación, de nuevas features en estos dos juegos en los que estuve trabajando, entonces nosotros éramos una fuente de información, nosotros probamos features en juegos menores para después ver si esas nuevas features funcionaban bien con el público y si funcionaban bien, se aplicaban a los juegos grandes de la franquicia.

Por ejemplo, es otra forma de de búsqueda de información. En cuanto a usuarios.

**Néstor:** ¿Entonces, sobre la competencia, qué tipo de información se usa?

**Entrevistado:** Si, se hacen estudios también ahí. Contratan servicios de para saber data de otras aplicaciones, de cómo está funcionando en retención en público, opinión, ventas semanales, mensuales, etcétera, y también a nivel de rendimiento también se hacen pruebas con los productos de la competencia para ver cómo funciona a nivel de rendimiento, uso de batería, consumo de aplicaciones para saber también si por esa parte también estamos cumpliendo con unos básicos que nos pongan al mismo nivel.

**Néstor:** Mencionabas antes que tenáis recogida información de usuarios a nivel local y tal qué de qué otro ¿qué otro tipo de información sobre usuarios usáis?

**Alexandra:** Por el comentario perdón para ubicarte había sido que utilizáis lo que has dicho de que utilizáis información de mercado.

Y según lo que he entendido, es en fase de preproducción, en la empresa en la que estás ahora me ha parecido entender. ¿Puede ser?

**Entrevistado:** Como no, no te, no te entendido ahí.

**Alexandra:** Vale, me ha parecido entender que en respuesta a una pregunta que te hemos hecho anteriormente sobre cuáles son las primeras cuestiones que surgen, no en

esta fase de preproducción, has dicho, pues se tiene en cuenta datos de mercado, verdad, a la hora de tomar decisiones sobre el producto, sobre el diseño del producto. Lo que creo es que estabas hablando del estudio en el que trabajas, ahora ¿puede ser?

**Entrevistado:** Sí, ahora mismo, cómo estás yendo hacia atrás, eso no tiene que ver con la pregunta actual, no que me he perdido un poco.

**Alexandra:** Si la pregunta actual es qué tipo de información sobre mercado bien sea tendencias o cómo está haciendo la competencia o información de mercado. Sí, bueno, pues la pregunta de ahora es ¿qué tipo de información de mercado se utiliza en esta fase de preproducción?

**Entrevistado:** Vale, vale en el caso de.

**Alexandra:** Para tomar decisiones sobre diseño, entiendo lo que nos tendrías que aclarar es.

¿Sobre qué estudió en este momento? Estás hablando si sobre el que trabajas ahora.

**Entrevistado:** Ahora con alguien que estaba comentando ahora mismo era sobre el que estaba trabajando. Antes estaba hablando de Mobile.

**Alexandra:** Eso es y ahora.

**Entrevistado:** Bueno, ahora a ver, yo hasta ahora solo hablo de eso en esta pregunta sólo te he respondido que estaba haciendo estudios de usuarios haciendo pequeños experimentos de filtros y tal todo esa parte está hablando de Mobile.

**Alexandra:** Si ya en el trabajo y en el estudio en el que trabajas ahora se utiliza algún dato de mercado.

**Entrevistado:** Estudio que estamos trabajando ahora.

Cuando yo entré, ya tenían un planteamiento básico de qué género querían, querían trabajar y en ese en ese aspecto, he podido investigar un poco a dar un poco de opinión, pero ya estaba decidido, ya está decidido hacia dónde querían ir por temas de presupuesto y por temas de cuánto tiempo quería hacerlo y que están buscando, de hecho eso es, es un roguelike y están buscando algo modular por temas de presupuesto. El género es popular, está en crecimiento, hicimos revisiones en de cómo está funcionando el género buscando por internet, e informado nosotros mismos, pero esta



empresa más pequeña, es una empresa indie, no te, no, no estamos trabajando con ninguna base de datos de pago.

**Néstor:** Y sobre sobre los usuarios, ¿Qué tipo de información se usa?

**Entrevistado:** Ahora mismo todavía no estamos trabajando con usuarios reales.

**Néstor:** Bien.

¿Ok vale? Pues ahora pasamos una pequeña área de producción.

Está un poco más enfocada, pues en cambios en el diseño original, pues debido a la inclusión de monetización.

**Entrevistado:** Vale.

**Néstor:** Una vez el diseño ya está más consolidado. ¿Qué tipo de decisiones se toman sobre monetización?

**Entrevistado:** Normalmente en la en. Vuelvo a hablar de móvil, porque en el caso actual es un precio completo y no procede.

Aunque podríamos decir que a futuro tenemos pensado expandir el juegos de expansiones y eso puede tener un precio, pero ahora mismo no procede, sabemos que el primer, el batch de producción hasta la versión 1, va a ser de un precio, se va a sacar y ya está, pero lo mejor te interesa más el tema de Mobile y entonces en este caso, ya cuando se está haciendo en la primer diseño del título ya se está ya ahí ya está integrado los primeros boosters o los primeros productos que se vayan a vender.

Están integradas en la primera fase de diseño. Ya está, ya están integrados, luego cuando el título sale como son títulos Live que se van ampliando, entonces sí que en cada vez se van diseñando nuevos boosters para ir ampliando la experiencia y dar nuevas opciones de compra.

**Néstor:** ¿Entonces, qué consecuencias puede llegar a tener hacer cambios en el sistema de monetización en esta fase?

**Entrevistado:** En esta fase, hasta que no se empieza a probar con usuarios reales, es una hipótesis, es bueno, queremos que esto va a funcionar, eh, tenemos referencias de otros juegos en el que sabemos que en cierto tipo de bloques, porque va a implicar que el jugador va a querer, va a necesitar un número de veces repetir un nivel, por ejemplo, para conseguir lograrlo, y estamos trabajando con hipótesis, con la experiencia de juegos anteriores. Una vez, al ser un juego nuevo, a lo mejor es una versión de un juegos anterior, es una nueva iteración, pero si es un juego nuevo sí que es verdad que

se intenta probar con usuarios lo antes posible, hacer un algún tipo de soft launch. Y eso nos marcará si está o no está funcionando la hipótesis y ahí sí que se producirían cambios.

**Néstor:** ¿Entonces que qué aspectos del diseño suelen ser los más problemáticos a la hora de monetizar el juego?

**Entrevistado:** Suelen ser más problemáticos, como comentaba antes, asegurarnos de dónde está el límite en el que el usuario puede pensar que no está contento con el producto, que se puede sentir engañado por la compra que ha hecho, primero hay una línea ahí y como todo este tipo de juegos mobile puzzle, están basados también en trabajar con una semilla, a trabajar con un random de pongamos el caso de Candy Crush, tú diseñas un nivel, pero después lo que va a aparecer dentro menos unas cosas que tú has marcado, el resto de las piezas que van a salir van a ser aleatorias.

El otro punto es que el jugador no sienta que la máquina le está haciendo trampa. Que te la máquina le está obligando a repetir el nivel 800 veces porque no has comprado nada.

Evitar esa sensación eso es problemático porque puede decir, oye, me está costando mucho y esto es que la máquina me está haciendo trampa.

**Néstor:** Entonces, ¿Cómo lo habéis dado solución?

**Entrevistado:** Una de las soluciones es, como los normalmente los, este tipo de juegos funcionan por...

Está englobado, cada cierto número de niveles está englobado en una temática, alomejor 15 niveles es un paquete de niveles que cambia de aspecto. ¿Entonces, cómo es que esos 15 niveles es un nivel en sí todos juntos no? Pues lo que se suele hacer también es crear una curva de dificultad que va ascendiendo y descendiendo en cuanto a ese paquete de niveles para dar la sensación de que de que, eh, nosotros ya sabemos que cuando diseñamos el nivel este nivel va a ser para lo va a conseguir sin ningún tipo de ayuda externa va a conseguir hacer este nivel, digamos en 30 intentos.

O vamos a conseguir esa base de probar, sabemos que ya por experiencia, sabemos que este nivel lo va a conseguir hacer en 10 intentos, entonces lo que hacemos es, en cada paquete, un flujo en el que la dificultad va subiendo y bajando para que el usuario sienta de que no pierde el interés a lo mejor nota que hay un nivel que era muy difícil, otras

este ha sido muy complicado, lo tiene que repetir muchas veces lo tengo que repetir 40 veces al final a lo mejor no compro nada, pero lo he conseguido.

Pues a lo mejor el siguiente, los que ofrecemos es uno fácil, así tiene la sensación de que he pasado 2 o 3 niveles y, a ahora otra vez, te aprieto otra vez y te pongo un nivel complejo que normalmente son niveles complejos son los muros contra los que choca y cierto número de usuarios decide, pues oye, ya estoy hartito, no quiero estar bloqueado aquí, pues voy a utilizar este booster y voy a romper esto y voy a pasarme el nivel.

**Néstor:** Entonces, en relación con otros actores de fuera del estudio ¿Que conflictos éticos han surgido?

**Entrevistado:** Personal mente, a no ser que tengas un ejemplo para orientarnos un poco personalmente, no se me ocurre ninguno ahora.

**Néstor:** Por ejemplo, publishers, empleados externalizados, proveedores, distribuidores.

**Entrevistado:** Y el conflicto es en relación a...

**Néstor:** Un conflicto ético, pues en relación al...

**Entrevistado:** Si, el conflicto de ético.

Yo personalmente desde mí, desde mi posición, no he vivido eso.

**Alexandra:** Vale o sea que nos digas, pues sí hubo un publisher que nos dijo, mira, tenemos que, tenemos que monetizar de esta forma de esta otra y nosotros, aunque no estábamos muy de acuerdo como el publisher al que metió a la pasta, pues le tuvimos que hacer caso, yo qué sé.

**Entrevistado:** Si, pero como [Empresa] es autosuficiente y lo hace todo, son su propio Publisher y tiene muy pocas cosas externas, a lo mejor algún acuerdo de publicidad cuando alguna empresa a lo mejor un paquete de niveles está promocionado por [Otra empresa]. Más de allá, a nivel externo poco, y a mi nivel de ser designer, level designer, game designer de un título de experimentación, no sé, por mi parte no estaba ese nivel como para ver que estuviera pasando ese tipo de conflicto.

**Alexandra:** Y en la empresa en la que estás ahora, ¿Te has encontrado igual con una movida de estas?

**Entrevistado:** Vale, sí venga, sí.

Hablando de inversores, nos hemos encontrado que los inversores ,alguno de los inversores de la empresa vienen de mobile, alguno de los inversores vienen del área de apuestas.

Y entonces venían de un título anterior, la empresa en la que estoy ahora vendiendo un título anterior que está orientado al online competitivo multijugador para PC, no era mobile.

Y ahí ya tienen claro de que pueda existen pases de temporada, existen skins, existen cosas entonces a la hora de plantearles este nuevo producto, que es un juego cerrado que tú lo compras, lo experimentas, lo consumes y se acabó claro, las primeras conversaciones es bueno y como el jugador consume dentro del juego.

Costó un poco, base también de ejemplos y darles comparativas de otros títulos, de enseñarles de que en estos juegos esto no es, no es habitual porque no son juegos F2P y el usuario ya ha pagado un dinero y no ve normal que se le pongan bloqueos a su título, si ya lo ha pagado.

Y esa conversación, pues ha tenido, nos hemos entendido o lo han entendido y ya está.

**Néstor:** Vale no, pues genial.

Vale ahora una pequeña, una vez el producto, ya está en el mercado.

¿Qué tipo de feedback recogéis de la playerbase?

**Entrevistado:** Por un lado tenemos el feedback directo que nos pueden dar a través de las Stores por los comentarios no de las Stores de Apple y de Android Y ahí tienen acceso a correos, también de consulta alguna vez también nos llegan por ahí consultas de problemas o cosas que no funcionan.

Está el departamento de soporte, que también nos pueden llegar por ahí algunos tipos de problemas y luego lo demás es la data que se recoge del propio juegos. Data del comportamiento del jugador que está más bien limitado. A qué niveles ha jugado, cuántas veces ha intentado jugar los niveles y orientado de esa forma.

**Néstor:** ¿Vale de qué manera manejaís el feedback de la playerbase respecto a monetización?

**Entrevistado:** Normalmente hay un primer filtro que normalmente se encarga de la parte de producción del equipo, producción y dirección, hacen un primer filtro y si y si

hay algo interesante, pues lo discutimos en el equipo, normalmente teníamos meetings, nos juntamos todos, hoy miramos, tenemos estas críticas o estos problemas que hemos visto relevantes y normalmente en equipo discutíamos sobre cómo podíamos afrontarlos o solucionarlos.

En el caso de temas éticos que prácticamente ha sido lo que he comentado antes alguna vez que he estado con alguno ha sido temas de que el jugador no estaba satisfecho con el producto que había comprado y se creía que sería lo mejor, muchas veces pueden ser varias cosas alguna.

Que no habíamos informado bien del producto, entonces lo han comprado y pensaba que era para una cosa y al final su uso era distinto.

O por otra parte, no cumplir sus expectativas, pensaba que esto iba a darle una solución completa, con esto voy a ganar cuando uso esto y a lo mejor, pues simplemente era una ayuda a menor nivel, pero siempre va por este lado por el orientado hacia que el usuario no está satisfecho con la compra.

**Néstor:** ¿Y qué tipo de decisiones tomáis?

**Entrevistado:** En nuestro caso en caso particular, es muy interesante porque justamente estamos en un área de experimentación, entonces hacíamos AB testing, hacíamos comparativas entre usuarios que tenían la nueva feature y usuarios que no la tenían. Y vemos esas diferencias y en el caso de que no tan tuviéramos algo notorio que marcará de que algo no estaba yendo bien, hacíamos nuevas iteraciones de la misma feature y la volvíamos a lanzar a otro pack de usuarios distintos para ver si para corroborar si lo habíamos conseguido solucionar o todavía estaba dando problemas, todo esto antes de llegar a una versión final que dijéramos, vale ahora resulta interesante, pues vamos a aplicarlo a otros juegos.

**Néstor:** Y ya para acabar, ¿Qué mecanismos de recompensa utilizáis a la playerbase?

**Alexandra:** Néstor reformula por favor esta pregunta, piensa un momento que nos ha pasado ya varias veces que esta última preguntita no se acaba de entender.

Porque tiene que ver con un tipo de dato muy concreto que se recoge de la Player base que es.

**Néstor:** Vale cuando cuando los usuarios dan datos voluntariamente, directamente.

¿De qué manera les recompensáis?

**Entrevistado:** Te refieres a un dato que no hemos recogido de software, sino que directamente ellos nos han dado feedback, vale.

**Néstor:** O que habéis pedido y os han devuelto

**Entrevistado:** Vale de acuerdo.

Varias opciones, una, por ejemplo, es: Pedíamos a gente que viniera al estudio a probar features de manera confidencial para que probaran el juego un poco. Puede ser un poco invitación, también oye, ven a probar un nuevo juego y de camino, pues te enseñamos el estudio y puedes ver el estudio y puedes ver cómo trabajamos, les ofrecemos una experiencia, ya que vienes a visitarnos, pues conoce el estudio es una forma de ya qué estás haciendo esto sin ningún tipo de retribución, simplemente porque eres fan de los juegos y quieres probarlo, pues bueno, pues por lo menos, ya que mostraron interés, normalmente eso también les interesa. Oye, te vas a enseñar cómo trabajamos aquí en el caso de que, otro que se me ocurre.

Que sean de algún tipo de queja, de un usuario que ha tenido un problema con alguna feature o algo que no ha ido bien, normalmente no es difícil que simplemente pues oye, has hecho este gasto, se te devuelve el gasto, te damos aún algo más de moneda hard currency para tu gasto libre y mantenerlo contento ahí no había ningún problema, si alguien se ha quedado un poco contento con una compra que ha hecho y no estaba satisfecho si lo comentaban por escrito, nos escribe, nos llama y se queja lo normal es que se le devuelva y se le de algún tipo de recompensa, si hace falta también.

**Néstor:** Bien, pues pues ya estamos. Pero muchas, muchas gracias.

**Alexandra:** Muy bien vale, perfecto, vale Néstor. Sí puede ser, añade. En esta coletilla, no de de lo que hemos estado comentando ahora.

**Néstor:** Sí, sí, solos, no te hablando.

**Alexandra:** Eso es en la última pregunta, para así que no nos vuelva, no nos vuelva a pasar.

## Anexo VI. Transcripción de entrevista V

**Néstor:** Vale bueno, pues para empezar bueno, gracias por aceptar la entrevista

**Entrevistado:** De nada.

**Néstor:** Y bueno, vamos a empezar con unas pequeñas preguntas de bueno, como ha comentado Sandra de detalles profesionales, bien, pues, Explícanos un poco tu perfil profesional.

**Entrevistado:** Pues yo estudié administración de sistemas informáticos, mi perfil es técnico y empecé a trabajar en el sector de la informática como programador, luego como técnico, pero los videojuegos siempre me habían gustado y entonces siempre había hecho cosas al respecto.

Y entonces, antes de ser diseñador de videojuegos, que es lo que soy ahora, pues he pasado por programación, QA, producción, marketing, PR, un poco de todo, también profesor en la Universidad y eso actualmente ya desde hace 8 años, diseñador de videojuegos.

**Néstor:** Entonces en la industria, ¿cuántos años?

**Entrevistado:** Si contamos toda la experiencia, porque al final de todo te llevas un poco, pues 12 años 13 algo así.

**Néstor:** Vale en cuántos juegos has participado.

**Entrevistado:** Más de una docena, no todos han salido algunos se han cancelado, algunos han quedado en soft launch o beta, lo que sea, que creo que publicados unos 8 o así me suena ahora así a bote pronto.

**Néstor:** Y de esos juegos ¿que modelos de ingresos tenían?

**Entrevistado:** Hecho tanto F2P como premium. Móvil , consola, PC.

Y premium el que estoy ahora que es premium, pero tiene una financiación crowdfunding, he estado también con autofinanciación, he estado con publisher, o sea que casi todos los casos, diría.

**Néstor:** Tu rol dentro de esos equipos. ¿Cuál ha sido?

**Entrevistado:** En todos o casi todos, game designer. En algunos ejercido labores puntuales de PR y marketing y en alguno de producción, también puntual.

**Néstor:** Bien, pues de la intro ya estamos así que vamos a pasar a la batería inicial sobre preproducción.

Bien, ¿que os motiva a la hora de crear videojuegos?

**Entrevistado:** Guau, esto es profundo.

Para mí es el disfrutar viendo a la gente cómo descubre las cosas que uno ha hecho como comparte luego las satisfacción, como... o sea, las experiencias que puedes llegar a transmitir con este medio.

**Néstor:** ¿Y como equipo, como empresa?

**Entrevistado:** Como empresa, pues es crear un producto que sea exitoso, que sea no solo exitoso comercialmente, sino idealmente también dé crítica, que genere una comunidad que genere una base. que genere momentum, no? Para el siguiente proyecto, para actualizaciones, etcétera. Entonces algo más comercial, claro.

**Néstor:** Bueno, dentro de lo que es la fase de creación o diseño original de la idea, ¿Qué perfiles intervienen?

**Entrevistado:** Pues en la creación de la idea, pues suele haber un director creativo o varios directores creativos que muchas veces pues tienen algún puesto ya de socio de fundador y eso suele ser habitual en algunas empresas o proyectos me he encontrado que se ha hecho partícipe a cualquier empleado durante una época en la que pues cualquiera podía presentar proyectos con una especie de plantilla y entonces pues se valoraban entre todos los haces una pequeña presentación, se valoran entre todos los compañeros y luego se daba una puntuación y luego eso, digamos, que pasaba a la lista de ideas o de proyectos que la empresa podría llegar a tener, pero siempre las decisiones al final son de la capa de dirección.

**Néstor:** ¿Qué tipo de decisiones se toman en esta fase?

**Entrevistado:** Pues las decisiones casi más importantes se deberían tomar a veces no se concretan esas decisiones, pero bueno, se empiezan a pensar en ellas, pues la visión del proyecto, el scope, es decir, cuán grande va a ser el proyecto, no cuánto dinero, cuánta gente etcétera, en el tipo de proyecto, pues modelo de negocio, competencia, oportunidad.



También muy importante el know-how de la empresa, lo que la empresa ya sabe lo que la empresa ya ha hecho previamente, lo que saben sus empleados, las herramientas que se han hecho previas al final se pone todo en una batidora y de ahí sale, pues el proyecto.

**Néstor:** Y sobre monetización al comienzo del desarrollo. ¿Cuáles son las primeras cuestiones?

**Entrevistado:** Los proyectos que estado normalmente la monetización venía marcada un poco por la plataforma, si los sacabas en PC y consolas, pues ya te vas al premium y si vas a mobile, pues te vas a F2P, pero luego es verdad que en mobile también hecho premium y vienes un poco determinado por el género y el público. Este público va a pagar, va a querer pagar la competencia también, no un poco el producto, que es lo que la gente espera, espera pagarlo y una vez ya está, espera que sea un servicio que es lo que va a ser.

**Néstor:** ¿Qué debates éticos se crean dentro del equipo de diseño respecto a esto de la monetización?

**Entrevistado:** Pues no suele haber un debate ético como tal, al menos en mi experiencia, de si esto está bien o está mal. Porque tampoco he encontrado nunca a alguien que haya una sugerencia como para plantear esa ética, no para repensar si lo que estábamos haciendo era moral o no, entonces sí que es verdad que hay una estrategia más que una ética, es decir, ¿Cuánto se puede exprimir al jugador? ¿Cuánto está dispuesto a pagar el jugador? Que jugador para que por algo que realmente le reconforte, que sea una recompensa, que sea algo que realmente tenga valor para esa persona, es decir, si pagó 1 dólar, pues que esté satisfecho con esta compra.

Y luego hay un equilibrio, ahí sí que ya está el equilibrio, pero luego no suele ser en la parte de producción, sino más luego la parte de producción. De ¿Cuándo hacer ese pago y cuánto es ese pago? No hay sí, así que viene un tema de balanceo que hay la empresa, pues obviamente pues tiene sus intereses y luego salen otros intereses por parte del diseñador.

**Néstor:** ¿Y quienes toman las decisiones finales?

**Entrevistado:** Los directivos siempre la parte de management, ya sea el director creativo, los fundadores o el product owner, toda la parte de negocio, digamos de las capas ya más allá del desarrollo.

**Néstor:** ¿Y qué consecuencias o impacto han tenido estas decisiones?

**Entrevistado:** Internamente impacto o en el producto y los clientes.

**Néstor:** Ambos.

**Entrevistado:** Ah internamente, pues para el trabajo del diseñador muchas veces implica repensar a cero, adaptar ciertas cosas.

Y de cara a los clientes o al público en general, pues supone normalmente que puedes llegar a hacer más dinero, o sea, puedes realmente sacar más más beneficios, realmente la gente que toma esas decisiones ya lo sabe a la cuestión es si es un beneficio simplemente puntual y luego enseguida cae, o es un beneficio sostenido y realmente la gente no se cansa de pagar tanto no, sino que sea más bien poco a poco.

**Néstor:** ¿Qué fuentes de información usáis para tomar decisiones en esta fase?

**Entrevistado:** Normalmente si la empresa ya tiene otros productos, se utilizan analíticas de tus propios productos, qué ha funcionado previamente, qué no. Feedback, incluso que hayas tenido entonces haber tenido un producto previo te solucionar muchas cosas si no te puedes ir a páginas o herramientas que tengan cierta información, no es información 100% concreta porque normalmente esa información no se divulga, pero a raíz del Big Data, etcétera, pues se van substrayendo, o sea, vas haciendo un poco una proyección no, de sus datos. En mobile, por ejemplo, la más famosa es App Ani y en Steam es Steamspy y etcétera.

**Néstor:** ¿Qué tipo de información sobre la competencia usáis?

**Entrevistado:** Casi toda la que se pueda conseguir tanto en número de usuarios activos al día. a la semana, al mes, retención, no me acuerdo las siglas, pero el lifetime value de los usuarios, bueno, todo lo que se pueda.

**Néstor:** ¿Y qué tipo de información sobre los usuarios usáis en esta fase?

**Entrevistado:** Pues en la fase de pre-producción sobre los usuarios, la información nunca suele ser muy exacta ni muy concreta, entonces son más bien suposiciones con respecto a las interacciones que hay en la comunidad en las redes sociales, el ruido que, un poco lo que se comenta no de lo que suele gustar más a una franja de edad o no,

estudios de mercado que bueno, esos estudios son los que son, pero no son analíticas tan concretas.

**Néstor:** Bien, pues de pre-producción ya estamos, vamos a pasar otra batería de pues eso producción.

Más enfocado un poco, pues en el cambio del diseño original debido a la inclusión de monetización.

¿Vale qué tipo de decisiones se toman sobre monetización una vez el diseño ya está más consolidado?

**Entrevistado:** Normalmente en un escenario ideal la monetización y el diseño van a la par y se diseñan bastante de la mano. Pero sí que es verdad que hay momentos que a lo mejor del diseño, y sobre todo si es un diseñador no tan acostumbrado al F2P no, suele buscar más la parte de game loops, de progresión de engagement dentro del propio juegos y se olvida un poco de la parte de monetización. Entonces ahí es cuando vienen decisiones tipo falta meter mas oportunidades se llama no, para que el jugador pueda gastar o incentivos, también se utilizan esas palabras, no. O más contenido también a veces una cuestión de contenido, entonces es una cuestión de que siempre hay alguien que tiene que estar ojo avizor, de que esas dos cosas vayan en paralelo básicamente.

**Néstor:** ¿Y qué consecuencias pueden llegar a tener estos cambios en el sistema de monetización sobre el diseño en esta fase?

**Entrevistado:** Pues las consecuencias puede ser que pues que el diseño a lo mejor pues tenga que.

Muchas veces son cosas de interfaz que tengan que aparecer más popups, que tengan que ser más atractivos, que los mensajes tienen que ser más claros que ralenticen la progresión del jugador que le pongas hard gates que se llama no puertas duras, que no pueden pasar si no han cumplido ciertos requisitos, esos requisitos son muy complicados de conseguir jugando, o tardas mucho tiempo y entonces tienes la contra partida de, pues, es mucho más rápido con dinero, entonces, son cambios sobre todo de progresión, de interfaz casi siempre.

**Néstor:** ¿Y qué clase de riesgos estáis dispuesto a tomar como estudio en este aspecto?

**Entrevistado:** Riesgos que se suelen tomar al respecto, pues la verdad que son riesgos muy controlados, pero como tienes analítica, si tienes la parte de hacer testing AB, que

es enviar a una parte de los usuarios una versión a otra, otro tipo de usuarios, otra versión y entonces sacar conclusiones, la verdad que el F2P en general suele ser muy iterativo y si ves que algo no funciona y no da los resultados, enseguida lo cambias, o sea que son riesgos bastante controlados.

**Néstor:** ¿Qué aspectos del diseño suelen ser los más problemáticos a la hora de monetizar el juego?

**Entrevistado:** Más problemáticos.

Yo diría que la progresión. Que desbloqueas con soft currency, qué desbloqueas con hard currency, cuando, como son los loops.

No es tanto las mecánicas principales ni el contenido, porque al final el contenido no solo es diseño también es la parte artística, es la parte de visual no. Entonces es la parte de progresión, la que más acaba sufriendo esto.

**Néstor:** ¿Y por qué crees que esa parte da problemas a la hora de introducir cambios?

**Entrevistado:** Porque normalmente la parte de monetización, requiere que tengas que ralentizar al jugador, esta progresión es más lenta, entonces significa que aunque lo ralentices, tienes que darle algún input o alguna sensación de que sí que va avanzando, no, pero que no, no, no ha llegado, no o sea, tienes que balancear muy bien el engagement y la retención decir te voy dando un poquito no, te voy dando migas de pan poquito a poco, pero el pan todavía no te lo doy no, entonces mantener al jugador enganchado cuando hay tanta diversidad de otros productos o cuando el jugador, pues no puede percibir que avanza, pues al final es un reto a veces.

**Néstor:** ¿Qué conflictos éticos han surgido en relación, pues con otros actores fuera del estudio?

**Entrevistado:** En los proyectos en los que yo he estado realmente no, nunca ha habido ni de te digo ni debate interno, así fuerte, ni tampoco externo. De hecho, algo que no sabemos encontrado, que también es verdad, que hace tiempo el mercado F2P móvil va cambiando mucho muy a menudo, entonces las tendencias cambian pero nosotros nos encontramos en un proyecto como que incluso nos faltaba añadir más monetización que la gente enseguida podía desbloquear todo con dinero, comprarlo todo y a lo mejor se había gastado muy poco, relativamente hablando no, entonces nos faltaba más, pero no

nos faltaba más contenido, nos faltaba que la gente siguiera jugando, pudiendo gastar entonces debate ético externo. Sí que lo hay.

Pero yo creo que es más en foros especializados en redes sociales, en prensa más que los propios desarrolladores o incluso los usuarios, los usuarios realmente, sí, sí sienten que el juegos les presiona y les obliga, lo dejan, dejan una review mala y ya está entonces a veces es más un análisis desde la parte de community, desde la parte de marketing. Decir hay que cambiar algo porque tenemos muchas reviews malas, eso sí que es súper importante que las reviews no sean malas. Tenemos una valoración muy baja, quizá nos hemos pasado y entonces hay que arreglarlo, pero no es tanto por la preocupación de pobrecitos, sino más por arreglar el producto y la imagen.

**Néstor:** ¿Y conflictos con publishers, empleados, proveedores, distribuidores?

**Entrevistado:** Así como tampoco éticos, han sido más bien monetarios del porcentaje que se lleva cada uno y de cómo ser más agresivo o menos, sobre todo con publishers que te dicen que tienen un acuerdo con una plataforma antes que por los anuncios, esa plataforma, esa plataforma, pone anuncios que a ti no te gustan, entonces ahí sí que hay una negociación, pero es para que no dañe al producto más que no por la ética.

**Néstor:** ¿Y quienes toman las decisiones finales?

**Entrevistado:** Como siempre, la parte de management, parte de negocio son los que están arriba, los que luego paga los sueldos, esos.

**Néstor:** ¿Y qué consecuencias han tenido esas decisiones?

**Entrevistado:** Emm, pues eso consecuencias a ver es que el producto está peor valorado. Consecuencias que, no es mi caso, pero conozco casos de compañeros en otras empresas que pues no, no estaban, no se sentían muy bien con el tipo de producto que estaban haciendo, entonces han dejado la empresa. O consecuencias como que, pues el producto no funciona y que replantearlo o invertir más dinero y más tiempo. O dejarlo y pasar a otra cosa, o sea consecuencias muy diversas, la verdad, dependiendo del problema.

**Néstor:** Bien bueno, pues pasamos ya a la última batería.

Que ya es después esto después del lanzamiento de una vez, el producto está ya en el mercado.

¿Qué tipo de feedback se recoge la Player base?

**Entrevistado:** Todo el posible, normalmente las tiendas ya te proveen de una de una información de lo que le ha gustado el usuario o no, pero incluso tú dentro intentas tener un acceso que vaya directo y donde la gente pueda explayarse, ya sea pues a través de un formulario dentro del juegos o a través de una plataforma como Discord o a través de un subreddit, a través de las redes sociales y luego las propias métricas, pues cuando se conectan cuando no, cuando gastan cuando es la primera vez que gastan en enviar notificaciones en el caso de que no se conecten o que haya una oferta.

Entonces, cualquier información que sea, pues eso hábitos tipo de jugador, qué le gusta qué no, donde les ha costado avanzar o no, o donde les ha gustado más gastar o no, todo lo que puedas sacar de información lo sacas.

**Néstor:** ¿Y qué orden de importancia se le da dentro del estudio?

**Entrevistado:** Pues es súper importante, el perfil de hecho que recoge estos datos, cada vez está más buscado, se paga muy bien.

Y muchas veces tanto las decisiones de diseño y como las decisiones luego de negocio que hablábamos antes no, en esa batalla que hay continua de diseño y negocio, aunque negocio tengo las cosas muy claras, si diseño puede coger información de las métricas o del feedback y utilizarlo como base de argumentos, al final vale más lo que dice el usuario o lo que las métricas dicen que lo que dice el propio diseñador.

**Néstor:** ¿Y como comunicáis al equipo?

**Alexandra:** Perdón, chicos que interrumpo un momentito, [Nombre] has comentado cuando se te ha preguntado qué tipo de feedback recoge la Player base no, has comentado dos tipos de feedback, por un lado, la voz del usuario, digamos lo que lo que comenta y por la otra datos más de tipo cuantitativo no, entonces, solo por aclarar, cuando decíamos que orden de importancia se le da dentro del estudio.

¿Podrías discernir entre lo que el feedback?

**Entrevistado:** Sí, sí, entre estas 2 cosas, se le da más prioridad a las métricas que al feedback, porque el feedback de la gente normalmente es muy subjetivo. Alguien te puede decir, este juego es muy difícil y luego mira sus métricas y después dices, si sólo muerto una vez, y yo esperaba que la media de muertes fueran 3, por ejemplo, por poner esto. O me salen muchos anuncios y, bueno, muchos que son y mira ya mejor la salido uno cada 30 minutos y después no sé yo no lo considero tanto no, entonces es más fácil

con los datos comparar las medias y comparar con otros juegos que no con lo que te dicen los usuarios, pero claro, al final para los usuarios es importante porque lo que tú quieres es que ellos digan y escriban en la tienda que les mola muchísimo, entonces tienes que recoger eso que dicen de feedback y intentar buscar la razón de porque dicen que está ocurriendo eso no, a lo mejor es que si alguien dice que es muy difícil, no es por que muera, a lo mejor es porque es demasiado intenso y salen muchos enemigos, entonces a lo mejor es una cuestión de que hay que limitar el número de enemigos, entonces hay que intentar entender qué significa lo que la gente dice con lo que realmente están haciendo.

**Alexandra:** ¿Esto, quién?

**Entrevistado:** ¿Esto, quién?, normalmente es el data scientist.

Que las empresas de tipo se tienen un perfil de este tipo junto a los diseñadores que normalmente hay un diseñador de monetización, que es el que el puente no, entre más de gameplay y el más de los datos puros y duros técnico.

**Alexandra:** Bien, entendido, gracias.

**Néstor:** ¿Bien y de qué manera manejaís este feedback respecto a la monetización?

**Entrevistado:** Con respecto a la monetización, sobre todo, es ver los hábitos, la gente no suele hablar de eso, a no ser que no le guste, entonces se suele ir a las métricas de vale, dónde está gastando la gente, en qué momentos, cuando se gasta más, entonces intentar replicar lo que funciona más veces entonces, ahí sí que las métricas son súper importantes.

**Néstor:** ¿Y qué tipo de decisiones tomáis?

**Entrevistado:** Pues, intentar replicar lo que decía esas, esas, esas cosas que funcionan, pero sin que se note no, sin que sea otra vez lo mismo, lo mismo lo mismo en plan aquí ha funcionado puesto este popup, y siempre que sale este popup con este iconito te digo que hay un 50% de descuento, tu muerdes el anzuelo y compras, y claro si cada 2 por 3 te estoy diciendo que hay un 50% de descuento al final no cuela no, entonces cómo te puedo instigar un poco en el buen sentido de la palabra, que vuelvas a gastar con con una estrategia parecida, pero que no sea evidentemente igual.

**Néstor:** Bien bueno ya para terminar, bueno, pues de qué manera recompensa dais a los jugadores que aportan un feedback más activo., no tanto que cogéis de métrica, sino que ellos.

**Entrevistado:** Pues normalmente en los proyectos que he estado cuando tienes realmente gente muy activa tienes la posibilidad de dar códigos que esos códigos la gente puede intercambiar y entonces pues desbloquean, pues 5000 moneditas o una skin exclusivo o una cosa así y eso es bastante importante y es lo que lo que te permiten hacer las plataformas porque las plataformas lo que no quieren es que tú pagues a tus usuarios para que los usuarios pongan comentarios positivos, entonces eso lo vigilan mucho, entonces eso de dar códigos, incluso según de qué manera los des a cambio de qué, está muy mal visto, entonces si fuera por las empresas, darían muchas más cosas realmente porque eso al final es gratis para ellas generar un código pero hay una serie de normas que limitan esto para el Fair play, un poco de todas las compañías.

**Néstor:** Han mencionado que era muy importante, ¿por que es importante?

**Entrevistado:** O sea, es importante poder tener la posibilidad de darle algo a los usuarios, hay a veces proyectos, o empresas más pequeñas que si no se crean su propio backend, su propio servicio de servicios, servicios de servidores que puedan generar sus códigos para que los leas y digas, vale esto equivale a tal, pues estás muy limitado en lo que le puedes dar al usuario, le das un aplauso y poco más.

Eso genera una dependencia tecnológica de querer generar un backend que reciba esos códigos que mires si el código es válido, no que no desbalancee la economía, que no rompa ciertas cosas, etcétera, que la gente no los pueda replicar, seguridad de esas cosas es bastante costoso, entonces las empresas grandes lo tienen ya porque lo tienen, pero una empresa pequeña le gustaría dar cosas a su público y a la gente que dejara buen feedback, pero al principio estás delimitado.

**Alexandra:** Perdón, si hago la última pregunta, perdón.

Nos hemos encontrado con algunas empresas así grandes que el feedback del usuario lo recogen directamente en el estudio, o sea, invitan al usuario, a venir al de estudio no y luego se les recompensa con cualquier cosa, pues yo que sé un código promocional lo que dices tú o pizza [Empresa] que lo sepáis que lo hace con pizza.

¿Te has encontrado en alguna situación de este tipo ahora que estás en empresa grande?

**Entrevistado:** No precisamente ahora empresa grande, me he encontrado en móviles donde más porque hay mucho trabajo, sobre todo de interfaz, de suele ser a un público más amplio, entonces no está tan acostumbrado al lenguaje típico de videojuego,



entonces vas allí para verlos, jugar y realmente entender por qué hacen clic aquí o allá o por qué prefieren esto a esto otro, entonces es más un poco entender al usuario más que otra cosa más que en poco tiempo que vienen no puedes entender si están dispuestos a pagar mucho o no, o si el juego les parece muy fácil o difícil porque han visto una pequeña parte, pero sí que es más bien en el lenguaje visual, es lo que les atrae en los textos, cómo convencerles, cómo enseñarles, sobre todo en esa first time experience es donde más he visto que se dedican recursos para esto, en mi experiencia.

**Alexandra:** Es más de diseño por lo que dices.

**Entrevistado:** Si, de UI, UX, de game design al principio, si.

**Néstor:** Bien.

**Alexandra:** Gracias.

**Néstor:** Pues ya estaría.



## Anexo VII. Transcripción de entrevista VI

**Néstor:** Bueno, primero de todo, muchas gracias por venir a esta entrevista. Empezamos, defínenos tu perfil profesional un poco.

**Entrevistado:** Bueno pues mi perfil profesional es de diseñador de juegos y he estado trabajando en diferentes parcelas del diseño de juegos, ya sea como diseñador de sistemas, diseñador de economías, lead designer en alguna de mis etapas profesionales y también como Game user researcher.

**Néstor:** ¿Cuántos años llevas en la industria?

**Entrevistado:** Pues 9 creo, 9 años, me parece.

**Néstor:** ¿En cuántos juegos has participado?

**Entrevistado:** A ver que te diga memoria, 9.

**Néstor:** De estos cuántos han sido publicados. Entrevistado: 6.

**Néstor:** Bien y de esos juegos ¿Qué modelos de ingresos tenían?

**Entrevistado:** De todo. Había juegos premium, Juegos F2P y algún juego que era una primera época que era serious gaming, algún juego que era un modelo mixto entre suscripción y premium.

**Néstor:** Dentro de los equipos de desarrollo de estos juegos ¿Qué rol has mantenido?

**Entrevistado:** Pues empecé como junior designer, después sénior, lead y product owner y ahora como senior game designer.

**Néstor:** Pues ya estaríamos de la intro.

**Alexandra:** Perdón muy bien. Entonces, Arnau, si eres tan amable, te invitaré a que salgas de la sala pídemelo, por lo tanto, permiso de nuevo para entrar y así empezaremos también con las preguntitas de Néstor momentito. Ahí está muy bien, pues ahora estamos solos en sala, Néstor empieza con su batería de preguntas adelante Néstor.

**Néstor:** OK, bueno, empezamos con una batería enfocada un poco la preproducción vale. Empezamos,, ¿Qué os motiva a la hora de crear videojuegos?

Entrevistado: Bueno, dependerá del estudio y del profesional, hablando por mí, la principal motivación que he tenido siempre es tocar emociones, yo empecé como psicólogo, empecé como artista, mejor dicho, después me dediqué a la psicología porque acabé un poco desencantado de las carreras de arte y de allí acabé rebotado en videojuegos como medio para tocarle un poco al público, creo que cualquiera que se dedique un poquito a trabajos creativos productivos se dedica un poco a esto, al intentar tocar emociones. Néstor: ¿Y dentro del equipo? Entrevistado: Dentro del equipo, cuando hablamos del equipo e en general o dentro del dónde está trabajando ahora...

**Néstor:** Bueno, ambas.

**Entrevistado:** Bueno, a ver, depende del estudio, yo lo que me he encontrado muchas veces gran parte de mi carrera ha sido en mobile. El principal motivo de desarrollo de un producto a nivel de estudio ha sido generar un producto rentable, básicamente. Básicamente porque los inversores tampoco eran grandes gamers. En las últimas etapas de mi carrera, primero habiendo emprendido con parte del equipo con el que había trabajado en otras empresas y ahora en un estudio de desarrollo en el que los principales managers del estudio, pues han sido jugadores de toda la vida, la principal inquietud es, es un poco el sueño de crear aquello que de alguna manera durante la infancia te ha impactado, te ha tocado, si habido algo que ha marcado tu infancia o tu desarrollo personal, no como en este caso pueden ser para mí los videojuegos como hobby, como para muchos mis compañeros el hecho de poder desarrollarlos, de poder tocar a ciertas personas, de la misma manera, creo que es una motivación innata.

**Néstor:** ¿Dentro de lo que es la fase de creación o diseño de la idea original, qué perfiles intervienen?

**Entrevistado:** Siempre que ha estado trabajando en fases de preproducción como mínimo nos hemos encontrado a un diseñador que se encarga de establecer los pilares de diseño del juego, a un programador que se encargaría de establecer también los requerimientos técnicos, así como primeros prototipos o primeras pruebas de concepto, y normalmente también un artista que establece las primeras guías o guidelines del desarrollo visual. A partir de aquí se pueden ir incorporando otros roles y dependiendo de cómo esté jerarquizada la empresa, el estudio puede ser que desde el principio

puedes tener un product owner alguien más de negocio, intentando planificar o manejar el producto como ciclo de desarrollo.

**Néstor:** ¿Qué tipo de decisiones se toman en esta fase?

**Entrevistado:** En esta fase, las principales decisiones son en cuanto a scope de producto, es decir, qué es aquello que se va a desarrollar en términos mecánicos y ahí entran, pues todos los sistemas y requerimientos técnicos que se tengan que desarrollar. Las tecnologías con las que se van a desarrollar esos requerimientos. Y después se establecen las primeras líneas visuales y si algo relevante dentro de lo que es el producto, el subproducto o el final de esta fase debería ser un planning de desarrollo completo en el que tengas claro cuál es el budget de tiempo, el budget económico y además ése budget económico además incluye pues requerimientos en cuanto a personal.

**Néstor:** ¿Las primeras cuestiones que surgen sobre monetización, cuáles son?

**Entrevistado:** Buenas primeras cuestiones que surgen sobre monetización siempre va a ser el modelo de negocio, es como vamos a hacer rentable producto, sobre todo si estamos desarrollando entre lo que es contexto empresa y por tanto se tiene que viabilizar. Y dependiendo del modelo de negocio que establezcamos y ahí pueden haber, pues pueden haber diferentes fórmulas que las establezca el propio estudio o se va de la mano de un publisher, muchas veces el publisher el que el que marca las guidelines de cuál va a ser el modelo negocio. Si nos fuésemos a un modelo premium, es establecer cuál va a ser el, un poco el benchmark de pricing al que se va a coger el producto y eso también te marcará muchas cosas en cuanto a budget. y si vas a modelo F2P, ya de forma muy ligada al diseño del propio juego y de las mecánicas, cómo vas a monetizar aquellas mecánicas o el flujo normal de juegos para que aquello pues produzca dinero.

**Néstor:** Dentro del equipo de diseño, ¿Qué debates éticos se crean respecto a la monetización?

**Entrevistado:** Bueno. Uno de los principales problemas que existen en cuanto a ética o más que problema, discusión que existe en cuanto a la ética de monetización, es todo el tema asociado a las mecánicas de reforzamiento de razón variable, es decir, gachas, lootboxes, etcétera, etcétera, etcétera. Esa es la principal querrela con la que te puedes encontrar, muchas veces también depende mucho del desarrollo moral del estudio.

Como he dicho antes, normalmente el mercado móvil los principales inversores o los principales owners del budget no son necesariamente gamers, y muchas veces, pues al no ser gamers, si no estáis alineados con lo que es el sufrir de dichas mecánicas, pues se pueden encontrar que no les ven problemas ciertas conductas que realmente sí se pueden ser problemáticas. El otro gran problema puede ser cuando estamos hablando de economías F2P o de micro-transacciones, cualquier tipo de mecánica que pueda ofrecer un beneficio directo en cuanto a desempeño del jugador relativo a otros jugadores, eso serían mecánicas P2W. Son las que suelen monetizar mejor, sobre todo porque recordemos que monetiza porcentaje muy pequeño de la población que pagará sí o sí, y cuanto más poder le des pues más pagará. Pero al mismo tiempo, pues son van en detrimento del resto de consumidores. Entonces esos suelen ser los dos principales debates que hay, el primero no se suele debatir mucho, ya te lo digo, en estudios, porque si el estudio se dedica a mobile, pues más o menos ya ha pasado por el aro de que tiene que hacer cierto tipo de mecánicas.

**Néstor:** ¿Qué consecuencias han tenido esas decisiones?

**Entrevistado:** Bueno, yo en algún caso, en algún tipo de producto he tenido que plantarme con ciertas mecánicas con las que yo no me sentía cómodo con su implementación o con establecer ciertos protocolos de seguridad cuando algunos usuarios hacían un gasto desorbitado con algunas mecánicas. Y eso lo puedo hacer porque en algunos momentos de mi carrera he estado en posiciones de poder dentro de la empresa, pero sino en otras ocasiones, pues era hacer eso o ir a la calle entonces, bueno, muchas veces trabajas a disgusto con ciertas, con ciertos tipos de diseño. Además, en mi caso, viniendo de la psicología, tengo ciertos conocimientos que es difícil no hacer uso de ellos, si quieres hacer el diseño que la empresa quiere, pero al mismo tiempo te sientes mal porque sabes que estás haciendo un uso provechoso de conocimientos que tienes que pueden ser maleficientes para el usuario final, entonces bueno, al final lo que se acaba produciendo es o desengaño con el producto o desengaño con el propio desempeño. Es difícil de lidiar. Alexandra: ¿Y dentro de los equipos alguna situación? A lo mejor que recuerdes. Entrevistado: Sí, yo he tenido, he tenido compañeros que me han verbalizado que ellos no querían seguir trabajando en algún producto por lo predatorio del propio producto. Y algunos compañeros de equipo se han marchado porque no querían seguir trabajando en mobile, básicamente porque es donde

se producen principalmente este tipo de diseños y han marchado a juegos de desktop, es más yo mi último cambio de trabajo era ya con el interés de o me voy a desktop o ya no hago nada diferente porque está un poco un poco agotado ya de este tipo de dinámicas.

**Alexandra:** ¿Pero por posicionamiento moral, no?

**Entrevistado:** Sí, porque al final, como he dicho antes, es la motivación principal en, al menos en mi caso, para desarrollar videojuegos, es ser capaz de crear y reproducir, pues aquellas emociones o aquellas sensaciones que yo viví de pequeño o de adolescente, y no estoy, no estaba sintiendo que las estaba haciendo, estaba sintiendo que hacía bueno un poco lo contrario, no sé, sé que estructuralmente un 5% de la población que tiene ciertas vulnerabilidades, pues me estoy aprovechando de ellos, entonces no es lo más agradable con lo que irse a dormir por las noches.

**Alexandra:** Perdóname Néstor adelante.

**Néstor:** ¿En qué fuentes de información se usan a la hora de tomar decisiones en esta fase?

**Entrevistado:** Las principales fuentes de información con las que me he encontrado dependen de la de la experiencia del propio estudio, es decir, si tú ya llevas un bagaje de productos, por tanto, llevas un bagaje de analítica y de datos, normalmente te basas en estos datos como fuente fidedigna sobre la que basar nuevos diseños. Si el estudio no está muy muy allá en cuanto a histórico o no ha sido capaz de recabar muchos datos a lo largo de sus desarrollos, pues acabas confiando en reports que existan, fuentes de información externas que pueden ser otros profesionales que conozcas en la industria, consultores y lo más importante, que al final acaba siendo el propio usuario, tocar mercado cuanto antes que se hace el testing incluso de prototipos de bajo, bueno, prototipos de alto nivel o muy alejados de lo que sea el producto.

**Néstor:** ¿Y sobre la competencia, qué tipo de información se usa?

**Entrevistado:** Los análisis de competencia pueden ser variados. Puede ser testigo de la propia competencia como si fuese tu producto, no? Puedes hacer benchmark que es básicamente análisis de usabilidad y experiencia de uso básicos y después existen toda una serie de servicios y tooling que van asociados a hacer análisis del modelo de negocio de la competencia y existen webs como Sensor Tower o App Annie o etcétera, etcétera, etcétera, que en mercado móvil todo eso está mucho más desarrollado que el

mercado de consolas o desktop. Y básicamente te permiten hacer un análisis de cuánta cuánto puede estar ingresando esta gente al mes, cuáles son las principales transacciones que se que están funcionando, cómo se divide o como diversifica en el modelo de negocio, y bueno, todo eso claro, previo pago por estos servicios externos.

**Néstor:** ¿Y sobre los usuarios, qué tipo de info se usa?

**Entrevistado:** Sobre el usuario se suele hacer, se suele hacer. Lo que yo he hecho normalmente es el modelo de 3 M que es etnografía directamente con el usuario, no? Por tanto análisis cómo jugar a los juegos, cuál es la rutina del target específico, qué es lo que esperaría de un juego en un género con una temática específica. Y, a partir de ahí, ¿va escalando conforme vas teniendo producto a la aproximación más cercana al producto que tengas, no? Ya sea utilizando pues lo que mencionamos antes, eh, productos similares que existen en el mercado, además en mercado móvil hay muy poca innovación, las mecánicas suelen estar muy establecidas y son muy estancas. Y despues ya cuando tienes producto final, pues es ir expandiendo desde play testing pequeño con 10 usuarios hasta hacer betas cerradas, abiertas o soft launch.

**Néstor:** Bien, pues.

**Alexandra:** Perdón, si. ¿Has dicho [Entrevistado] 3M? M de Madrid? Qué son las 3 emes? Entrevistado: No 3 M es una empresa bueno, es la mayor empresa creativa, es la que hace Post ITS y bueno, hace de todo y tienen todo el modelo este de diseño centrado en el usuario, entonces, antes de ponerte a diseñar la primera línea lo primero que tienes que hacer es hablar con el usuario.

**Alexandra:** A perdón si adelante adelante.

**Néstor:** Bien, pues ahora pasamos a la batería más centrada en lo que es producción. Y, bueno, un poco en los cambios de diseño, cambios en el diseño original, pues debido a la monetización. ¿Qué tipo de decisiones se toman sobre monetización una vez el diseño ya está más consolidado?

**Entrevistado:** La monetización la puedes testear hasta no puedes testear realmente hasta que tienes el diseño bastante cerrado y hasta que puedes tocar suficiente masa de usuario, es decir, puedes tener una idea de que una mecánica funcione o no porque otro producto en el mercado la está reproduciendo por existe tan poca innovación en móvil,



porque los costes de adquisición de usuarios son muy altos y si no vas con algo más o menos consolidado, el riesgo es altísimo. Entonces, la monitorización no la puedes testear realmente hasta que haces los primeros pinitos como con un soft launch o con una beta amplia. En esos momentos, los principales problemas que te puedes encontrar es que efectivamente el juego no monetiza bien, esto puede ser a través de que no retiene bien o a través de que no, no tienes una buena conversión a pagador. Normalmente los principales problemas los tienes primero retención y después en lo otro. Entonces lo primero atacas es retención y eso requiere iteraciones constantes, entonces ya sea iteraciones en el balanceo, en las mecánicas, en el cambio de la estructura de juegos. Cambio de la UI, bueno, puede haber infinidad de cosas y ahí es el test AB constante incluso con varios experimentos semanales o casi diarios muchas veces, todo eso teniendo en cuenta que estás palmando pasta porque al final adquirir un usuario o te cuesta entre 1 y 10€.

Cuando consigues tener retención, lo que te puedes empezar a encontrar es que el tipo de producto que vendes o el tipo de mecánicas por las pasarelas de pago que te encontrarías o los paywalls que te encontrarías no son suficientemente atractivos para que un porcentaje significativo de usuarios pague, o si pagan esa ya sería el tercer gran problema. Si pagan, que no paguen lo suficiente o que se agote la necesidad de pago, que esto es lo que suele ocurrir muchas veces que tienes juegos que funcionan muy bien, que monetizan o que convierten a pagador bien, pero no hay suficiente mercado dentro del juego como para que el pagador esté pagando durante meses. Depende de lo dramático, del cambio más o menos viable serán lo que suele ocurrir en móvil es que si no consigues hacer que un juego retenga sin que los cambios sean absolutamente dramáticos, normalmente lo que ocurre es que matas el juego y muchos juegos mueren en soft launch, que es cuando empiezas a tener datos, además, nosotros siempre nos hemos auto publicado los juegos, excepto el último que fue [Juego] que aún está en South con [Empresa].

Pero la mayoría de publishers muchas veces exigen datos antes incluso de que ellos contemplen la posibilidad de publicar el juego. Entonces, si tú no vas con unos datos mínimos ningún publisher te va a mirar a la cara. Y entonces lo que suele ocurrir es que tú tienes un budget pues de 10.000, 15.000, 20.000€ para hacer un primer soft launch, una primera intentona, cómo ésta no salga bien muchas veces ya te has cogido los dedos y si no te lo coge ningún publisher pues cierras garita esto es lo que le ocurre también a

muchos desarrolladores que intentan meterse en el mercado móvil, que es, es un océano rojo brutal.

**Néstor:** ¿Qué clase de riesgo está dispuesto a tomar el estudio en éste aspecto?

Entrevistado: Depende del estudio si el estudio es muy kamikaze y yo he estado en estudios muy kamikazes, pues vas con todo, llegas ahí con los 20,000€, haces el soft launch y si te has cogido los dedos pues improvisa el CEO y eso lo he visto y en el mercado español suele ocurrir mucho, porque el mercado español tenemos como muy poco adoctrinamiento del del de todo el tema de negocio.

**Alexandra:** Así semoh.

**Entrevistado:** Eso es un poco así, por desgracia. Es si nos fuésemos a studios más consolidados con una mentalidad más de negocio, normalmente el budget ya incluye la posibilidad de hacer un soft launch, que ese soft launch no tenga éxito, que se tenga que cancelar el proyecto y eso no debería repercutir. Evidentemente vas al fracaso y seguramente conllevará, pues en la reestructuración de parte del personal, pero normalmente en estudios que están acostumbrados a desarrollar en móvil en economías F2P están acostumbradas a esto, por contra, si miramos los juegos de desktop que está intentando emular el modelo F2P cuando tienes 1 que no le funciona, se pegan un ostión tremendo y ahí tenemos [Juego], tenemos a [Juego], etcétera, etcétera, etcétera. Porque el coste de producción es muchísimo más alto y sobrellevar ése fracaso es bueno, no diré que es difícil, es imposible.

**Néstor:** ¿Qué aspectos del diseño suelen ser los más problemáticos a la hora de monetizar el juego?

**Entrevistado:** Bueno, como decía antes, el más problemático suele ser la retención. Retener al usuario es es muy costoso y lo que es seguro es que si el usuario no ve atractivo como para visualizarse a sí mismo jugando durante meses a ese juego no va a pagar, no tiene sentido. Una vez has sobrellevado la barrera de la retención, que ya es muy complicada, la mayoría de productos mueren antes de conseguir una atención adecuada. El otro gran problema es el de ofrecer un producto atractivo ¿Por qué debería pagar si el juego es gratuito? No? Y ahí entramos en el en el otro gran conflicto, que es el que hablábamos antes, los modelos P2W y es muy difícil hacer un encontrar el balance adecuado entre lo que es ofrecer el producto adecuado, es decir, producto por el

que el usuario estaría dispuesta a pagar sin cargarte toda la economía del juego, que incluye también a los jugadores no pagadores y con los cuales no hay juego porque la mayoría de estos juegos, pues tienes que hacer matchmaking o dependen de que la comunidad sea suficientemente amplia que se genere suficientes recursos, etcétera, etcétera, etcétera. Entonces, las principales dificultades són esas. También hay un problema muy grande en el mercado móvil, que es que todo jugador que no haya retenido durante suficiente tiempo o que no haya pagado lo suficiente susceptibles a cualquier otro producto de forma bastante sencilla, porque las subastas de jugadores están altísimas ahora mismo y si te llega un studio, yo qué sé te viene [Empresa] o te viene [Empresa] y además con sus infraestructuras de analítica, pues saben exactamente cuánto dinero le van a sacar a un jugador incluso antes de comprarlo, pues pueden hacer una subasta de 20€ por 1 jugador, porque ellos ya saben por Machine Learning que es el jugador se dejará mínimo 50, entonces es lo que decía antes de eso, es un océano rojo, está llena tiburón y eso es muy complicado.

**Néstor:** ¿Y cómo le cómo les habéis dado solución a esos problemas?

**Entrevistado:** Bueno, la suerte que hemos tenido en nuestro caso cuando estamos en [Empresa] es que nosotros siempre hemos trabajado con juegos con IP. [Juego] es el juego más exitoso en el que he trabajado, con más de 25 millones de jugadores en su momento, pues hace 5 años. Y la gran ventaja es que íbamos con IP y de la mano de la figura, una figura tan importante como era [Nombre]. Entonces eso de alguna manera el jugador ya le da cierta confianza, no esto al final es como si no es lo mismo si te vende un producto Manolo en la esquina, que si te lo vende, pues Elon Musk, pues hay cierta autoridad detrás. Y después lo que sí que nos hemos encontrado muchos que siempre que trabajas con un producto que no tiene una propiedad intelectual detrás, es complicadísimo venderlo. Entonces la mayoría de productos exitosos que nos hemos encontrado siempre han sido con una propiedad intelectual detrás, si no era así, nos íbamos al mercado hiper casual y entonces en hiper casual vas a encontrar con la tecla perfecta que oye que retenga donde la primera semana una burrada, que vean 3000 vídeos y después, si te he visto, no me acuerdo.

**Néstor:** Alexandra me ha parecido que quería decir algo.

**Alexandra:** No perdón, adelante.

**Néstor:** Vale, ésto no sé exactamente si me lo respondido o no, vale? Por si acaso te lo pregunto. ¿Todos estos problemas de los que más ha hablado ahora, qué problema hay a la hora de introducir cambios en el sistema de monetización en esta fase de producción debido pues a estos problemas?

Entrevistado: Bueno, cualquier cambio en la monetización te va afectar a las mecánicas, porque no es solo una cuestión de balanceo, en muchos casos una cuestión de estructura y de modelo de cómo llegar del punto A al punto F, que es donde el jugador hace el pago, entonces si no tienes muy bien estructurado el desarrollo y por tanto no tienes muy bien estructurado toda la base de código, la estructura técnica, es imposible hacer ciertos cambios, entonces no es tanto que suponen si nos sí vas a tener que hacer cambios sí o sí, es imposible salir con el producto bien al mercado si eres capaz de asumir los cambios, porque la mayoría de cambios van a tener que ser radicales y esto si te miras un juego en el sof launch on closed beta y cómo llega cuando hace hadr launch han habido cambios monumentales en los modos de juegos, en la estructura de juegos, etcétera, etcétera. Normalmente se han podido permitir hacerlos porque la estructura del código y del juego y de la arquitectura entre pues cliente servidor, etcétera, etcétera, estaba bien parida si no mueres por el camino. O es un juego hiper casual y lo que haces es como te lo has cascao en 3 meses, pues lo rehaces y tampoco tiene demasiado problema.

Néstor: Bien bien vale, pues. ¿Qué conflictos éticos han surgido con relación con otros actores, ya fuera del estudio?

**Entrevistado** ¿A qué te refieres? ¿O con otros actores que podrías?

**Néstor:** Sí, otras entidades, como por ejemplo publishers o empleados externalizados etc. Alexandra: IP holders igual, no sé.

**Entrevistado:** Sí. Bueno con stakeholders, por ejemplo, en [Empresa] no hubo nunca demasiados problemas, lo que sí nos hemos encontrado és, trabajando con [Empresa] es un cliente horrible con el que trabajar, ya lo digo ahora, como esto va a ser anónimo, pues me voy a quedar a gusto.

**Alexandra:** Se anonimiza también el nombre de las empresas, o sea que adelante.

**Entrevistado:** Es una empresa, claro, depende de quién sea el holder de la IP o para este caso, el tipo de stakeholder que tengas, porque por ejemplo, en [Empresa] tengo

muchos problemas en general, tanto con 1 de los inversores de la empresa que era de mundo media, pero chapado a la antigua, como con [Empresa]. [Empresa] está mega chapada a la antigua, no entiende cómo funciona el mundo del videojuego y ellos están empezando a desarrollar su estrategia digital desde hace dos años, dos años y medio. Entonces le hicieron todo su libro de diseño, todo bueno, un montón de cosas tienen un sistema analítica suyo, propio, etcétera, etcétera, etcétera, pero son todo un conjunto de cosas como todo lo trasladadas al mundo del videojuego es problemático, es problemático porque lo que te funciona a nivel de diseño de marca en un panfleto o en una web no te funciona en un videojuego, pero ellos tenían que validar absolutamente todo. Y después es integral con ciertas estructuras de estos stakeholders, como poner a, por ejemplo, sistema de analíticas, era muy problemático porque no estaban pensados para el volumen de eventos y de datos que me movíamos nosotros, pues con un juego con millones de usuarios que a lo mejor estaban levantando un evento con 30 tributos cada 5 segundos. Y bueno, si él stakeholder en concreto no está muy al día de cómo funcionan estas cosas en todo el mundo del videojuego, pues es un dolor tremendo Al margen de esto, con [Empresa] no pasó, pero yo creo que hubiese pasado en algún momento sí y si en algún momento nosotros hemos visto que algo no le iba bien el producto, pero ellos hubiesen valorado que a nivel de marca para ellos sí que les iba bien y ahí hubiesemos entrado en contradicción, hubiese habido un problema seguro y ellos les hubiese dado igual el producto, mientras ellos hubiesen sacado beneficio porque el producto siempre era en un medio para ellos, solidificar su marca, no para hacer dinero, no para hacer... Y lo mismo ocurre con otros stakeholders que puedas tener, puedes tener inversores que no entienden, pues eso lo cómo se estructura un videojuego, los costes de producción no entienden que un videojuego, pues no es como otras profesiones creativas, como pueda ser lo que es el cine o la música en el que puedes tener un piloto, pues tener una maqueta y después la desarrollas una vez la has probado. En videojuegos tienes que palmar el 60% de la pasta hasta que tienes algo que sea una prueba de concepto real, no? Y eso la mayoría de gente no lo entiende y entonces después, cuando llegas al punto de la monetización y dices no, no, es que aún tenemos que pagar más pasta para llegar a la motivación adecuada, pero el producto ya está, ya está publicado. No, el producto está publicado, pero no está, entonces todas estas cosas siempre, si no si son gente que no está muy metida en el mundo del videojuego y que entiende el modelo negocios son muy difíciles de entender, son muy difíciles de manejar. Y después normalmente no

llegan no llega al punto porque se suelen quemar antes estos stakeholders, pero yo me imagino que sí llegase el momento en el que, y también me lo puedo imaginar, eh? Por las empresas que sé que lo están petando entre los momentos, si llega el momento en el que una mecánica específica, por depredadora que pueda ser, funciona pues a ellos les da igual porque como no entienden el mundo del videojuego y no son jugadores, no saben lo que eso está suponiendo para el jugador, entonces van a tirar de la cuerda siempre que puedan mientras eso genera beneficio, eso me lo puedo imaginar también que ocurra, aunque como te digo, Eh, siempre se han acabado quemando antes, porque bueno, no entienden el medio, acaban saliendo. O lo aprenden y entonces acabas hablando el mismo lenguaje, o saltan y acabas a hostias.

**Néstor:** ¿Quién o quiénes tomaron las decisiones finales?

**Entrevistado:** Las decisiones finales al final va haciendo, va dependiendo la jerarquía, la decisión final dentro de un estudio, además un estudio pequeño, pues como como los que hemos ido en los que ido trabajando yo siempre es del del CEO. El momento en el que hemos trabajado más personas en el que yo estaba a 50 personas en [Empresa] y la decisión final era del CEO y asesorado por, pues cada 1 de los cargos intermedios que hay en cada momento que van escalando las necesidades, pero al final siempre hace en el caso de, por ejemplo, [Empresa], que era una empresa participada por un conglomerado gordo, estaba el CEO, pero aparte había varios en el comité de dirección había varias personas, pues eso que no estaba necesariamente metidas dentro del mundo del videojuego y yo no he estado en esas reuniones, pero bueno, allí pues los puñales que volaban y todo esto, pues acaba saliendo una decisión por ahí después de desangrar todos un poco.

**Néstor:** Genial. Vale, vamos a ahora con una pequeña batería ya para cuando una vez el producto ya está en el mercado. ¿Qué tipo de feedback recogéis de la player base?

**Entrevistado:** Eh, normalmente, depende del estado del juego. Cuando estás en preproducción o en los primeros estertores de la producción lo que haces son playtests. Y ahí se suelen coger, pues una se suelen hacer pruebas de tareas que se usa llamar, no? Entonces le pides que haga unas ciertas tareas al usuario, tomas tiempos normalmente con un talk about protocol, es decir, va explicando lo que va haciendo, vas tomando anotaciones, no es muy distinto a esta entrevista que estamos teniendo ahora. Y al final de la de la de la fase de juegos, de playtest, pues sí toca pues haces estas preguntas, o

recabas cierta información o haces algún cuestionario a mí, por ejemplo, que sí que soy muy empiricista pues me gusta pasar cuestionarios. En fases más tardías del de la producción vas migrando poco a poco a todo lo que sea tu sistema de analíticas y en el sistema analíticas al final coges toda conducta de usuario que sea medible, es decir, que sea una interacción con el cliente y que sea significativa o preveas que pueda tener significancia y si no la sí, no. Sí, si ves que no sirve de nada, pues tienes que cargar porque todo cuesta dinero. Y ahí, pues coges datos de todo, desde pues cuales son los patrones de navegación, pues si es un juego de acción, pues trayectorias, el Kit que usan... En la parte de monetización pues qué compran, cuando lo compran, cuáles habrían sido las acciones previas justo antes a comprar, cuantas veces ha comprado que ha hecho con el producto de esa compra... Es que no sé, coges millones millones y millones de datos en los más básicos suelen ser de retención, funnels, es decir, que se vayan produciendo ciertas acciones, una detrás de la otra y ver cómo va muriendo la población hasta llegar al último punto, por ejemplo, con los tutoriales de toda la fase de un boarding es a base de funnels. Y después todo lo que sea monetización, es decir, qué tipos de packs que se compran, en qué porcentajes, cuando haces LiveOps, qué impacto tienen, pues la adición de nuevos packs, cómo se modifica la economía y después muchos test AB, qué es dividir la, segmentar la base de usuarios y, a unos les presentas una cosa y a otros otra diametralmente opuesta y haces una T student y el que salga mejor, pues con el que te quedas.

**Néstor:** ¿Ahora que mencionas matización, de qué manera manejaís todo este feedback de las playerbase de monetización?

**Entrevistado:** Normalmente tenemos estructuras de ETL que se les llaman. Por ejemplo, el sistema paradigmático con el que su suelo trabajar yo y que es el que recomiendo, pues tienes normalmente una estructura de cliente servidor, es decir, un frontend en que es el cliente en el móvil y un backend que se encarga de toda lógica importante del juego, normalmente el backend es quién es el que envía todos los eventos que serían de mecánica de juegos y el frontend envía solo eventos de UI. Todos estos eventos los aglutinas dentro de una base de datos, normalmente Amazon, porque es más barata, y de ese bucket de S3, pues lo minas y lo lees a través de alguna de algún software que utilizado normalmente, pues Power BI, Tableau... ahí ya cada maestrillo tiene su librillo. Normalmente la estructura suele ser esta, y esto a su vez se tiene que cruzar, pues con todos los datos de adquisición y ahí entra con servicios como

AppsFlyer o Applause y después con todos los datos de monetización de anuncios. Entonces ahí tienes todo un conglomerado de APIs que acaban todos en el mismo de esto y tienes que poder cruzar, porque el mismo usuario, pues, de donde me ha llegado, que vídeos consume, y acaba siendo... Por eso las estructuras son muy complicadas y cuando tienes un problema de monetización, si no tienes la estructura muy bien diseñada y le has hecho sólida desde los cimientos, cualquier cambio es traumático. Es un dolor espectacular.

**Néstor:** ¿En función de toda esta información que trianguláis, qué tipo de decisiones tomáis?

**Entrevistado:** Pues las principales decisiones pueden, una vez tienes el juego estable, las principales decisiones son de Live Ops, es decir, qué tipos de productos vendemos la semana que viene, el mes que viene y dentro de 6 meses. Después, en el siguiente estadio tendrías las decisiones de evolución del juego, cómo hacemos evolucionar el feature set de este juego para primero que no se muera, que no se quede estanco. Y segundo, aprovechar mejor la base de usuarios que ya tenemos ahora en cuanto a retención y monetización y después tienes toda una serie de analítica y datos en cuanto a cuáles son los principales riesgos que se presentan, es decir, cuáles son los principales vehículos del churn, de que se piren jugadores, cómo está el juego, esa esa parte analítica es también muy importante que te puedas creer los datos que recibes, eso también es muy importante porque como recibes de 3000 sitios. Y a lo largo de todo Life Span del proyecto asegurarse que todos esos vehículos de información, pues están funcionando de forma automática, eficiente y eficaz que ya por sí solo, bueno, tienes roles de DevOps que se encargan solo de esto, porque como se lo tengan mal y eso es muy, muy trágico eh también. Cuando digo que la estructura es muy importante, yo me he encontrado en un producto en el que recibíamos datos de 3 fuentes distintas y las 3 fuentes nos daban datos distintos. Cuando estás con un producto en el mercado y estás en ésta situación estás vendido, es que no puedes. ¿Qué cojones accionas? No tienes ni idea de cómo está la realidad, por eso es muy importante que la estructura se haga bien desde el principio.

**Néstor:** Alexandra, ¿tenemos tiempo para una última?

**Alexandra:** Sí, dale una última pregunta.



**Néstor:** Bien. ¿De qué manera, antes mencionabas que recogéis feedback de la playerbase pues con playtesting por ejemplo, de qué manera recompensas a los jugadores que aportand un feedback más activo?

**Entrevistado:** La mayoría de veces, como eran estudios mas o menos pequeñitos era la gracia de venir al estudio, enseñárselo, jugaban al juego y tal. En [Empresa] era muy fácil, porque la gente se pensaba que iba a venir al estudio a ver a [Nombre] por ahí dando vueltas. Después en otros estudios hemos tirado de alumnos de centros universitarios de videojuegos, que es fácil, es el peor target posible que puedes tener, porque estan estudiando para eso y muchas veces sobreactúan. Y después lo que hemos hecho muchas veces es play testing de guerrillas, yo me acuerdo por ejemplo uno paradigmático que era cuando estabamos haciendo la liga [Nombre], nos fuimos a [Lugar] y cuando la gente salía les invitábamos a una cerveza, una Coca Cola y mientras la tomaba petábamos la charlada con ellos y ahí hacemos el playtest allí, en el bar de delante del [Lugar]. Entonces, bueno, si tienes más pasta pues lo haces de una manera y si no de otra. Cuando hecho consultoría con las empresas grandes sí que manejaban budget para esto y entonces les compensaban económicamente o con keys, esto lo he visto mucho con aquí sí que no puedo decir estudios, pero studios más o menos grandes y si pensáis estudios más grandes en [Ciudad], tampoco es que haya muchos, o sea, pero con keys otros juegos del Publisher, esto también se estila mucho.

**Néstor:** Bien, pues ya estaríamos.

**Alexandra:** Muy bien, oye qué rápido, o sea esto ha ido como súper papá, muy bien, muy bien vale, pues Néstor.

**Alexandra:** Perfecto, fenomenal o sea, esta vez te he visto puesto hasta en ahondar ahí, en preguntas muy bien ahora y pues Eh, te pediré Néstor que te despidas, voy a admitiendo Arnau. Mientras tanto.

**Néstor:** OK, bueno, pues me despido, muchas gracias de verdad, nada más que vaya bien.

**Alexandra:** Gracias Néstor Chao.



## Anexo VIII. Descripción detallada de los códigos

### Decisiones

#### Iteración

- Definición: Iterar la monetización del juego a lo largo del desarrollo.
- Cuando usar: Para conocer si iteran la monetización a lo largo del desarrollo.
- Cuando no usar: Para codificar otras decisiones ajenas a la iteración.

#### Ningún cambio

- Definición: No se decide hacer ningún cambio en la monetización desde el diseño inicial.
- Cuando usar: Para conocer si la monetización no sufre ningún tipo de cambio a lo largo del desarrollo.
- Cuando no usar: Para codificar decisiones que sí afectan a la monetización a lo largo del desarrollo.

#### Replantear

- Definición: Cambio drástico en la monetización planteada originalmente a lo largo del desarrollo.
- Cuando usar: Para saber si puede llegarse a empezar de cero el diseño de monetización pasado el diseño inicial.
- Cuando no usar: Para señalar situaciones donde no se replantea la monetización.

#### Toma de decisiones

- Definición: Rol/es encargados de tomar las decisiones finales.

- Cuando usar: Para conocer quienes dentro del equipo tienen la última palabra.
- Cuando no usar: Para señalar tomas de decisiones no finales.

### Uso de la información

- Definición: Tratamiento de la información adquirida por varios medios para tomar decisiones en base.
- Cuando usar: Para saber cómo se aprovecha la información obtenida.
- Cuando no usar: Para señalar situaciones donde no se usa la información.

### Feedback

#### Jugadores

- Definición: *Feedback* por parte de los jugadores.
- Cuando usar: Para saber sobre el *feedback* por parte de los jugadores.
- Cuando no usar: En temas no relacionados con el *feedback*.

#### Uso del feedback

- Definición: Uso del *feedback* de los jugadores por parte de la empresa.
- Cuando usar: Para conocer qué uso se le da al *feedback* recibido.
- Cuando no usar: Para señalar situaciones donde no se menciona el uso del *feedback*.

### Intervenciones

#### Perfil ajeno

- Definición: Intervenciones de personas ajenas a la empresa (*stakeholders, publishers, etc*).
- Cuando usar: Para saber qué y cómo ocurren las intervenciones de personas ajenas a la empresa.

- Cuando no usar: En intervenciones de personas propias de la empresa.

### **Perfil propio**

- Definición: Intervenciones de personas propias de la empresa.
- Cuando usar: Para saber qué y cómo ocurren las intervenciones de personas propias a la empresa.
- Cuando no usar: En intervenciones de personas ajenas a la empresa.

### **Motivación**

#### **Motivación Intrínseca Empresarial**

- Definición: Motivaciones para crear los juegos a nivel de empresa.
- Cuando usar: Siempre que se hable de motivaciones posee la empresa para crear juegos.
- Cuando no usar: En casos donde no hablen sobre la motivación de la empresa.

### **Problemática**

#### **Aspectos del diseño**

- Definición: Aspectos del diseño que prueban ser un problema a la hora de monetizar.
- Cuando usar: Para saber qué aspectos del diseño son un problema y por qué lo son.
- Cuando no usar: En situaciones donde no se hable de aspectos del diseño problemáticos.

#### **Dejar empresa**

- Definición: Momentos donde ante una problemática, la decisión ha sido dejar la empresa.
- Cuando usar: Para conocer casos donde dejar la empresa es la decisión final.

- Cuando no usar: En situaciones donde se ha tomado cualquier otra decisión que no sea dejar la empresa.

Los siguientes códigos se han dividido en subcódigos para una mejor codificación:

#### **Acuerdos: Ética**

- Definición: Momentos donde se ha acordado una solución a un problema emergente sobre ética.
- Cuando usar: Cuando se ha alcanzado un acuerdo en un conflicto sobre ética.
- Cuando no usar: En situaciones que no llegan a un acuerdo en ética.

#### **Acuerdos: Monetización**

- Definición: Momentos donde se ha acordado una solución a un problema emergente referido a la monetización.
- Cuando usar: Para saber el grado positivo de resolución de conflictos referidos a la monetización.
- Cuando no usar: En situaciones que no llegan a un acuerdo en monetización.

#### **Desacuerdos: Ética**

- Definición: Momentos donde no se ha acordado una solución a un problema emergente referido a la ética.
- Cuando usar: Para saber el grado negativo de resolución de conflictos referidos a la ética.
- Cuando no usar: En situaciones que no llegan a un desacuerdo en ética.

#### **Desacuerdos: Monetización**

- Definición: Momentos donde no se ha acordado una solución a un problema emergente referido a la monetización.

- Quando usar: Para saber el grado negativo de resolución de conflictos referidos a la monetización.
- Quando no usar: En situaciones que no llegan a un desacuerdo en monetización.

De acuerdo con la parte inductiva del análisis, durante la codificación han surgido nuevos códigos no contemplados antes de empezar definidos a continuación:

## **Decisiones**

### **Toma**

- Definición: Todas las decisiones que se toman desde la empresa.
- Quando usar: Para conocer qué decisiones han tomado.
- Quando no usar: Cuando no se hable de decisiones tomadas.

### **Repercusiones**

- Definición: Repercusiones de las decisiones tomadas.
- Quando usar: Para conocer qué tipo de repercusiones han tenido las decisiones tomadas.
- Quando no usar: Cuando no se hable de repercusiones de las decisiones.

## **Motivación**

### **Motivación intrínseca personal**

- Definición: Motivaciones para crear los juegos a nivel personal y profesional de los informantes.
- Quando usar: Para aprender qué motivaciones posee el entrevistado para crear juegos.
- Quando no usar: En casos donde no hablen sobre la motivación personal para crear juegos.





# Anexo IX. Documento de consentimiento informado

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

TecnoCampus – Universidad Pompeu Fabra

*Estudio “Análisis del efecto de la monetización el game design y ética”*

*Estudio “Viabilidad del Free-to-Play como modelo de negocio para el desarrollo de un Rogue-Like”*

### INTRODUCCIÓN

El presente documento pretende informar sobre los detalles de los dos estudios para los que se le va a entrevistar a continuación. Su participación permitirá conocer sus opiniones y experiencia en torno a los temas objeto de estudio. Le leeremos el documento para la obtención de su permiso, otorgado de manera oral, para la grabación y uso de los datos. Puede interrumpir y preguntar cuánto necesite en cualquier momento. Puede solicitar una copia de este documento.

### OBJETIVO DE LOS ESTUDIOS

El primer estudio tiene por objeto (1) entender cómo influye el diseño económico de juego sobre el proceso de diseño de un juego, independientemente del género de juego, en particular, los procesos de negociación internos durante el proceso de desarrollo de los juegos entorno a cuestiones éticas. Mientras que el objeto del segundo estudio es (2) realizar un primer estudio predictivo sobre la implementación de sistemas de monetización free-to-play en el género rogué-like.

Le hemos invitado a participar en ambos estudios debido a su experiencia profesional en el ámbito del diseño, diseño económico de juegos o conocimiento del género roguelike, respectivamente.

### PARTICIPACIÓN

Su participación no conlleva ningún riesgo, coste, ni beneficio personal para usted, por lo que su participación es voluntaria. La información que nos ofrezca voluntariamente, puede ayudar al campo de investigación de ambos estudios (Game Studies). Al ser su participación voluntaria, puede dar por finalizada la entrevista en el momento que lo desee.

Si acepta la participación en ambos estudios, se le realizarán una serie de preguntas en relación a ambos temas de estudio (1) y (2). Las entrevistas siguen un guion

semiestructurado de preguntas que empiezan solicitarle detalles sobre su perfil profesional y luego sobre su experiencia en relación a los temas de estudio. Más adelante, se le pasará un cuestionario en relación al segundo (2) tema de estudio. Después de responder al cuestionario, su participación habrá finalizado.

Antes de empezar con las entrevistas, le solicitamos el permiso para la grabación del audio y vídeo. Las grabaciones permiten transcribir las entrevistas y el lenguaje no verbal expresado como respuesta a las preguntas. Esta información no será divulgada ni compartida con personas ajenas al equipo de estudio. Los resultados garantizan el anonimato incluso de cara a posibles evaluadores de los mismos. Puede responder libremente, según su criterio.

Si durante la entrevista desea que detengamos la grabación, solo debe solicitarlo. Si no desea que se grabe, le solicitamos el permiso para la toma de notas sobre lo que exprese.

**Alexandra Samper Martínez**

Personal Docente e Investigador

Parc TecnoCampus Mataró-Maresme

Carrer d'Ernest Lluch, 32, 08302 Mataró, B. Despacho 8.



## **DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO**

1. ¿Declara usted que le han leído este formulario de consentimiento oral?
2. ¿Declara que se la ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el estudio y está de acuerdo con la participación voluntaria?
3. ¿Declara usted el permiso de grabación y uso controlado de la información?

# Anexo X. Documento de declaración de gestión lícita de datos

## DECLARACIÓN DE GESTIÓN LÍCITA DE DATOS

TecnoCampus – Universidad Pompeu Fabra

*Estudio “Análisis del efecto de la monetización en el game design y la ética”*

Gestión de grabaciones de entrevistas de investigación Última actualización 24/03/2021

### OBJETO

La siguiente declaración de gestión lícita de datos describe las prácticas en términos de recopilación, almacenaje y uso de la información disponible en las grabaciones de audio y vídeo derivadas de las entrevistas de investigación realizadas para el trabajo de final de grado titulado “Análisis del efecto de la monetización en el game design y la ética”.

### INFORMACIÓN RECOPIADA

Antes de realizar cada entrevista se graba, en formato audio y vídeo, el consentimiento informado que los participantes otorgan de manera oral antes de empezar las entrevistas.

Se recopila tanto la imagen como la voz de los informantes que acceden de forma voluntaria a formar parte del estudio, mediante la grabación simultánea de vídeo y audio. Las grabaciones permiten transcribir las entrevistas y el lenguaje no verbal expresado como respuesta a las preguntas.

Las transcripciones de las entrevistas también son recopiladas en forma de texto, lo que permite analizar las entrevistas de todos los informantes en conjunto, facilitando el encuentro de puntos en común.

### CÓMO SE ALMACENA LA INFORMACIÓN

Tanto los permisos orales (de participación voluntaria y grabación de las entrevistas), como las propias grabaciones de las entrevistas, son almacenadas primeramente de forma local bajo código alfanumérico, nunca bajo el nombre de las personas a quienes se entrevista. Posteriormente, se comparten las grabaciones con los alumnos en las carpetas de almacenaje en la nube subministradas por la Universidad Pompeu Fabra (Tecnocampus).

### CÓMO SE USA LA INFORMACIÓN

Las entrevistas son visionadas en la nube, por parte de los alumnos, a efectos de la transcripción de las mismas. El texto de las transcripciones, también se guarda bajo código alfanumérico, nunca bajo el nombre de las personas a quienes se entrevista, por lo que. En el cuerpo de los textos transcritos ya no aparecen nombres reales. Los textos son analizados en

un programa CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Analysis System) en formato local.

### DECLARACIÓN DE NO DIVULGACIÓN Y USO LÍCITO DE DATOS

Declaramos:

1. No compartir de forma oral la información obtenida en las entrevistas de investigación.
2. No divulgar la información en formato de imagen, voz o textos obtenidos directamente de las entrevistas de investigación.
3. Anonimizar cualquier nombre o información que induzca a la identificación de los informantes en los resultados accesibles de la investigación.
4. Hacer un uso controlado y bajo las máximas condiciones de seguridad que pueda garantizar la Universidad, de los datos literales y derivados de las entrevistas realizadas a los informantes del estudio.

Investigadora Principal



**Alexandra Samper Martínez**

Personal Docente e Investigador  
Parc TecnoCampus Mataró-Maresme  
Carrer d'Ernest Lluch, 32, 08302 Mataró, B. Despacho 8

Investigador Júnior

SANCHEZ  
GABALDA  
NESTOR -  
47273153B

Firmado digitalmente por SANCHEZ  
GABALDA NESTOR - 47273153B  
Nombre de reconocimiento (DN):  
c=ES,  
serialNumber=IDCES-47273153B,  
givenName=NESTOR, sn=SANCHEZ  
GABALDA, cn=SANCHEZ GABALDA  
NESTOR - 47273153B  
Fecha: 2021.03.28 14:42:46 +02'00'

**Néstor Sánchez Gabaldà**

Estudiante de Trabajo de Final de Grado  
Doble Titulación en Ingeniería Informática y  
Producción de Videojuegos