

Un espacio para errores bonitos

-

Experiencias, consejos y estrategias para desarrollar el espíritu emprendedor en la educación

Modelos de negocio ilustrativos de personas clave de la industria de juegos holandesa

Un manual para trabajar con los productos de los conocimientos del proyecto GameBiz

Autor: Mikkel Lodahl

Maquetación: Kristian Wulff

Sobre el autor:

Mikkel Lodahl es el director del Instituto Danés para el Desarrollo de Juegos (IDSU), así como profesor adjunto en la Academia Dania de Educación Superior en Grenaa, Dinamarca (Dania Games). Enseña análisis de juegos, desarrollo y negocios de sistemas, y es responsable de la estrategia pedagógica del departamento. Se le puede contactar a través de milo@eadania.dk o por Twitter, en [@thelodahl](https://twitter.com/thelodahl)

Sobre el maquetador:

Kristian Wulff es líder de proyectos en el Departamento de Innovación de Viden Djurs, en Grenaa. Trabaja principalmente en la incubadora Game Hub Dinamarca, donde presta asistencia a empresas sobre diseño de juegos y el establecimiento de colaboraciones internacionales. Se le puede contactar a través de krwu@videndjurs.dk

Índice

Prólogo	4
Introducción: Cometer errores bonitos	5
Desarrollar un espíritu emprendedor	5
¿Cómo ganarse la vida con el arte?.....	7
Tres tipos básicos de empresa	7
Los estudiantes son parte de la industria.....	8
Ronimo Games: de editado a editor	9
Darle la vuelta	10
Emprender es asumir riesgos	10
Stolen Couch Games: Una caja de herramientas con experiencia.....	12
Componentes reutilizables de juegos	13
Herramientas sólidas.....	14
Los problemas de la educación formal.....	15
Incubadora: ¿espacio o infraestructura?	15
Active Cues: Juegos aplicados a la demencia	17
Investigación que abre puertas	17
Conozca su mercado	18
El futuro de las industrias creativas	18
Gamistry: Un marco para hacer lo que a uno le gusta	21
Experimentos en publicidad.....	21
Diseño y publicidad	22
Vínculos institucionales.....	22
Conclusión: Consolas y cartuchos	24

Prólogo

El libro que usted está mirando es una instantánea que contiene descripciones de cuatro empresas de juegos contemporáneas del gran escenario holandés de los juegos digitales, y una descripción de uno de los principales programas educativos relacionados con juegos en Europa, ubicado en la Universidad de Artes de Utrecht, la HKU, en los Países Bajos. Esperamos que le interese y le haga pensar en los desafíos a los que se enfrenta poniendo en marcha una empresa de juegos hoy, así como en los desafíos a los que se enfrentan las personas que tratan de educar a los desarrolladores de juegos digitales del mañana. El libro también incluye un capítulo a modo de conclusión que detalla algunas de las respuestas a este reto que los socios de GameBiz han desarrollado durante el proyecto. Así debería quedar claro que incluso un desafío como este puede superarse si se afronta diligentemente y con esmero.

El libro que usted está mirando es también un manual. Fue producido como parte del proyecto Erasmus+ de la UE llamado GameBiz para ayudar a instituciones educativas de toda Europa a establecer sus propios entornos de incubación, y a integrarlos en sus programas educativos. El proyecto reúne a la Universidad de Bournemouth (Reino Unido), la Universidad de Malta (MT), la Escuela de Nuevas Tecnologías Interactivas, ENTI (E), Viden Djurs (DK) y la Academia Dania de Educación Superior (DK) para aprender tanto de la mencionada HKU (NL) como de la exitosísima incubadora empresarial de juegos Dutch Game Garden (NL), que han disfrutado de una asociación informal durante años.

Juntas, estas instituciones han ideado y sintetizado nuevas formas de combinar la educación y el espíritu empresarial a nivel institucional para beneficiar tanto a estudiantes como a start-ups. Este libro y una serie de otros materiales están disponibles en el sitio web de GameBiz -<http://gamebiz.hku.nl/>- de modo que lo que se aprenda y cartografie en el proyecto esté a disposición de todos los interesados en hacer lo propio en sus instituciones.

El libro que usted está mirando es también un elemento de acompañamiento. Aunque puede disfrutarse y usarse por sí mismo, funciona mejor si se lee junto con el libro *The Business of Making Games* (El Negocio de Hacer Juegos), que fue producido al amparo del proyecto de la UE Interreg II Kattegat-Skagerrak, y que está disponible gratuitamente aquí:

<http://idsu.dk/publication/the-business-of-making-games-3/>.

A lo largo de este libro, habrá barras laterales señalando conexiones con el libro anterior, uniendo los modelos de negocio detallados allí con los casos explorados aquí.

Desde el consorcio GameBiz esperamos que usted considere este libro una pieza inspiradora para su esfuerzo en promover la causa del desarrollo de juegos, o que por lo menos disfrute de esta mirada a una parte fascinante de los negocios creativos del futuro.

En nombre del consorcio GameBiz,

Mikkel Lodahl, Director del Instituto Danés de Desarrollo de Juegos

Grenaa, Dinamarca, junio de 2016

Introducción: Cometer errores bonitos

"Usaré esto", dijo Keimpe de Heer, jefe de estudios del departamento de juegos e interacción de la HKU, poniendo sobre la mesa ante mí un trasto electrónico obviamente casero, "si me haces preguntas difíciles".

Explica que es una máquina de tomar decisiones ejecutivas. Usted pulsa un botón, y responde sí o no mediante diodos que se encienden. Cómo alcanza una decisión es indescifrable, pero incluso en la oscuridad parece ser un motor de libertad. Usted puede enredarse en pensamientos y conocimientos, lo que le impide tomar decisiones, pero en cuanto haga algo, en cuanto usted pulse el botón, podrá avanzar. Es muy libre de planificar y planificar y planificar, pero hasta que lo haga, realmente no puede saber qué funciona en el mundo real. Este es el desafío esencial de una institución educativa: encontrar un equilibrio entre la enseñanza de habilidades de planificación complicadas, y proporcionar espacio para que los estudiantes hagan cosas.

La HKU es una de las potencias de la industria de juegos holandesa. La Universidad de las Artes de Utrecht ha educado a muchos de los desarrolladores que conforman las empresas que han estado, o siguen aún, en el Dutch Game Garden, uno de los entornos de incubación más importantes del mundo que surte a startups del campo de los videojuegos. El desarrollador de juegos holandés Rami Ismail, la gran estrella de Vlambeer, cuyo nombre surge a los cinco minutos de mencionar videojuegos a cualquier persona holandesa, estudió en la HKU. En su carrera ha hecho juegos indies que se distinguen por su perfección. Su historia y personalidad han influido en gran medida en la forma en que la HKU y la industria de juegos holandesa piensan sobre el negocio de hacer juegos. Su modelo de negocio no es lo importante, sino la historia de Ismail, hacer de esa historia un ideal pero también un objeto de crítica.

Hacer juegos como opción artística o de estilo de vida es el centro del estilo Keimpe, y la HKU piensa en la formación para personas que pretenden entrar en la industria de los juegos. "Una formación debe ser un marco para que los estudiantes cometan errores bonitos", dice entusiasmado Keimpe. La estructura basada en proyectos utilizada en su institución hace exactamente esto. En lugar de estructurar la formación en torno a clases que duran semestres, y al final un examen, cada semestre incluye varios proyectos pequeños en los que las habilidades que aprenden los estudiantes las prueban inmediatamente. Keimpe cree firmemente que fallar es una parte integral del proceso de aprendizaje, y los proyectos ayudan a los estudiantes a fallar en un entorno relativamente seguro.

Desarrollar un espíritu emprendedor

Las habilidades que la HKU enseña se piensan a modo de bloques de construcción, no de soluciones o respuestas prefabricadas como muchos otros planes de estudios sobre comercio. "Podemos preparar a los estudiantes, pero la única manera en que realmente se puede aprender esto es haciéndolo", dice Keimpe, sin mencionar que se tiene que cultivar el espíritu emprendedor. "Por ejemplo, el modelo de negocio lienzo¹ no captura el espíritu emprendedor, esa actitud tan crucial para la creación de un negocio. ¿Tú crees que Rami Ismail está trabajando con el modelo de negocio lienzo? No, asume riesgos, experimenta y comete errores bonitos, y si tú tomas buena nota de esto, tendrás éxito incluso en un negocio que cambia continuamente".

Este espíritu no es algo con lo que se nace o no. Con las condiciones adecuadas, puede cultivarse.

¹ Nota del Editor: un método comúnmente adoptado para estructurar ideas sobre modelos de negocio, inicialmente desarrollado por Alexander Osterwalder

La HKU ha cambiado recientemente sus vías educativas enfocadas a empresariales para acomodar mejor este cultivo. Los estudiantes que han creado su propia empresa o quieren desarrollar otra idea de negocio pueden solicitar dos vías diferentes en su tercer año. Una vía A para los estudiantes que eligen trabajar en un prototipo y diseñar una propuesta de negocio viable para su concepto, y una vía B para los estudiantes que eligen trabajar en el desarrollo y lanzamiento de productos. Los estudiantes son seleccionados a partir de pitches de sus ideas. Según el pitch, existe la posibilidad de que se les asigne a otra vía que se adapte mejor a su idea.

La vía A les ayuda a pasar de un concepto vago a una idea real para una empresa apoyada por un prototipo funcional. Esto implica enseñarles habilidades básicas empresariales, como la confección de presupuestos y el establecimiento de una administración, así como su tutoría durante la transición. Con el tiempo, los maestros del programa también ayudan proporcionando acceso a sus propias redes profesionales.

La vía B toma una idea ya en fase de prototipo de una empresa de estudiantes existente y trata de llevarla hasta su publicación, o al menos hasta un nivel en el que pueda atraer inversores. Las redes profesionales de profesores se activan desde el principio del proceso, y se pasa mucho tiempo en red.

La vía B es una innovación reciente en la HKU para crear una salida para estudiantes cuyas ideas han madurado mientras estaban estudiando otras cosas en los dos primeros años de la HKU. Cada nueva empresa es diferente y tiene necesidades diferentes: he ahí otra cosa para la que las formaciones no suelen dejar espacio, especialmente en una época que cada vez más se centra en la estandarización en el mundo de la educación y la gestión pública.

También destaca otra dificultad para los profesores de la HKU. A menudo se dice que hay que arruinarse un par de veces para aprender a dirigir un negocio. Sin embargo, una parte clave de la educación es que los profesores utilizan activamente los fracasos de los estudiantes para aprender más. El popular idioma del fracaso señala el camino a las formaciones: crear entornos en los que los errores se conviertan en oportunidades de aprender. El potencial de fracaso es alto en el habitualmente arriesgado negocio de los juegos, y con los desarrolladores de juegos holandeses indie centrándose en la conexión personal con sus juegos, puede que al final tanta sangre, sudor y lágrimas sean en vano.

Keimpe menciona un juego de estudiantes que se enfocó activamente a generar ruido y sembrar expectativas, lo que funcionó bien, pero en los medios de comunicación también produjo algunas críticas muy exacerbadas que afectaron al equipo. "¿Cómo lidiar con esto desde un punto de vista educativo? ¿Tenemos que protegerles del mundo real? Lo que intentábamos hacer era plantear algunas expectativas realistas en el equipo sobre la industria en la que estaban tratando de entrar. Este es un ejemplo interesante, porque ahora estos estudiantes están realmente enseñando a estudiantes de primer y segundo año, a los que dan conferencias sobre sus experiencias. ¿Cómo lidiar con las malas críticas? ¿Cómo te enfrentas a los medios de comunicación con esa mancha en el historial? ¿Deberías ser abierto y transparente?" La respuesta a estas preguntas produjo -con la ayuda de Keimpe y sus colegas- un cambio en el pensamiento sobre cómo posicionar y comercializar los juegos de estudiantes.

Keimpe insiste en que esta es una de las ventajas de estar en la zona segura de errores bonitos durante sus estudios. "La vulnerabilidad es fuerza", señala vigorosamente, haciéndose eco de la ética académica de la honestidad, en lugar de la fanfarronería que ha caracterizado a la academia europea desde los tiempos de Sócrates.

¿Cómo ganarse la vida con el arte?

Charlando con empresas de estudiantes actuales en la HKU, se tiene la sensación de que este espacio seguro es bueno para ellos, aunque a veces pueda también resultar frustrante.

La empresa de estudiantes Grotman Games, cuyo encantador juego sobre comunicación visual y conceptos lingüísticos Tribal and Error ganó el premio de interacción Indiecade en 2015, sentía a veces que el espacio para los errores era demasiado grande. Especialmente en cuanto al marketing, se sentían abandonados en la oscuridad. "Aprendemos cómo hacer arte, pero no cómo vivir del arte", dice la artista Daphne Fontijn.

Otra empresa de estudiantes, que cogió el nombre de su ganador del premio de la audiencia Indigo, Rogues With Benefits, se encuentra en una situación parecida. Calcularon que terminar el juego les tomará más tiempo que el resto de su formación, lo que les empuja a la cuestión de si ganarse la vida así, o priorizar su intelecto. La transición desde ser capaz de hacer algo para tu propio beneficio hasta tener que preguntarte "¿Hay realmente una gran audiencia por ahí que se emociona tanto como nosotros con las palabras "contenido generado por procedimientos"? es todo un reto. Igual de difícil para las instituciones docentes descubrir cómo ayudar a los estudiantes a hacerse estas preguntas dejando que las respondan por sí solos.

"Quiero hacerles a los estudiantes el tipo de preguntas que me hago yo como empresario", dice Keimpe. La tutoría de profesores con antecedentes empresariales es clave para su filosofía. Hay muchas maneras diferentes de ser un empresario, por supuesto, y cómo hacerlo será siempre una opción personal. Esta es la razón por la que los estudiantes deberían estar expuestos a muchos modelos empresariales o mentores diferentes en su época de estudios. "Tienen que tomar conciencia de qué clase de artista/empresario quieren ser", dice Keimpe.

Tres tipos básicos de empresa

Hablando de estos retos con Keimpe, empezamos a esbozar los diferentes tipos de empresas de juegos que están trabajando hoy en la industria de los juegos. Hemos llegado a unas tres categorías básicas. La **clásica basada en habilidades empresariales**, la de **arte/estilo de vida** y la **basada en la analítica**.

Las **empresas clásicas basadas en habilidades empresariales** ven la industria de los juegos como parte de la industria del entretenimiento. Estructuran sus empresas igual que se estructura una editorial, una agencia de publicidad o un estudio de cine, basando sus planes de negocio en el tipo de habilidades que las escuelas empresariales pueden proporcionar. Estas empresas suelen basarse en el establecimiento de relaciones con otras empresas para proporcionar financiación y redes, y entonces operan en un sentido tradicional de llevar su producto al mercado. Eso significa construir una hipótesis (X quiere comprar Y), probarla en un entorno controlado (estudiar un grupo de muestra de X), y modelar su negocio y producto a partir de los resultados de esa prueba.

Las **empresas de arte/estilo de vida** es lo que Keimpe describe como "indie en estado puro". Ellos son los desarrolladores que realmente *quieren* dedicar sus vidas privadas al proyecto de hacer juegos. Ser desarrollador de juegos no es una opción de carrera tanto como una sensación de no poder evitar ser desarrollador de juegos. "Las habilidades empresariales clásicas también son necesarias en estas empresas, por supuesto", señala Keimpe, "pero se utilizan como instrumentos para resolver problemas funcionales, no como punto de partida". Estas empresas se basan en una relación personal con su comunidad, que a menudo siente una afinidad con la empresa que rara vez se ve con las empresas basadas en habilidades empresariales clásicas. Es la diferencia entre fidelidad a la marca y forofismo, o la diferencia entre que a uno le guste La Guerra de las Galaxias o William Shakespeare. La Guerra de las Galaxias es divertida, pero Shakespeare además te aporta sentido.

Las **empresas basadas en la analítica** son una función de la naturaleza tecnológica del campo. Estos últimos diez años ha aumentado la cantidad de datos que se pueden obtener de los jugadores mientras están interactuando con los juegos. Se pueden representar gráficamente las elecciones de los jugadores, diseñar monedas y economías en el entorno del juego para responder a lo que los jugadores encuentran realmente interesante del juego, en lugar de imaginar qué puede resultarles interesante o qué se dice en grupos sobre el tema. Las empresas basadas en la analítica utilizan las habilidades empresariales clásicas como un marco para llevar el negocio, pero no realmente como parte del proceso de toma de decisiones. En muchos sentidos, esta forma de dirigir una empresa está relacionada con el giro casi positivista que gran parte de la sociedad occidental ha emprendido desde los años noventa. En lugar de construir hipótesis, probarlas en situaciones controladas y modelar su negocio a partir del resultado, hay que recopilar datos de lo que realmente sucede y tomar decisiones basadas en eso. Por ejemplo, vigilando a sus jugadores cómo eligen una manera particular y coherente de resolver un problema, entonces se puede alterar la jugabilidad para proporcionar más problemas a resolver de esa manera, o proporcionar la oportunidad de comprar mejoras en el juego que abran esta estrategia en más lugares.

Sin embargo, las tres clases de empresa tienen algo en común. Todas ellas necesitan una estrecha relación con la industria. En última instancia, esto es lo que Keimpe ve como el punto decisivo de cualquier esfuerzo emprendedor de los estudiantes. Las instituciones educativas deben establecer relaciones con la industria. Y estas relaciones deben estar a disposición de los estudiantes que las necesiten.

Los estudiantes son parte de la industria

"Hay que proporcionar espacio *en* el plan de estudios para trabajar con la industria *en* la industria", señala Keimpe, "lo que significa establecer un ecosistema que no se base en las necesidades cotidianas de asistir a conferencias y clases, sino más bien como un negocio de verdad". Si se puede establecer una situación en la que la industria y las instituciones educativas trabajen en estrecha colaboración, llegarás más allá en el espíritu emprendedor que con cualquier habilidad complicada.

En esencia, todas las habilidades complicadas y toda la educación deberían dar a los estudiantes las herramientas para construir un negocio que pueda darles la confianza y la base para seguir el consejo único de Keimpe que salva a más empresarios cuando van a dar un paso hacia el abismo: "No digas que sí inmediatamente".

Cuando se trata de eso, lo que los estudiantes obtienen de instituciones educativas está estrechamente relacionado con lo que Keimpe planteaba al principio de nuestra entrevista: los medios para construir su propia máquina de decisión ejecutiva. Porque la única manera de saber cómo se toma una decisión es siendo consciente de cómo se ha construido esa máquina.

Ronimo Games: De editado a editor

Las oficinas de Ronimo Games, el estudio que hay detrás de las exitosas franquicias AwesomeNauts y Sword & Soldiers, tiene una clara vocación de loft, aunque se encuentra en un piso intermedio detrás de una discreta entrada a una escalera cualquiera en Utrecht. El equipo de desarrollo está en un gran ambiente de oficina abierta, el mismo tipo de creatividad que se encuentra en las empresas de arquitectura o agencias de comics. Fabian Akker, diseñador principal de Ronimo y representante de Relaciones Públicas, me muestra orgullosamente la inmensa mesa que utilizan para jugar a juegos de mesa y a Pathfinder, además de para comer.

Cuando uno se sienta junto a Akker tiene la sensación de que Ronimo Games es una empresa creativa clásica. La gente está allí para producir un producto colaborativo y creativo, y cuanto más me cuentan sobre cómo manejan ese producto, la comparación con las empresas de cómics se hace cada vez más clara.

Al igual que muchas agencias de ilustración que se acabaron transformando en empresas como Marvel o DC, Ronimo empezó a combinar el trabajo en sus propias ideas con el trabajo por encargo. "Hacemos toda clase de trabajos por encargo", dice Akker, "arte, sitios web, diseño... pero muy raramente juegos". Los juegos en los que trabajaban eran suyos. Esta forma de llevar las cosas, así como una subvención del gobierno a proyectos artísticos, mantuvo viva a la empresa y les dio experiencia, pero un año y medio después de la escisión, Ronimo aún no tenía ningún juego original propio que enseñar. Así que se dedicaron a trabajar a tiempo completo en su propia Propiedad Intelectual, esto es, un juego que pertenecía a su PI.

"Hicimos un vertical slice que nos permitió vender nuestro primer juego a Nintendo para la Wii", explica Akker, "lo que nos dio fondos para realizar el juego completo, y después llevarlo también a PlayStation 3." Este es el principal modelo de negocio de Ronimo. Desarrollar un vertical slice (una breve demostración del producto a la altura de los estándares de publicación) para vender el juego a un editor, que después financia el desarrollo completo del juego.

La parte clave es la negociación de contratos, que es cuando hay que asegurar la propiedad intelectual, ya que esto permite a Ronimo lanzar el juego en otras plataformas además de la inicial a un coste menor. Los costes suelen ser financiados por una parte del dinero obtenido del juego después de su publicación.

"Hay dos variables en las negociaciones de contratos," explica Akker, "el dinero por adelantado y el porcentaje de ingresos. A los editores el dinero por adelantado les parece un gran riesgo, así que puedes reducir ese riesgo moviendo parte de tu compensación hacia el porcentaje de ingresos. Básicamente, los editores son como los bancos: sólo ven riesgos". Akker detalla una serie de cosas que los editores buscan para minimizar su riesgo (véase la barra lateral), demostrando una experiencia impresionante en negociaciones.

Akker también señala algunas de las dificultades de trabajar para un editor. A pesar de su discreción a la hora de detallar sus historias, explica ejemplos de editores que eran reacios a pagar el dinero del porcentaje de ingresos o incluso partes de los costes del desarrollo. De hecho, sospecha que algunos editores cuentan con no tener que pagar el dinero, con la esperanza de tener un flujo seguro de ingresos para ellos para garantizarse liquidez. Por tanto, advierte que si puede, usted debe introducir alguna ventaja como garantía en el contrato, como no tener que entregar el código fuente hasta que el dinero sea entregado.

Darle la vuelta

Sin embargo, lo más fascinante de Ronimo no es sólo que hayan negociado con muchos editores, sino que han aprovechado su éxito para convertirse a su vez en editores. A medida que los juegos de la empresa se adaptan a más y más plataformas, cada vez más se subcontrata la portabilidad a otras empresas. Los fondos para ello proceden del porcentaje de ingresos de las versiones iniciales de los juegos. La subcontratación de la portabilidad reduce el riesgo financiero para Ronimo, y disminuye espectacularmente el tiempo que la empresa necesita invertir en cada adaptación, ya que Ronimo sólo pone la dirección y ciertos filtros de control de calidad.

Pregunto a Akker cómo empezaron con este modelo. ¿Cómo consiguieron convencer a ese primer editor?

Él destaca la creación de redes como clave para el primer paso: obtener un kit de desarrollo. Un kit de desarrollo -también conocido como SDK- es una colección de hardware y software necesarios para desarrollar un juego para una determinada plataforma. El kit que Ronimo usó para la Wii lo consiguieron porque conocían a alguien que conocía a alguien. Después de haber desarrollado su vertical slice, la empresa hizo acto de presencia en las grandes convenciones -GDC, PAX, Gamescom- donde, con sorprendente facilidad, habían concertado citas de antemano para exponer el pitch de su PI. Después de responder a las preguntas que los editores suelen hacer, Ronimo siguió a través de correo electrónico, y a la gente que vio el pitch en la convención les gustó tanto la idea que presentaron otro pitch. Por regla general la gente que presta atención a los pitches en las convenciones son vigilantes filtradores que sólo se fijan en los proyectos más interesantes para transmitirlos a las personas que realmente toman la decisión sobre qué proyectos serán los siguientes. Pero después del período del pitch inicial -que con seguimiento y pitch interno puede durar varios meses- aún queda un largo camino por recorrer.

"Incluso cuando llegas al punto en que se establecen los términos del trato (cuánto dinero obtendrás, cuánto tiempo, qué porcentajes de ingresos, cómo funciona la recuperación) todavía se pueden tardar meses y meses hasta obtener un contrato definitivo. Ellos te enviarán un contrato donde siempre faltan cosas que tú quieres, o hay cosas descritas de forma confusa que quieres que queden bien claras. Por mi experiencia, en conseguir el contrato definitivo se puede tardar entre dos y seis meses... es mucho tiempo", dice Akker, en un tono de cierto cansancio por primera vez durante nuestra entrevista. Aunque esboza una sonrisa, y añade: "Acabo de recibir un contrato definitivo para un juego que ha estado fuera de circulación durante un año. ¡Empezamos a desarrollarlo hace tres años!". Comenta rápidamente que esto no es lo habitual, pero que confía lo suficiente en esta empresa en concreto como para tolerarlo. Además, ya les han pagado.

Emprender es asumir riesgos

Al igual que muchas de las empresas de la industria holandesa de juegos, en Ronimo Games empezaron estudiando en la HKU y después trabajaron con el centro de incubación de Utrecht, el Dutch Game Garden.

La experiencia de la empresa en la HKU era que antes no se apoyaba mucho a las empresas. "Nos enseñaron sobre arte y a hacer el juego real, pero no dábamos nada sobre negocios. Recibimos alguna ayuda de nuestros padres y del Dutch Game Garden sobre la creación y funcionamiento de un negocio."

Le pregunto a Akker en qué les ayudó el Dutch Game Garden, y está claro que les ayudaron muchísimo en el salto desde estudiar hasta dirigir una empresa. Han ayudado a Ronimo a obtener asesoría legal, espacio para oficinas, contactar a inversionistas, conseguir el kit de desarrollo, y en general, le han dado a la empresa la sensación de que es bueno buscar consejo. Al principio Ronimo intentaba controlarlo todo, pero

eso llegó a ser un problema: "Teníamos a un chaval que de lunes a viernes solía dedicarse a la contabilidad, ¡y era un artista! Así que pensamos que podíamos hacer que otras personas se encarguen de ciertas cosas."

Volviendo al nivel educativo, le pregunto a Akker qué se podría enseñar en las formaciones para ayudar a los estudiantes a poner negocios en marcha. "Una de las cosas que echamos de menos es el marketing. ¿Cómo vendes tu juego? Y también cómo dirigir un negocio (cómo confeccionar un presupuesto o llevar la administración), habilidades prácticas." Le pregunto si esa clase de conocimientos no quedaría rápidamente obsoleta en el acelerado ambiente del desarrollo de juegos. "Bueno, cómo llevar un negocio no ha cambiado. Pero el marketing cambia muchísimo. Empezamos a hacer juegos para el comercio minorista, y después resulta que todo pasó a ser digital, así que empezamos a centrarnos en eso. Ahora el mercado digital está tan abarrotado que la financiación de los editores vuelve a ser necesaria para todo tipo de empresas".

Esto refleja mi propia sensación de que las formaciones tienen dificultades para mantenerse al día de los cambios en los mercados, de modo que el estilo de formación más ligero de los entornos de incubación es esencial para enseñar a los estudiantes cómo iniciar negocios. Akker coincide: "Las instituciones educativas van completamente despistadas. Dependen mucho de maestros con experiencia en la industria, y no hay muchos buenos maestros que además tengan experiencia".

En general, Akker piensa que la única forma de acceder a un montón de conocimientos es haciendo cosas, y haciéndolas de verdad. Los consejos del Dutch Game Garden ayudaron un poco, pero "empezar una nueva empresa es siempre estresante. Cometerás errores, y meterás la pata, pero está bien. Poner en marcha tu propia empresa es asumir un riesgo. Si no quieres riesgos, búscate otro trabajo. Lo seguro es que si no te arriesgas, aprendes menos."

Akker es escéptico sobre que las instituciones educativas puedan crear un ambiente seguro, pero siguen pudiendo enseñar qué significa llevar un negocio. Nos cuenta el momento en que se puso más nervioso: fue cuando un editor se declaró insolvente una semana antes de que el juego de Ronimo Games fuera a publicarse. Dutch Game Garden, haciendo gala de esa agilidad que es todo un desafío institucional para muchas instituciones educativas, entró en escena con asesoría legal y puso en contacto a Ronimo con las personas adecuadas en el momento adecuado, lo que contribuyó a salvar la empresa.

Tal vez esta historia es la clave para establecer con éxito una relación entre las instituciones educativas y los entornos de incubación: las instituciones educativas proporcionan un marco, mientras que los entornos de incubación pueden ayudar a crear oportunidades y mejorar el aprendizaje aplicado de esas oportunidades en la práctica. Y en el centro de todo esto, señala Akker, está el construir redes. Y si las instituciones educativas y los entornos de incubación tienen que sacar una moraleja de la historia de Ronimo Games, es esta: construye redes fuertes y hazlas accesibles a tus estudiantes y empresas.

¿Qué preocupa a los editores?

- ¿Se venderá?
- ¿Entrará la fecha de publicación prevista en nuestro ejercicio fiscal?
- ¿Tiene éxito vuestra empresa?
- ¿Cuántos juegos tenéis acabados?
- ¿Cuánto dinero habéis conseguido?
- ¿Es rentable la PI?
- ¿Es el juego en sí un argumento de venta?

Recomendaciones para iniciar una empresa orientada al editor

- No haga juegos porque quiera ganar dinero: haga juegos porque quiere hacer juegos. Es un negocio complicado.
- Use equipos pequeños (los salarios son el 90% del coste de hacer un juego).
- Conseguir dinero por adelantado es una prioridad para financiar el desarrollo inicial
- Los editores son útiles para la financiación, no para el marketing, a menos que su plataforma esté depurada, o sea, en iOS, donde la colocación es de gran importancia
- Pitch con un vertical slice y 1 página de información
- Hablar con editores es hablar con vigilantes: deles argumentos que puedan transmitir a otros

El negocio de hacer juegos

Si bien el plan de negocio principal de Ronimo Games es el pago directo para el modelo del juego, junto con la búsqueda de financiación para financiar el desarrollo del juego por adelantado, cabe mencionar que el objetivo a largo plazo de la empresa es otro. La empresa se está configurando como una plataforma que gestiona y financia la portabilidad de sus propios juegos a varias plataformas. Se trata de un enfoque en la empresa como plataforma en lugar del juego como plataforma, lo que es interesante de tener en cuenta y planificar al desarrollar tu propio plan de negocio.

Stolen Couch Games: Una caja de herramientas con experiencia

Hay algo curioso acerca de la industria de los videojuegos. Han nacido de una industria y un campo que se centra en la productividad (la industria de desarrollo de software general), siendo los juegos una especie de idea del último momento. Un crecimiento orgánico lúdico que surgió a medida que se desplegaba el nuevo mundo digital. Esta dicotomía de la productividad y el juego se refleja quizás mejor en las empresas de juegos que empiezan diseñando un juego, pero acaban sacando dinero no sólo del juego, sino también de las herramientas que tuvieron que hacer para construir el juego. En argot del desarrollo de juegos, estas herramientas se llaman motores.

Grandes empresas como Epic, con su Unreal Engine, Crytek, con CryEngine o los diversos motores construidos por ID Software para juegos como DOOM, Quake y Rage, son ejemplos destacados de esta estrategia. Hasta cierto punto, incluso el motor favorito de los pequeños desarrolladores, Unity 3D, salió de unas personas que intentaron, sin éxito, ganar dinero con un juego, el nefasto GooBall.

La experiencia que da hacer un juego genera una potente necesidad de facilitar las cosas para hacer otro juego, y las herramientas desarrolladas para ello constituyen la base de un tipo completamente diferente de negocio que complementa el desarrollo de otros juegos originales.

Sentado frente a frente con Eric Diepeveen, el diseñador de juegos de la compañía Stolen Couch Games, uno tiene la potente sensación de que es un hombre deseoso de aprender de todas sus experiencias. A medida que describe cómo Stolen Couch hizo su primer juego, Kids vs Goblins, que fue creado con un grupo de seis personas que se conocieron en la HKU, está claro que la ambición era una prioridad en sus mentes: "Queríamos crear productos comerciales, nada de ese rollo artístico pretencioso que hacíamos en la facultad. Sólo queríamos ganar dinero".

Empezaron a hacer el juego como un juego de rol para PC premium, pero el mercado se pasó al móvil y trataron de seguirlo. Esto significó que también cambiaron de géneros. Diepeveen explica: "En lugar de un juego totalmente para PC, hicimos un juego de rol móvil muy informal. Eso no resultaba muy coherente con los gráficos y el público objetivo que teníamos. Se veía muy serio, pero informal. O sea, la gente esperaba otro Diablo, pero no era nada de eso. Así que el juego fracasó. Y decidimos que teníamos que cambiar nuestro modelo de negocio para crear algo más sostenible".

El nuevo modelo de negocio vino también con un nuevo juego, el juego puzzle de un solo botón Ichi². "Lo que hicimos con este juego es que teníamos una opción de monetización fluida. Lo que quiero decir es que en diferentes plataformas, el juego tiene diferentes estrategias de monetización". La monetización (esa estrategia por la que los jugadores pagan a los desarrolladores de juegos por el juego) cambió mucho con los años, haciendo de Ichi un experimento para diferentes estrategias de las que Stolen Couch podría aprender.

Stolen Couch creó el juego básico de Ichi mucho más rápido que Kids vs Goblins, tan sólo en dos meses y medio, pero aunque aprendieron muchísimo, e incluso sacaron algunos beneficios, todavía había margen de mejora. "No estábamos satisfechos con la forma en que estábamos haciendo negocios, porque cada vez creábamos nuevos tipos de juegos. No reutilizábamos los activos y no creábamos suficiente valor para la empresa, porque cada vez creábamos un nuevo juego partiendo de cero."

Componentes reutilizables de juegos

La respuesta fue crear una PI que fuera estable, pero lo suficientemente flexible como para crear diferentes juegos reutilizando los mismos activos y el mismo marco. "Queríamos invertir mucho tanto en PI como en tecnología que después pudiéramos reutilizar", resume Diepeveen, presentando una parte del resultado: el juego Castaway Paradise. Diez personas trabajaron tres años y medio a un coste de casi 750.000 euros en total para desarrollar el juego y las herramientas utilizadas para hacerlo.

"Realmente no es sostenible hacer juegos tan grandes sin un presupuesto suficiente para marketing", explica Diepeveen, "pero como he dicho antes, lo creamos sobre nuestro propio marco. Activos reutilizables, código reutilizable, PI reutilizable. Así que ahora mismo estamos desarrollando nuevos juegos basados en lo que ya tenemos. Esto significa que nuestro tiempo de desarrollo se reduce desde tres años y medio para el primer juego hasta seis meses para el próximo".

Stolen Couch ha creado un calendario para los juegos que les llevará hacia su objetivo final. "Castaway Paradise es un juego tipo Animal Crossing, y ahora queremos virar hacia un juego de tipo Sims. Entre uno y otro estamos colocando una serie de juegos que nos llevarán hacia el juego de los Sims. No vamos de entrada a por el juego completo de los Sims, porque eso nos llevaría un año y medio, sino que hemos

² Nota del editor: Ichi tiene un historial de desarrollo algo complicado, ya que empezó como un proyecto de desafío en diseño para el desarrollador Jay van Hutten, que lo publicó como freeware. Stolen Couch lo recogió y lo convirtió en el producto comercial que es ahora.

empezado con un juego de decoración que nos llevará sólo cuatro meses. Después usaremos esa mecánica en el juego de los Sims. Para cuando lleguemos a hacer el juego de los Sims, no sólo tendremos ya cada una de las mecánicas descubierta, sino juegos completos para cada mecánica generando ingresos para financiar el juego combinado".

Sobre la cuestión de si es arriesgado lanzar juegos que no son el paquete completo, Diepeveen responde: "Todo el mundo está haciendo esos inmensos y bonitos juegos. Nosotros hacemos algo diferente. Lanzamos el juego como un producto mínimo viable, después hacemos un montón de analíticas e incorporamos formas de escuchar a los jugadores. Esto aumenta la viralidad, hace que el producto se adapte mejor a los jugadores, y al final también es más rentable, ya que la viralidad y la inclusión de jugadores disminuye espectacularmente el coste de adquisición del usuario, especialmente para el próximo juego".

Herramientas sólidas

La solidez del modelo está en la solidez de la herramienta. Aprovechando la experiencia acumulada en el desarrollo de sus productos anteriores, Stolen Couch Games creó un conjunto de herramientas que gestiona tanto contenidos como monetización. En el mismo editor se puede cambiar fácilmente la imagen gráfica, el sonido, el texto escrito y todo lo demás, además de construir diferentes modelos de ingresos con todo, desde juegos gratis estilo microtransacción, colocación de anuncios y diseño de interacción, hasta simplemente el típico modelo de juego de pago. Al mismo tiempo, la herramienta permite su instalación en una amplia gama de plataformas diferentes, e incorpora analíticas.

Las analíticas y el aprendizaje están en el centro de la filosofía del desarrollo de juegos en Stolen Couch Games, como dice claramente Diepeveen: "No nos centramos en absoluto en el lanzamiento del juego, la teoría esa de la larga cola... Cuando lanzamos Castaway Paradise por primera vez generamos muy pocos ingresos, pero fuimos cambiando cosas. Probamos las suscripciones y anuncios en video con recompensa. Ahora estamos bastante satisfechos con lo que generamos por jugador. Así que cada juego se convierte en un pilar en nuestra generación de ingresos".

Cuando uno está así de centrado en el aprendizaje, puede empezar a construir planes de cara al futuro. Diepeveen me describe cómo planifican avisos de ventas y contenido especial de temporada, como los contenidos para Halloween o los Mundiales de Fútbol. El aviso más reciente en el momento de nuestra entrevista es el Mundial Femenino de 2015. Le pregunto si esto lo planean con un año de antelación. Diepeveen se ríe. "¡Con años de antelación! ¡Total, no tenemos nada más que hacer!" bromea, antes de lanzarse a explicar cómo usar los avisos locales almacenados en los dispositivos de los usuarios en lugar de empujarlos específicamente, otra sugerencia que ahorra costes.

Aparte de hacer que las herramientas sean versátiles, una de las principales ventajas de basarlas tan directamente en las duras lecciones aprendidas desarrollando juegos de verdad es que pueden reducir espectacularmente la cantidad de repeticiones necesarias para desarrollar ciertas partes de un juego. "Tuvimos que repetir durante un año sobre nuestro tutorial para el primer juego", explica Diepeveen, "pero con las herramientas, podemos hacer uno al mes".

Esto es clave para un aspecto del modelo de negocio que Stolen Couch está probando ahora: utilizar las herramientas como base de trabajo para gente contratada. "Muchos géneros de juegos son muy caros de hacer porque son complejos. Lo descubrimos cuando intentamos hacer un juego tipo Animal Crossing³. Ahora con las herramientas podemos decir a los editores: nadie más está haciendo juegos como este,

³ Un juego de simulación de comunidad muy popular de Nintendo.

¿quiere uno? Hemos demostrado que podemos hacerlo y que podemos generar dinero, así que si usted tiene una PI, podemos conseguir un gran éxito con esto. Sólo se trata de generar nuevos activos artísticos, tenemos todas las herramientas", dice Diepeveen, estimando que un juego de la complejidad de Animal Crossing les llevará 8 meses realizarlo con una PI establecida.

Los problemas con la educación formal

Con la empresa centrada en el aprendizaje, estoy impaciente por escuchar qué piensa Diepeveen que las instituciones educativas y las incubadoras deberían hacer. No es sorprendente que la experiencia de asistir a la HKU y formar parte de Dutch Game Garden haya hecho que Diepeveen medite sobre este tema. "Lo mejor de la HKU es que nos daban espacio para hacer cosas que nos gustaban y de las que podíamos aprender. No siempre nos lo dieron, pero nos lo tomamos de todos modos."

También es crítico con la obsesión de basarlo todo en proyectos, si no se alternan con el contacto del profesor. "Está bien aprender de tus compañeros, pero si empleas tres cuartas partes del tiempo de tu educación aprendiendo de compañeros en lugar de profesores, te faltarán algunas habilidades básicas. Entonces puedes conseguir una mejor formación no yendo a la universidad, sino haciéndolo tú mismo: poniendo en marcha una empresa." Señala específicamente que no sólo es necesario aprender las habilidades difíciles, sobre presupuestos e impuestos, sino también las habilidades blandas, como la creación de equipos, la creación de redes y la gestión de la estructura psicológica de una empresa.

Otro problema para las instituciones educativas es la forma en que se financian, lo que las alienta a producir más candidatos de los que la industria necesita, ya que cobran por graduado. Esto conduce al foco malsano en los indies que Diepeveen resume sucintamente: "Te dicen que deberías hacerte indie, pero no te dicen eso porque sea inteligente. Lo dicen porque es popular." Se encoge de hombros: "Pero naturalmente tienes que empezar tu propia empresa, donde hay demasiados candidatos para muy pocos puestos en la industria. Sólo una pequeña parte de mis antiguos compañeros de clase están actualmente trabajando en el desarrollo de juegos".⁴

Incubadora: ¿espacio o infraestructura?

En el centro de la crítica de Diepeveen a las instituciones educativas está la separación del mundo de los negocios y el de la experiencia práctica. Pero, ¿es un ambiente de incubación más adecuado para alimentar ese tipo de aprendizaje? "Al principio, Dutch Game Garden se centraba en dar espacio de oficina y asesoría legal, pero ahora ha cambiado un poco", dice Diepeveen. "Solían centrarse en la promoción de la industria holandesa de juegos en su conjunto, al mismo tiempo que ayudaban a empresas individuales con contactos y eso. Nos ayudaron mucho con contactos, pero promocionar a toda la industria... bueno, ¿así a quién estás ayudando?"

Diepeveen piensa que los entornos de incubación deben ser editores. "Deberían proporcionar kits de desarrollo, gestionar proyectos, conectar compañías con expertos en monetización... así podrían ayudar directamente a generar más ingresos, lo que crearía más empleos y la industria de juegos holandesa crecería de verdad. Eso no se consigue alquilando oficinas más baratas." Diepeveen propone una tarifa plana en lugar de descuentos: "Oh, ¿quieres entrar en el Dutch Game Garden? Pues este es el trato. Tú nos das el 25% de tus ingresos, y por darnos ese dinero, te ayudaremos de algunas formas. Y estas son las

⁴ Nota del editor: En 2016, 546 estudiantes se preinscribieron en la HKU, y la universidad aceptó a 97. Las cifras oficiales del gobierno indican que el 58% de los estudiantes de la HKU de este programa consiguen un trabajo relevante a su nivel dentro de los 1,5 años después de graduarse. Las cifras internas muestran que el 50% de ellos trabaja directamente en la industria de los juegos, mientras que el otro 50% trabaja en la industria creativa general o en empresas informáticas.

reglas. Sólo puedes hacer tus juegos si sigues estas reglas. Entonces el Dutch Game Garden se convertiría en un sello de calidad para las empresas, que actuarían como prueba, y que hablarán después con otros inversores".

Parece que se puede resumir el consejo de Diepeveen a las instituciones, ya sean educativas o de incubación, así: las instituciones deben centrarse en hacer cosas inteligentes, no en decir cosas inteligentes. Los estudiantes y las empresas tienen que aprender a mirar los datos y a hacer proyecciones, y las personas de las instituciones tienen que jugar a ser el abogado del diablo. "Menos coba", bromea Diepeveen. Deben construir sus prácticas sobre unos cimientos de datos y experiencia, y vigilar de cerca cómo se desarrollan, deconstruyen y critican los juegos y las empresas en tiempo real.

En esencia, las instituciones educativas e incubacionales pueden trabajar de la misma manera que las herramientas y los motores de juego de los que hablábamos. Pueden tomar toda la experiencia de cómo hicieron avanzar sus propias empresas y sus propias carreras, y convertir eso en herramientas que faciliten la construcción de las carreras y las empresas de la generación siguiente. Sin embargo, eso requiere que las instituciones estén dispuestas a seguir haciendo cosas nuevas y, aún más importante, que estén dispuestas a analizar qué hacen bien y qué hacen mal.

El negocio de hacer juegos

Stolen Couch Games tiene un plan de negocio que incorpora todos los modelos de negocio, con el elemento crucial añadido de que tienen que ser fácilmente intercambiables. Si desea crear una empresa que pueda cambiar fácilmente entre modelos de negocio, tendrá que desarrollar herramientas y una plataforma que le permitan reducir los costes y tiempo de desarrollo necesarios para fabricar productos relacionados con las diferentes tendencias del mercado. Además, tiene que tener un producto para analizar el comportamiento de los jugadores de manera que le permita responder y cubrir los gustos específicos de la audiencia.

Active Cues: Juegos aplicados a la demencia

La principal opción estratégica a la que se enfrenta una nueva empresa de juegos en estos días parece estar entre centrarse en los juegos de entretenimiento o en los juegos serios. En la tradición holandesa, se utiliza más la expresión juegos aplicados que juegos serios, y la verdad es que suena mejor. Se trata de tomar conocimientos y habilidades del desarrollo de juegos y aplicarlos para resolver un problema en el mundo real.

Así, hay una clara superposición con la forma en que funciona la educación. A través de la educación, usted adquiere conocimientos de ciertos modelos que ayudan a explicar el mundo, y sobre ciertas herramientas que pueden ayudarle a darle forma. Después, planteando preguntas e hipótesis de investigación, usted observa los problemas del mundo y trata de resolverlos con los conocimientos que tiene. Si usted está en el negocio de hacer juegos aplicados o serios, entonces está diseñando un marco que después se utilizará para hacer del mundo un lugar mejor.

Al escuchar a Sjoerd Wennekes de Monobanda Digital describir su reciente empresa spin-off, Active Cues, se tiene la sensación de que esta forma de trabajar con juegos imparte una clase especial de significado a un negocio. El proyecto creció a partir de un proyecto de investigación en el que la compañía participó con Hester Le Riche, de la Universidad de Tecnología de Delft y VU Amsterdam. Empezó con un fenómeno poco conocido sobre las personas mayores con demencia.

Wennekes explica: "Si te siento en una silla y te digo que te quedes ahí, cuatro o cinco minutos después te aburrirás y te levantarás, te irás a buscar algo que hacer. Un paciente con demencia se quedará allí aunque se aburra, incluso aunque se deprima. Simplemente se sienta y no hace nada. Esto es preocupante, porque no sólo altera su bienestar mental, ya que desarrolla depresión o apatía, sino también su bienestar físico. Sus músculos se endurecerán y se atrofiarán. Esta es una de las principales causas de muerte entre los pacientes con demencia".

En la mayoría de residencias de ancianos, el personal trata de contrarrestar este efecto jugando juegos o practicando deportes o haciendo alguna otra actividad con los pacientes. El problema es que normalmente hay muy poco personal para mantener a todos los pacientes activos durante un día. Esto significa que hay una necesidad de lo que se conoce en el campo como autoactivación, es decir, actividades que animen a los pacientes a empezar y seguir las actividades por sí mismos.

"Así que lo que hemos desarrollado lo llamamos Tovertafel", explica Wennekes, usando la palabra holandesa para "mesa mágica". "Es una pequeña caja montada en el techo sobre una mesa grande, y en la caja hay un ordenador, un proyector y sensores. Proyecta juegos muy pequeños y simples sobre la mesa. Los sensores pueden detectar tus manos y tus brazos, así que para jugar tienes que mover los brazos. Por ejemplo, podemos cubrir toda la mesa de hojas que después puedes apartar con las manos, o podemos proyectar una pelota que rebote, pececitos que tienes que atrapar... todo tipo de pequeños juegos. Esto mantiene a los pacientes activos y motivados sin que el personal tenga que estar necesariamente con ellos".

Investigación que abre puertas

La empresa comenzó como consultora en el proyecto de investigación, luego se convirtió en una copropiedad y, finalmente, en la fundación de una empresa separada que incorporó a Monobanda, al investigador y a varias personas de otras empresas involucradas en el proyecto de investigación. Ha sido recibido con gran entusiasmo por los profesionales de enfermería en los Países Bajos con ventas más allá

de las expectativas, moviendo 200 unidades en su primer año y con proyecciones que muestran hasta 450 unidades en el segundo año.

Este éxito ha venido en gran parte de residencias de ancianos que se han puesto espontáneamente en contacto con Active Cues, lo que Wennekes insiste en que es la mejor manera de asegurar la integración con las prácticas existentes en las residencias de ancianos. Al preguntarle cómo pueden generar ventas sin hacer sondeos, apunta a la cooperación con un investigador: "Habíamos estado trabajando con una gran residencia de ancianos aquí en Utrecht, y estaban muy, muy entusiasmados, porque vieron todos los resultados y las pruebas. Así que se convirtieron en nuestro embajador. Hay más de 2000 residencias de ancianos para personas con demencia en los Países Bajos, pero todas están conectadas a través de Facebook y Twitter. Realmente este es un mundo pequeño. Así que cuando instalamos nuestra primera unidad, hicimos una gran inauguración y contratamos a una empresa de video profesional para filmarla. El video fue muy compartido en la comunidad y empezaron a llamarnos. Así que operamos con un mercado push durante sólo dos meses, y después se convirtió en un mercado pull. Nos llaman, y vemos si quieren una demostración (que gestionamos en la oficina de Utrecht) o si ya están interesados en comprar".

Conozca su mercado

Wennekes resalta que hay que conocer el propio mercado. "Lo que pasa con las residencias de ancianos y los cuidadores es que son personas tranquilas. No son personas de negocios curtidas, así que tienes que hacer una venta persuasiva. Tienes que andar con cuidado y no ser agresivo. Eso fue un reto para nuestros vendedores, que venían del mundo tecnológico corporativo y estaban acostumbrados a las ventas duras. Pero el equilibrio entre ventas duras y empatía es clave en este sector".

Otra forma de hacer crecer el mercado es ayudando a los clientes a hacer prensa. Los periódicos locales y otros medios de comunicación locales están muy dispuestos a cubrir las nuevas tecnologías utilizadas en los sectores de la salud y la enfermería. Por otra parte, Active Cues hace un esfuerzo para estar en convenciones y simposios dirigidos a personal de residencias de ancianos y profesionales sanitarios. Una vez más, la clave está en entender qué interesa al mercado específico, dónde se reúnen y de dónde sacan la información.

Este conocimiento local parece ser el factor clave al diseñar juegos serios o aplicados. Cuando le pregunto a Wennekes si es posible expandir el mercado de juegos serios a un ritmo como el de los juegos de entretenimiento, me dice: "Pues tú mismo, pero a la larga te saldrá el tiro por la culata". Y se explica: "Si no pasas el tiempo suficiente integrando el producto en las prácticas de cada cliente, dejarán de usarlo. Entonces viene cuando se quejan del precio del producto, porque les parece haber pagado mucho por algo que no usan. Si este tipo de clientes se queja por dinero, el problema no es realmente ese, sino la integración".

El futuro de las industrias creativas

Volviendo al mundo de la educación y la incubación, Wennekes señala una laguna general de la gente de negocios inteligente de la industria de juegos holandesa. A diferencia de muchos de sus compañeros ex-alumnos de la HKU y de incubación en el Dutch Game Garden, además ha encontrado tiempo para asistir a la facultad de empresariales, y los sólidos fundamentos que ha conseguido para dirigir un negocio le ayudan día tras día.

"Cuando estudias algo creativo, tienes que darte cuenta de que no puedes hacerlo sin la parte comercial. De lo contrario, lo que haces es practicar un hobby", explica Wennekes. "Eso es lo que va mal en muchas empresas aquí en el Dutch Game Garden. Todo el mundo aquí piensa que está haciendo el mejor juego de

la historia. Eso está bien, porque necesitas ese impulso. Pero también necesitas a alguien con traje y corbata, por así decirlo. Necesitas a alguien que venda tu producto. La mayoría de la gente aquí en la industria de juegos holandesa es tímida con esta clase de cosas porque creen que va a corromper su producción creativa. Tendrías que llevarles a rastras. Puedes trabajar sin gente de negocios, por supuesto, pero entonces debes estar preparado para no tener éxito comercial. Tendrás que tener suerte a raudales para que funcione. E incluso entonces, por lo general hay alguien en el equipo que entiende cómo vender el juego, incluso aunque no hablen así de ello.

Las instituciones educativas deben enseñar el valor del negocio tanto en la teoría como en la práctica. No todos los estudiantes tienen que ser gente de negocios, pero deben reconocer la importancia de que alguien en su equipo lo sea. Debería haber equipos que incorporen a estudiantes de empresariales con estudiantes de diseño y estudiantes técnicos, especialmente a medida que avanzan hacia su proyecto final. Sería de mucha ayuda si las instituciones educativas pudieran también incorporar el lanzamiento de un juego.

"Realmente creo que la gente creativa y las industrias creativas desempeñarán un gran papel en el futuro en todos los campos, en la atención sanitaria, o el transporte, o lo que sea", señala Wennekes. "Esto significa que debemos trabajar juntos con personas de diferentes orígenes, porque ahí es donde se produce la innovación. Me gradué en empresariales en 2010 y estaba convencido que cinco años después vería una avalancha de gente de negocios entrando en la industria de los juegos, pero apenas he visto alguno. Esto me tiene muy sorprendido."

Con la innata naturaleza interdisciplinaria del desarrollo de juegos en conjunto, tal vez el camino a seguir en el establecimiento de compañías de juegos más sostenibles sea dar la bienvenida en la mezcla a gente de negocios, como indica Wennekes. Cuando hay que trabajar tan estrechamente con otros sectores como sea necesario para producir juegos serios o aplicados, es una necesidad.

Pasarse al lado serio

Si desea entrar en el campo de los juegos serios o aplicados, la clave es entender el mercado. Para muchos mercados del mundo occidental, esto puede lograrse más eficazmente a través de la colaboración en la investigación. La historia de Active Cues demuestra que asociarse con investigadores tiene dos ventajas principales, cruciales para el éxito a corto y largo plazo en un campo en el que sus soluciones de juegos pueden aplicarse.

- La investigación abre mercados y forja conexiones a las que las ventas no pueden acceder. En el caso de Active Cues, esto significó acceso a redes sociales cerradas para el mercado, donde los clientes potenciales compartieron y conversaron sobre el producto.
- La investigación valida que el producto realmente funciona. La validación formalizada de un producto es crucial cuando hay que convencer a la dirección y al consejo de administración de que vale la pena invertir en una tecnología. Asociarse con un investigador puede dar a su producto un sello de aprobación que las demostraciones y las recomendaciones personales no pueden dar.
- Hay una serie de oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas que operan en la UE se asocien con socios investigadores a través de proyectos financiados por la UE. Busque especialmente los proyectos etiquetados como "acción de innovación" o convocatorias de desarrollo regionales.

Comprar una Tovertafel

Cuando se vende una solución estandarizada de juegos serios o aplicados, existe el riesgo de que el cliente no obtenga la plena rentabilidad, ya que normalmente tiene que estar integrado en las prácticas existentes del cliente. Para contrarrestar este riesgo, hay un proceso muy claro de venta usado por Active Cues para su Tovertafel, en el que las empresas interesadas en posicionarse en el campo de los juegos serios podrían inspirarse.

1. El interés debe salir del cliente, no hay que forzarle.
2. Hay una demostración gratuita en las oficinas de Active Cues para asegurar que el cliente realmente puede usar la Tovertafel.
3. Active Cues ayuda con la instalación física y digital.
4. Durante 2-3 meses, equipos de voluntarios y trabajadores jóvenes organizados a través de empresas de trabajo temporal, pero formados por Active Cues, visitan al cliente y juegan los juegos con los pacientes y el personal, integrándoles en la práctica. El proceso de integración es frecuente con visitas semanales.
5. En cuanto el uso de la Tovertafel ya está integrado, Active Cues pasa a adoptar la función de apoyo tradicional.

El negocio de hacer juegos

Active Cues ejecuta una clásica estrategia de juego serio combinada con un modelo de negocio de pago por el juego. Vale la pena indicar que se pone mucho énfasis en integrar el producto y cultivar un mercado sólido de pocos clientes, que se expande a un ritmo lento, en lugar de ir a por el mercado de masas.

Gamistry: Un marco para hacer lo que le gusta

Muchas empresas de juegos cuando comienzan tienen una idea para un juego increíble, y tratan de construir su empresa en torno a realizar exactamente ese juego. Esto significa que construyen una organización orientada a operar en, y con conocimientos relacionados con, un solo escenario. También significa que si ese escenario no funciona, costará mucho trabajo y disgustos reorganizar no sólo un producto, sino además toda una empresa para que funcione.

Este no es el caso de Gamistry, una empresa de juegos móviles con la que quería hablar debido a su experiencia con el modelo de negocio publicitario. Sin embargo, Gamistry realmente tiene un modelo para sus productos aparte del modelo que tiene para su negocio.

Veamos primero el negocio. Gamistry divide su empresa en dos equipos, cada uno de los cuales trabaja simultáneamente en un proyecto diferente. Esto divide por dos el riesgo para la empresa en general, y reduce la sensación de obsesión que amenaza a las empresas de juegos fundadas sobre una sola idea. Además, todos los miembros del equipo trabajan sólo a tiempo parcial, dedicando tres días a la semana a trabajar en Gamistry. Así se liberan los dos días restantes para proyectos paralelos y otros trabajos.

Dice Djego Ibanez, uno de los diseñadores de juegos de Gamistry: "Muchas de nuestras personas enseñan varias habilidades, y enseñar te enseña." Alex Kentie, el diseñador de juegos y desarrollador de negocios, añade: "Se eliminan muchos riesgos si todo el mundo tiene unos ingresos a tiempo parcial. Es mucho más fácil que contratar como empresa, y también es más manejable. Trabajar por cuenta propia hace más fácil ajustar el nivel de actividad hacia arriba y hacia abajo." Lo malo, ambos coinciden, es que aumenta el tiempo de trabajo necesario para cada proyecto de la empresa, ya que sólo hay tres días de trabajo disponibles cada semana. "Pero contamos con experiencia", sostiene Ibanez, "ya que los proyectos paralelos y otros trabajos nos dan más conocimientos que nos permiten trabajar más inteligentemente".

Experimentos en publicidad

Tener un montón de espacio gratis y comparativamente bajo riesgo ha permitido a Gamistry experimentar un poco con la forma en que la publicidad se coloca e integra. Han probado con los populares anuncios intersticiales, que son videos o animaciones que se despliegan durante el juego o al cambiar de pantalla, pero nunca les han gustado mucho. Kentie explica: "Es importante crear anuncios que no sean intrusivos para el bucle nuclear. Como jugador, el anuncio no debe sentirse como algo de un programa extraño que viene a arruinar tu experiencia. Debe tener sentido en el juego, e idealmente presentarlo como una opción."

Es por eso que la compañía ha quedado más satisfecha y ha tenido más éxito recientemente con el uso de anuncios en vídeo con recompensa. Este es un tipo de anuncio en el que al jugador se le ofrece una recompensa en el juego por ver un anuncio en video en algún momento del juego, generalmente entre niveles. Ibanez y Kentie relatan un ejemplo de su juego Scrap Tank. En el juego, tienes un bucle constante para actualizar tu tanque, destruyendo tanques enemigos, recogiendo su chatarra y después regresando al garaje para comprar nuevas mejoras para la chatarra. "Cuando entras en el garaje, es un momento perfecto para colocar un anuncio con recompensa", señala Kentie. "Acabas de jugar a través de la secuencia de acción, tu mente se está calmando, estás pensando en qué comprar con tu chatarra, y aquí hay una oportunidad de ganar un poco más de chatarra, mientras te relajas."

Los juegos que Gamistry hace no sólo son impulsados por publicidad, sino también por Freemium, y aunque la idea de poder comprar una actualización que elimine los anuncios atrae a los diseñadores, han

descubierto que no es necesario. Dice Ibanez: "Cuando los anuncios se integran bien en el bucle central del juego, la gente realmente no ve ninguna necesidad de eliminarlos".

A pesar de que esa opción particular no está disponible, hay otras microtransacciones en los juegos de Gamistry, lo que permite a los jugadores comprar varias actualizaciones para el juego. A pesar de que esto está mal visto en los libros de texto (como en el libro de texto del cual el presente es un volumen de acompañamiento) Gamistry no han tenido quejas al respecto. "Siempre y cuando estés al frente de ello, a los jugadores y al propietario de la plataforma les parecerá bien", dice Kentie. Está claro que, de nuevo, el detalle clave es cómo diseñar para los anuncios. Si se sienten como parte del juego, no chocan con las compras-en-la-app.

Otro aspecto clave para hacer que los anuncios funcionen es asociarse con las redes publicitarias adecuadas. Como muchos otros desarrolladores móviles, Gamistry está utilizando el servicio de Chartboost, que les funciona muy bien. Pueden monitorear los datos y reaccionar muy bien a ellos, permitiéndoles lanzar tres de sus cuatro juegos independientemente de un editor. La única excepción a ser capaz de ejecutar los anuncios en sí a través de Chartboost es en los países asiáticos, donde colaboran con oficinas locales. "Simplemente se necesitan demasiados conocimientos para entrar en el mercado asiático. Es muy diferente del mercado occidental, y tienes que adaptar tu juego de otra forma", explica Kentie. "El tiempo es definitivamente un factor clave."

Diseño y publicidad

Por supuesto, los modelos de negocio de publicidad requieren una cosa para funcionar de verdad: alguien a quien hacer publicidad. Si usted tiene ojos, alguien querrá comprar espacios publicitarios frente a ellos, pero usted tiene que hacer juegos que puedan atraer a una gran audiencia. Esta es una parte también profundamente arraigada de la filosofía de Gamistry. "Queremos crear juegos que gusten a la mayoría de la gente", explica claramente Ibanez. "El modelo de negocio es el marco dentro del cual podemos hacer lo que nos divierte. ¿Podríamos inventar ideas que diviertan a menos gente? Sí, claro, pero entonces no podríamos seguir haciendo lo que nos encanta hacer. La comercialidad es un factor importante en nuestra empresa". Kentie añade: "Nuestra ambición es hacer una vida normal haciendo las cosas que nos gustan".

Esta practicidad significa que Gamistry ve el acto de proponer un juego de diseño como un juego en sí mismo, donde el plan de negocios es el marco. Dentro de ese marco, usted debe hacer un juego lo más divertido posible. Este enfoque se presta bien a la creación de juegos con pequeños bucles, pero son tan difíciles de crear como los grandes juegos. "Los juegos más pequeños requieren honestidad", dice Ibáñez. "En juegos más largos, las características pueden permitirse ser vagas y difusas, ya que hay mucho más que hacer. En juegos más cortos, todas las características tienen que ser divertidas." Kentie añade: "Y tanto si haces un juego largo como corto, la monetización será una característica. Así que deberías hacer que sea tan fácil cambiar eso en tu diseño como cualquier otra parte de las reglas".

Vínculos institucionales

A diferencia de muchas compañías de juegos holandesas, Gamistry no ha sido incubada en el Dutch Game Garden. Sin embargo, eso no significa que el ambiente de incubación no haya sido parte de la vida de la empresa. "Creemos que es importante que las compañías sean honestas y compartan información para ayudarse mutuamente", dice Ibanez, agregando que han participado en una serie de eventos en el Dutch Game Garden.

Como tales, hay buenos argumentos para afirmar que los entornos de incubación que llegan más allá de sus propias empresas incubadas pueden beneficiar a la industria en su conjunto, a la vez que se basan en

diferentes perspectivas desde fuera del propio entorno. Esto se refleja claramente en la experiencia que Gamistry ha tenido con el Dutch Game Garden, que ha llevado a la empresa a seguir haciéndose preguntas a sí misma y a otras compañías... y les dio una plataforma accesible para hacerlo.

Puesto que muchos de los miembros del equipo en Gamistry enseñan, tienen naturalmente algunas ideas claras sobre lo que los estudios pueden ofrecer a la gente que comienza un negocio. "Como estudiante, tienes mucha libertad. Te preocupa cómo funcionan las cosas", explica Kentie. "Pero cuando entras en los negocios es cuando empieza la vida de verdad, y tienes que ser comercial. Empiezas a preguntarte cómo puedes utilizar esos conocimientos de cómo funcionan las cosas, y te das cuenta de que hay cosas que nunca aprendiste cómo funcionan."

Mientras que los dos diseñadores Gamistry ven como algo muy bueno que las instituciones docentes proporcionen cierta libertad para que los estudiantes descubran qué quieren hacer y adónde quieren ir, sienten fuertemente que se necesitan ciertas habilidades básicas. "Necesitas saber lo suficiente para poder aprender", dice Ibáñez. "Es importante que seas consciente de que hay muchos cambios y variedad en el campo de los juegos, y que conozcas las herramientas básicas para dirigir un negocio". Lo más importante es que las instituciones docentes aseguren mejor el crecimiento individual de cada estudiante, de que están realmente cualificados para tomar la elección vital de iniciar un negocio, y ayudarles a construir las redes y alianzas necesarias para forjar con éxito una empresa fuerte y ágil. "Tuvimos una gran charla la semana pasada acerca de estar al corriente de lo que todo el mundo quiere", cuenta Kentie. "Esta es la cosa realmente más importante que una institución docente puede hacer. Hacer que las personas sean conscientes y capaces de lograr lo que quieren."

Si las instituciones docentes pueden asumir esta responsabilidad, surgirá el espíritu emprendedor.

El negocio de hacer juegos

El caso de Gamistry demuestra claramente que lo más importante del modelo de negocio publicitario es cómo se colocan los anuncios en el juego. Si bien la colocación gráfica es importante, cada vez es más evidente que la integración en el bucle del juego puede constituir o cargarse los ingresos de un juego. Si la integración se hace bien, el anuncio se sentirá tanto como parte del juego que el modelo puede incluso integrarse con el modelo de negocio Freemium. Los anuncios ya no se verán como parte de lo que "pagas" por jugar el juego, sino como parte del juego en sí, igual que un sistema económico dentro del juego.

Conclusión: Consolas y cartuchos

El desafío representado por las entrevistas de este libro es real y potencialmente desalentador. La gran fuerza de la educación institucional radica en la estabilidad y el control de calidad que el trabajo académico ofrece, pero esto plantea un problema de espacio para los movimientos más ágiles que caracterizan el trabajo no académico en el campo del desarrollo de juegos.

"Se puede decir que la universidad es como una de esas consolas de juegos retro", dice el Dr. Oscar García Pañella del ENTI de Barcelona, refiriéndose a las consolas desde la Atari 2600 hasta la Nintendo 64. Estas consolas funcionaban con cartuchos, unidades físicas de plástico que contenían el software del juego, que era único, pero seguía usando las mismas conexiones de hardware para transferir este software a la consola de forma que lo pudiera interpretar.

"En cartucho puedes tener juegos tradicionales, cursos universitarios tradicionales, o puedes poner nuevas experiencias o cursos innovadores, pero todos tienen que transferir lo que la consola, o sea, lo que la universidad quiera." Gesticulando con las manos en el aire, el Dr. Pañella bromea: "No hay necesidad de hacer las cosas como se hacían antes, siempre y cuando sigas produciendo lo que la interfaz universidad necesita para hacer funcionar tu nueva experiencia."

Esto significa que como institución educativa, su mejor apuesta para superar el desafío empresarial es encontrar lugares por el camino en que el sistema ya funcione, donde usted pueda conectar sus nuevas experiencias que fomentan el espíritu empresarial.

En la Universidad de Bournemouth, explica el Dr. Christos Gatzidis, esto se hace a través de simulación empresarial y puesta en marcha real de la empresa. "Tenemos tres años de educación, donde cada año hay una unidad relacionada con los negocios. En estas unidades aprendes las habilidades duras, como asuntos de impuestos y de códigos tributarios, cómo constituir una empresa y hacer la contabilidad, y todo eso. Después, en la última de estas tres unidades, en realidad tienes que llevar las finanzas de una compañía de juegos ficticia durante algún tiempo, simulando las cuentas a medida que se desarrollan." Es necesario aprobar estas unidades para aprobar todos los estudios y graduarse, por lo que están integradas plenamente en la estructura educativa universitaria. Todo esto lleva a un año de prácticas, donde los estudiantes pueden trabajar para una empresa existente o, potencialmente, iniciar su propio negocio.

"Los estudiantes pueden presentarse por grupos, por ejemplo, este año académico hemos tenido una serie de empresas de 1 a 7 personas, y los candidatos a quienes se permite iniciar una start-up son seleccionados sobre la base de un pitch", dice el Dr. Gatzidis. Estos pitches se centran en la construcción de un sólido plan de negocios, además de demostrar el uso de los conocimientos adquiridos en los años anteriores.

"Básicamente, los estudiantes tienen que tener un plan detallado de cómo sostenerse financieramente, además de cómo construir un negocio financieramente viable. Y tienen que encontrar un patrocinador, y también un mentor de la industria. "Aprobar el año de prácticas no se centra en lograr objetivos duros, sino en demostrar lo aprendido." Los estudiantes llevan un diario individual y tienen que demostrar que aprenden de la experiencia. "Esto crea un espacio donde el fracaso es una opción, pero en el contexto de la educación es un fallo seguro, porque nos centramos en lo que aprendes y no en los beneficios financieros que logres".

Este enfoque se asemeja al adoptado en la Academia Dania de Educación Superior de Grenaa, coloquialmente conocida como Dania Games, donde el período de prácticas es más corto (3-6 meses) pero que como resultado directo de la participación en el proyecto GameBiz, se está extendiendo a las partes más tradicionales de la educación. "Los estudiantes que tienen empresas en nuestra incubadora local

pueden solicitar realizar objetivos de aprendizaje a través de los proyectos de sus empresas", explica Palle Ehmsen, coordinador del grado AP en Ciencias Informáticas en Dania Games. "Básicamente, si tenemos un curso en un próximo semestre sobre la programación en red, y el estudiante puede demostrar que las tareas llevadas a cabo en su empresa cumplirán los objetivos de aprendizaje del proyecto relacionado con ese curso, entonces puede utilizar ese tiempo en la empresa en lugar de tener que trabajar en un proyecto que le dictemos". El trabajo en la empresa es después validado por el personal docente, proporcionando una interfaz de doble sentido que asegura la calidad en la educación y ayuda también a construir la calidad en el trabajo de la empresa.

En otra parte de Grena, los estudiantes de la institución de educación secundaria superior Viden Djurs han sido bien recibidos en una nueva incubadora como parte del proyecto GameBiz. La integración con el marco educativo es algo más engorrosa en el nivel secundario superior, ya que los planes educativos centrales son más detallados a este nivel en Dinamarca. "Pero podemos ver cómo estudiantes que se irritan con el programa educativo normal prosperan en estas condiciones, por lo que definitivamente estamos investigando el tema", dijo Nikolaj Løth, uno de los formadores de la incubadora durante un taller para los miembros del proyecto GameBiz. La creación de un espacio incubadora en el campus y la limitación de la disponibilidad a aquellas empresas de estudiantes que lo hacen a través de una rigurosa competencia de lanzamiento (sólo 3 de las 12 empresas interesadas fueron seleccionados en Viden Djurs) ofrece una muestra de la libertad y las consecuencias del mundo de los negocios que es tradicionalmente muy difícil de impartir a los estudiantes en este nivel.

En la Universidad de Malta, el enfoque de la institución educativa tradicional es proporcionar cursos que complementen a los estudiantes que inician empresas en la incubadora existente, la Incubadora de Negocios TAKEOFF. Los cursos directamente aplicables que utilizan las habilidades analíticas del personal de la universidad, tales como una mirada exhaustiva al mundo del crowd funding, son un servicio primario. En el proyecto GameBiz, la universidad ha encabezado la creación de una base de datos que recoge estadísticas vitales de las incubadoras y empresas del proyecto. Estos conocimientos, señala el Dr. Vince Briffa de la Universidad de Malta, serán de gran valor tanto para analizar las situaciones actuales de las empresas e incubadoras como para proyectos de investigación a largo plazo para las instituciones educativas. Esta es otra manera de trabajar con el espíritu empresarial y la incubación que puede ser beneficiosa tanto para la educación como para la incubación.

En el ENTI, el Dr. Pañella construye cuidadosamente los cursos para equilibrar la autoexpresión y la libertad del mundo de los negocios con la validación rigurosa del mundo educativo. "Los estudiantes en estos días viven en un mundo de dinamismo, por lo que las formaciones deben construir un marco que autoproduzca validación y evaluación", dice, comparando el diseño educativo directamente con el diseño de juegos. "En un juego, la historia y la puntificación (las recompensas en el sistema mecánico del juego) deben ser atractivas para los jugadores para que el juego esté bien diseñado. Lo mismo ocurre con la formación. La narrativa dinámica del propio viaje del estudiante, así como el sistema estático de evaluación educativa, deben tener sentido y dejar espacio para que el estudiante tenga éxito".

Estas consideraciones son fundamentales para el diseño de incubación del ENTI, que incorpora la creación de una unidad de incubación en la universidad con un curso que se llevará a cabo por primera vez el año académico 2016/2017. El Dr. Pañella espera incorporar los modelos de creación y coaching de incubadoras desarrollados en el proyecto, así como la base de datos, en la evaluación continua del curso en que se ejecuta. La parte física de los modelos de incubación y coaching (realizada en el proyecto GameBiz como tarjetas) es una maravillosa metáfora de la relación entre el dinamismo y los sistemas estáticos. "Esto debería hacerte pensar exactamente de la manera correcta", opina el Dr. Pañella.

Además de las instituciones educativas, las asociaciones de la industria pueden ayudar mucho también. En el Reino Unido, la asociación de la industria TIGA ha presionado con éxito para la creación de un recorte fiscal específico para las compañías de juegos del Reino Unido, que a su vez tiene una influencia en las habilidades que las empresas de juegos necesitan. "Básicamente tienes que ser contable para comprender plenamente cómo se puede aprovechar al máximo su potencial", ríe el Dr. Gatzidis, pero se apresura a explicar que este es exactamente el tipo de habilidades especializadas que la universidad como institución está idealmente en condiciones de proporcionar.

En Dinamarca, la asociación comercial Interactive Denmark ha proporcionado a las nuevas empresas una serie de talleres para mejorar sus habilidades empresariales bajo el nombre de Growing Games. Recientemente se han asociado con el Game Hub Denmark, la principal incubadora de juegos de Grenaa, para adaptar esto a la incubadora, un buen ejemplo de cómo las asociaciones comerciales y las instituciones establecidas pueden beneficiarse mutuamente trabajando juntas.

En el Game Hub Denmark, el director Mikkel Fledelius Jensen también destaca la importancia de trabajar directamente con las instituciones educativas. "Hemos trabajado tanto con Dania Games como con Viden Djurs desde el principio, utilizando personal educativo de ambas facultades como consultores expertos y consultándoles cómo desarrollar el plan de estudios para fortalecer el espíritu empresarial", explica. La interfaz directa entre la educación y los entornos de incubación ha dado lugar a un rico ecosistema en el que un estudiante ahora puede estudiar potencialmente el desarrollo de juegos directamente durante 5 años y medio, y constituir una empresa que esté conectada al entorno de incubación durante la mayor parte de este tiempo, y después un programa de aceleración de dos años. "Esto significa que los primeros cinco años, todas las desviaciones se pueden resolver, pueden cometerse errores de novato, y cuando el entorno de incubación se hace cargo a tiempo completo, la empresa ya es más fuerte que la mayoría de las empresas recién formadas que entran en un nuevo entorno", sentencia Jensen.

El mayor énfasis en el espíritu emprendedor en las instituciones educativas se concentra principalmente en los entornos de incubación. "La experiencia de aprendizaje ha comenzado ya antes", dice J. P. van Seventer, director del Dutch Game Garden. "Hay una mayor conciencia de lo que se necesita para dirigir una empresa de las que solían empezar a desarrollarse sólo en el Dutch Game Garden, ahora se introducen mucho antes". Esto ha asegurado un mayor nivel de partida para las empresas que se inscriben en el Dutch Game Garden, que el entorno de incubación predice que resultará en un mayor grado de supervivencia de las empresas.

Van Seventer no duda de que la parte más integral de todo esto es el enfoque en el aprendizaje haciendo cosas, que es frecuente entre las instituciones educativas de espíritu emprendedor, como las del consorcio GameBiz. "Los estudiantes necesitan producir algo, y lanzarlo y venderlo de verdad. Esta es una parte crucial del aprendizaje", dice. Al preguntársele si es importante que los entornos para que los estudiantes fallen suelen ser financieramente libres de riesgos, sacude la cabeza. "No, porque el riesgo financiero es en realidad secundario al riesgo creativo. El riesgo que tú asumes es lo que le sucede a tu producto, a tus ideas en el mercado. Esto es lo que tú necesitas para aprender cómo afrontarlo y planificarlo". Las empresas que se registran en el Dutch Game Garden actualmente tienen una percepción mucho más aguda de esto, como resultado de las iniciativas educativas adoptadas en lugares como la HKU.

Aunque van Seventer está contento con estos resultados, cree que el proyecto de GameBiz señala a otras iniciativas que las formaciones podrían adoptar también. Un paso crucial, que se está experimentando con la mayoría de socios del proyecto GameBiz, aunque es demasiado pronto para avanzar sus resultados, es unir a los estudiantes con un enfoque empresarial con estudiantes tradicionales orientados a la creatividad.

"Hay básicamente dos arquetipos de Directores Generales que te puedes encontrar", explica van Seventer. "O bien proceden del desarrollo de juegos y, por lo general, tratan de hacer algo de eso ocupándose al mismo tiempo del aspecto comercial, o son personas de negocios dedicadas que no se sienten tentadas de saltar al lado creativo. La ventaja del segundo tipo, mucho más escaso, es el foco necesario para construir negocios más grandes. Y necesitas que todo el ecosistema de independientes y grandes empresas prospere."

Una de las herramientas utilizadas por el Dutch Game Garden y adoptada por varios socios del consorcio GameBiz es el modelo Skill DNA para compañías de juegos desarrollado por van Seventer. Usándolo, los equipos de nuevas empresas pueden ilustrar qué habilidades tiene la empresa y cuáles no. Dibujando una figura en el modelo, cada miembro indica si sus habilidades están en la Tecnología (programación de juegos), Filosofía y Letras (negocios/administración y gestión), Artes (gráficos, música, sonido, narración) o D.J. (diseño de juegos y diseño de interacción). La forma libre del modelo invita al debate y abre un diálogo sobre la posible necesidad de desarrollo de la empresa.

En un contexto educativo, el modelo Skill DNA se puede utilizar para trazar la autoestima actual de un estudiante y adónde le gustaría a ese estudiante ir a parar. Así es como Dania Games utiliza el modelo; como un punto de partida para las sesiones de asesoría sobre desarrollo de estudiantes individuales que se llevan a cabo cada semestre. Como resultado del proyecto GameBiz, este nuevo enfoque ha ayudado a los estudiantes a captar mejor lo que necesitan para encontrar su lugar en una empresa, y las negociaciones que mantienen entre sí antes de constituir las empresas son mucho más cualificadas.

Las formaciones deben centrarse en tratar de crear experiencias compartidas para este tipo de estudiantes. Sin embargo, no todas las personas de mentalidad empresarial encajan con las industrias creativas en general, y el desarrollo de juegos en particular. Dice van Seventer: "Las formaciones deben centrarse en el 5% de estudiantes de empresariales que pueden entrar en esa interacción. Necesitan entender todo el proceso de hacer juegos. Al mismo tiempo, los desarrolladores de juegos necesitan saber cosas sobre empresas. Las decisiones tomadas por los demás especialistas deben tener sentido, tanto si se es creativo como centrado en el negocio".

Volvemos pues a los cartuchos y consolas. Cualquier institución, ya sea docente, incubadora o incluso las empresas de juegos en sí, puede ser pensada como una consola. Son la base para la comprensión de conocimientos específicos, y deben diseñarse para incorporar los conocimientos y actividades necesarios en un momento dado. Deben ser poder soportar los cartuchos de cursos, la experiencia y las habilidades especializadas que se necesitan para que la institución prospere.

En muchos sentidos, se puede decir que el desafío que puede parecer desalentador para el futuro de las instituciones docentes europeas, entornos de incubación y empresas creativas, es en realidad una cuestión de perspectiva. Hay tantas similitudes estructurales que la integración de la educación y el mundo de los negocios es sobre todo una cuestión de diseño.

Los modelos, los pensamientos, la experiencia y las herramientas del proyecto GameBiz pueden ayudarle con su proceso de diseño y superar el desafío de unir el mercado dinámico e inseguro con los sistemas estáticos y bien fundamentados de la educación.

Pueden ayudarle a usted, a sus estudiantes y a sus empresas a cometer sus propios errores bonitos.