

Rossi, Andrés Hugo

Pich Decks efectivos: guía práctica para presentaciones de venta a publicadores de videojuegos

Carrera: Maestría en Administración de Empresas

Fecha: 10/10/2024

Licencia:  <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Cita recomendada: Rossi, A.H. (2024). *Pich Decks efectivos: guía práctica para presentaciones de venta a publicadores de videojuegos* [Trabajo final de posgrado]. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Rafaela. Repositorio Institucional Digital UNRaf

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA
Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final de Maestría

***Pitch Decks Efectivos: Guía Práctica para Presentaciones de
Venta a Publicadores de Videojuegos***

Lic. Andrés Rossi

Director de tesis: Mg. Facundo Curbelo

Rafaela, 2024



 **UNRaf**
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
RAFAELA

+VOS

Índice de Contenido

Índice de Contenido	1
Resumen	4
1. Introducción	5
2.1 Área disciplinar	6
2.2. Formulación y Justificación	6
2.3. Universo espacial y temporal del estudio	8
2.5. Objetivos	8
2.5.1. General	8
2.5.2. Específicos	9
3. Marco conceptual	9
3.1. Familiarización con el problema a investigar	9
4. Metodología	14
4.1. Clasificación	15
4.2. Unidad de análisis	15
4.3. Instrumentos de recolección de datos	15
4.4. Etapas	16
5. Recopilación y análisis documental de planes de negocio	17
5.1. Tabla comparativa del contenido de los planes de negocio	17
6. Entrevistas	20
7.1. Ficha resumen pitch decks analizados	25
7.1.1. Cosmoteer: Starship Architect & Commander	25
7.1.2. Operation Outsmart	26
7.1.3. Wargroove	27
7.1.4. Trash Goblin	28
7.1.5. Mind Scanners	29
7.1.6. Nanomon Virtual Pet	30
7.1.7. Golfie	31
7.1.8. Yes, Your Grace: Snowfall	32
7.1.9. Scriptmaster	33
7.1.10. First Dwarf	34
7.1.11. Captain Soda	35
7.1.12. Lil Guardsman	36
7.1.13. Dice of Olympus	37
7.2. Descripción de las secciones identificadas en los pitchs decks	38
7.3. Análisis de contenido - Tabla comparativa de secciones	43
8. Estructura guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (pitch decks para publisher) para PC y consolas	48
9. Caso aplicado Skinwalker	49
9.1. Sobre Skinwalker	49
Imagen 13	56
10. Validación de la estructura del caso aplicado	62
11. Conclusiones	65

12. Bibliografía	67
13. Anexos	69
13.1. Anexo de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (pitch decks para publisher) para PC y consolas	69
13.2. Ficha de registro de la entrevista	72
13.3. Entrevistas realizadas a referentes	74
13.3.1. Ficha de registro:	74
Javier Brunet, Co-Director The Rabbit Hole	74
Datos del entrevistado:	74
13.3.1.1. Desgrabación de la entrevista	75
13.3.2. Ficha de registro:	84
Javier Otaegui, Co-Founder Tlön Industries	84
13.3.2.1. Desgrabación entrevista	85
13.3.3. Ficha de registro:	92
Martín Spinetto, CEO Widow Games	92
13.3.3.1. Desgrabación entrevista	93

Índice de Tablas e Imágenes

Tablas

Tabla 1 - <i>Tabla comparativa de planes de negocio</i>	18
Tabla 2- <i>Tabla comparativa de las secciones contenidas en los pitch decks.</i>	
<i>Análisis de contenido</i>	43
Tabla 3- <i>Tabla comparativo del porcentaje de aparición de cada sección en los pitch decks analizados</i>	46
Tabla 4- <i>Listado de empresas contactadas en GDC 2024</i>	63

Imágenes

Imagen 1 - <i>Placa de presentación demo jugable de Skinwalker</i>	50
Imagen 2 - <i>Portada pitch deck de Skinwalker</i>	50
Imagen 3 - <i>Historia Skinwalker - High Conceptv</i>	51
Imagen 4 - <i>Historia Skinwalker – Narrative</i>	51
Imagen 5 - <i>Elementos diferenciadores / únicos Skinwalker</i>	52
Imagen 6 - <i>Elevator pitch (resumen del proyecto)- Público objetivo / Comunidad - Especificaciones técnicas, plataforma</i>	52
Imagen 7 - <i>Duración / Tiempo de juego / Número de Niveles Skinwalker</i>	53
Imagen 8 - <i>Trailer Skinwalker</i>	53
Imagen 9 - <i>Pilares de diseño Skinwalker- - Game design concept and pillars</i>	54
Imagen 10 - <i>Pilares de diseño Skinwalker - Level design criteria</i>	54
Imagen 11 - <i>Mecánicas Skinwalker</i>	55
Imagen 12 - <i>Game Loop Skinwalker</i>	55
Imagen 13 - <i>Explicación del juego Skinwalker</i>	56
Imagen 14 - <i>Arte / Conceptos / Capturas de pantalla Skinwalker</i>	56
Imagen 15 - <i>Personajes Skinwalker</i>	57
Imagen 16 - <i>Entornos Skinwalker</i>	57
Imagen 17 - <i>Video de gameplay Skinwalker</i>	58
Imagen 18 - <i>Fecha de lanzamiento - Acceso a demo Skinwalker</i>	58
Imagen 19 - <i>Mercado meta y competidores</i>	59
Imagen 20 - <i>¿Qué buscamos? Presupuesto</i>	59
Imagen 21 - <i>Tiempo de desarrollo</i>	60
Imagen 22 - <i>El Equipo - Sobre los desarrolladores-The team</i>	60
Imagen 23 - <i>El Equipo - Sobre los desarrolladores - Our experience</i>	61
Imagen 24 - <i>Pantalla de cierre, saludo</i>	61
Imagen 25 - <i>Publicación del proyecto Skinwalker en XSolla Funding Club</i>	64

Resumen

El presente documento tiene como objetivo el diseño de una guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas, aplicado a un caso: el videojuego *Skinwalker*.

Las presentaciones de venta (en inglés *pitch decks*) son el formato habitual a través del cual se expone a una empresa encargada del marketing y comercialización de un videojuego, llamado publicador (*publisher*, en inglés), las características del producto que el desarrollador ha creado. El objetivo del *pitch deck* es presentar las ventajas competitivas y la oportunidad de negocio del videojuego creado a fin de establecer una relación comercial con el *publisher* a cargo de financiar el desarrollo, desde su estadio actual hasta su publicación al mercado, o el lanzamiento comercial en caso de que ya esté completa su producción.

La industria de los videojuegos es un sector que se caracteriza por compartir, con frecuencia, las mejores prácticas para el desarrollo de productos de entretenimiento. Se pudo disponer en el segundo semestre de 2023 mayor información a evaluar, en la que se destacan 13 *pitch decks* de productos lanzados al mercado, que fueron tomados como eje para la actualización del alcance del presente trabajo.

La información analizada corresponde a empresas privadas que hacen públicos sus documentos comerciales. Debido a que se detectaron fluctuaciones en los accesos de los materiales analizados, se incluyen en los anexos del presente trabajo los 13 *pitch decks*, a fin de garantizar la misma información evaluada, junto con el *pitch deck* de *Skinwalker* presentado a *publishers*.

La oportunidad de trasladar la estructura de la guía de trabajo a un caso aplicado se vio materializada en el armado del *pitch deck* del videojuego *Skinwalker* de la empresa *Sismo Games*, documento que fue presentado a *publishers* en rondas de negocios en eventos internacionales en el primer cuatrimestre de 2024. En dichos encuentros, los *publishers* analizaron el documento y validaron la calidad de la presentación.

1. Introducción

La industria de los videojuegos es una de las principales industrias culturales considerada como estratégica en las últimas dos décadas para la República Argentina por su capacidad exportadora. Fue incluida en líneas de financiamiento nacionales como el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT, Ley N° 25.922, 2004-2019) y el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC 2014-2024) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME) del Ministerio de Producción de la Nación Argentina. También, ha tenido una participación destacada durante las diez ediciones anuales en el Mercado de Industrias Culturales de Argentina (MICA) y en eventos como la Exposición de Videojuegos de Argentina (EVA), conferencia latinoamericana de mayor antigüedad del sector.

En 2022 se creó el Programa Potenciar Videojuegos, que brindó aportes no reembolsables para personas jurídicas argentinas, por iniciativa de la Secretaría Economía del Conocimiento, Dirección Nacional de Innovación Abierta, Dirección de Consolidación de Sectores Estratégicos. Dicho programa en sus ediciones 2022 y 2023 apoyó financieramente el desarrollo de 45 prototipos y productos (21, en 2022 y 24, en 2023) con una financiación aproximada de 35.000 dólares oficiales por proyecto.

La industria de los videojuegos es en la actualidad la industria creativa de mayor facturación a nivel global con 183.900 millones de dólares en 2023 (Newzoo, 2024). Argentina cuenta con un espacio ampliamente reconocido en Latinoamérica como generador de contenidos (productos y servicios) para la industria de videojuegos y es un claro productor de talento humano para el resto de occidente. Todos estos elementos, que se suman a la aparición de carreras en universidades públicas y privadas vinculadas a la industria de videojuegos, generan un claro interés de entusiastas y nuevos emprendedores de sumarse a este desarrollo, creando nuevas empresas.

El alcance del trabajo sufrió modificaciones a lo largo del desarrollo, siendo la propuesta original en 2022, el diseño de una guía de trabajo para elaborar planes de negocios en *startups* argentinas de videojuegos. La claridad conceptual requerida para generar entretenimiento no puede cumplimentarse sin los conocimientos en base de negocios, puesto que esto permite lograr que las ideas se materialicen en productos rentables.

El análisis documental de los planes de negocios y las entrevistas desarrolladas a referentes del sector permitieron reorientar los objetivos. Se sumó a esa información la transformación del escenario de negocios en la industria de los videojuegos, con un crecimiento interanual en 2021 del 5,7% (Ehuletche, 2021) a una desaceleración post

pandemia del 2,6% (Mira, 2024). Esto derivó en una mayor demanda por parte de los *publishers* sobre la información presentada en los *pitch decks* y la inversión que requiere el producto a evaluar.

El plan de negocios como herramienta, presenta una utilidad menor en el momento actual de la industria, ya que el financiamiento está enfocado a la creación de productos, y ya no de empresas. En este contexto contar con una guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores, brinda una herramienta de apoyo para que los nuevos emprendedores de la industria puedan comprender cómo expresar las ideas de sus proyectos sin descuidar los aspectos base del negocio que los *publishers* evalúan.

El alcance inicial del trabajo consistió en analizar los planes de negocio elaborados por *startups* de videojuegos de Argentina en el período comprendido entre 2010 y 2023. Las entrevistas a referentes nacionales del sector de videojuego fueron los instrumentos principales para conocer las demandas del sector de videojuegos en el desarrollo de negocios, lo que derivó en la reformulación de los objetivos del trabajo y la necesidad de nuevo material de análisis. El acceso y evaluación de 13 *pitch decks* de videojuegos comerciales lanzados al mercado entre 2019 y 2024, posibilitaron la elaboración de una guía para el armado de *pitch decks*, el desarrollo posterior del caso aplicado *Skinwalker* y su validación en la ronda de negocios GDC *Game Developer Conference* 2024 en San Francisco, California. De esta forma, este trabajo constituye un antecedente académico en el área de negocios vinculada a la industria de videojuegos.

2. Tema

Diseño de guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas, caso aplicado: *Skinwalker*.

2.1 Área disciplinar

Las áreas disciplinares desde las cuales se abordó el proyecto son: Presentaciones de ventas (*pitch decks*), Diseño, Desarrollo, Promoción, Marketing y Negocios de videojuegos.

2.2. Formulación y Justificación

La industria de los videojuegos cuenta con más de 50 años de desarrollo. A lo largo de este tiempo pasó de ser un sector enfocado al público infante juvenil a convertirse en el

sector del entretenimiento de mayor facturación a nivel mundial con 183.900 millones de dólares en 2023 (Newzoo, 2024). Su crecimiento se ha dado históricamente en las economías centrales del mundo, particularmente en Estados Unidos y Japón.

Si bien en la actualidad es una industria global que cuenta con empresas de desarrollo distribuidas en todo el planeta, existe una clara diferenciación en las posibilidades de acceso a recursos financieros en países emergentes y en aquellos que nuclean a la industria.

Uno de los aspectos principales que hace a esa diferenciación es el grado de acceso a la formación y herramientas profesionales disponibles en los estadios iniciales del desarrollo de los estudios de videojuegos. En este punto es común que los emprendedores consideren a la creatividad como el principal elemento diferencial, seguido del dominio de herramientas tecnológicas, que desde una mirada holística generarán el éxito del negocio.

Esta mirada novel sobre cómo llevar adelante la creación de un nuevo producto se refleja en las presentaciones de negocios (*pitch decks*) a la hora de buscar financiamiento, en los que la creatividad sobrepasa con creces el nivel de detalle de los aspectos económicos financieros. Una referencia a esta situación de tensión entre la visión del equipo emprendedor y el mundo de los negocios se ve reflejada en el libro, “El negocio de los juegos indie: Todo lo que tienes que saber para conquistar la industria de juegos indie”: “Si no comprendes las expectativas que tiene la industria para un equipo de tu tamaño, puede acabar fácilmente en un callejón sin salida. Puede que tengas una buena razón para ser la excepción, pero aun así tendrás que hacer frente a las expectativas” (Van Lepp et al., 2022, p.8).

En el marco de la Licenciatura en Producción de Videojuegos y Entretenimiento Digital de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf), primera carrera de grado en Argentina especializada en la temática, se desarrolla en 4to año la materia Plan de Negocios. Dicho espacio curricular tiene como objetivo presentar los conceptos básicos para el armado de un plan de inversión enfocado a la industria de videojuegos. En el período que dicha materia ha sido dictada (2019-2024), los docentes a cargo han manifestado la ausencia de modelos específicos de planes de negocios en el desarrollo de videojuegos. Esta información está en consonancia con lo expresado frecuentemente por los propios miembros de la industria de videojuegos en eventos como la Exposición de Videojuegos de Argentina (EVA).

Durante la elaboración del presente trabajo se desarrolla una primera etapa de análisis de planes de negocios de proyectos de videojuegos en *startups* argentinas. Sumado a esto se realizan entrevistas a profesionales del sector donde se detecta la necesidad de centrar los esfuerzos en el armado de presentaciones comerciales (*pitch decks*) para financiar ya no la empresa, sino el desarrollo de productos de videojuegos, debido a que la industria se orienta en la actualidad a esta práctica.

Con este nuevo alcance se establece el diseño de una guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores como objetivo principal. Esta producción puede ser utilizada como material de estudio dentro de la carrera dictada en UNRaf y como guía para facilitar el acceso a financiamiento de nuevos productos por parte de los estudios de desarrollo de videojuegos. La misma expresa las necesidades de financiamiento en un formato apropiado para los *publishers* del sector.

2.3. Universo espacial y temporal del estudio

La investigación se enfocó en el estudio de 13 presentaciones de ventas de videojuegos internacionales comercializados entre los años 2019 y 2024.

2.4. Antecedentes

Para llevar adelante el trabajo se recopila la siguiente información documental para su análisis:

- Planes de negocios provistos por empresas y *startups* de videojuegos argentinas sobre proyectos desarrollados en el período 2010 - 2023.
- Presentaciones de ventas (*pitch decks*) de videojuegos exhibidos a *publishers* para PC y consolas lanzados al mercado en el período 2019-2024.

2.5. Objetivos

2.5.1. General

Diseñar una guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas.

2.5.2. Específicos

- Conocer la perspectiva de referentes de la industria argentina de videojuegos con el fin de recuperar las mejores prácticas para el desarrollo de presentaciones de ventas.
- Identificar denominadores comunes de las presentaciones de ventas (*pitch decks*) de 13 videojuegos lanzados al mercado en el período 2019-2024.
- Diseñar la estructura de la guía de trabajo para la elaboración de presentaciones de ventas de videojuegos de PC y consolas orientados a publicadores.
- Desarrollar un caso aplicado de presentación de ventas: videojuego Skinwalker.
- Validar la calidad de la presentación documental del caso aplicado Skinwalker.

3. Marco conceptual

3.1. Familiarización con el problema a investigar

A fin de obtener información que permita una aproximación al problema a investigar, se realizó una búsqueda de trabajos bibliográficos en dos etapas. La primera se focalizó en publicaciones sobre modelos de negocios de videojuegos orientados a micro y pequeñas empresas para conocer y analizar sus características principales. La segunda etapa se enmarca específicamente en el análisis de presentaciones de venta de videojuegos destinadas a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas.

En la primera etapa de análisis, recuperamos lo desarrollado por Pedraza Rendón (2014), en su libro, "Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa", en el que se presenta la estructura base de un modelo de plan de negocios tradicional para empresas de pequeña escala. Dentro de la primera parte de la publicación, a lo largo de diez apartados diferentes, el autor desarrolla cada sección de un plan de negocios, utilizando un mapa conceptual al inicio de cada capítulo para presentar los contenidos y su esquema de interrelaciones para facilitar la comprensión. La utilización de tablas de doble entrada, gráficos y diagramas son algunos de los recursos complementarios orientados a la interpretación del contenido.

De esta publicación podemos considerar como base de un plan de negocio la siguiente estructura (Pedraza Rendón, 2014, p. 18):

Plan de negocios

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Portafolio de productos y servicios
- Mercado
- Análisis de la competencia
- Procesos y procedimientos de operación
- Organización y personal estratégico
- Aspectos económicos y financieros
- Principales riesgos y estrategias de salida
- Sistema del seguimiento de la gestión

A partir de esta diagramación de un plan de negocios tradicional, es posible comparar las propuestas realizadas por otros autores y publicaciones orientadas a planes de negocio específicos de *startups* de videojuegos, a fin de identificar similitudes y diferencias.

En la búsqueda de modelos de negocios aplicados a la industria de videojuegos se analiza el trabajo final de grado publicado por la Universitat Politècnica de Valencia, “Plan de Empresa Creación estudio de videojuegos “*Retro-gamers*”, a cargo del Lic. Fernando Villalba Saiz (2014). El autor tiene como objetivo determinar la viabilidad del plan de negocios referido a la constitución y puesta en marcha de una empresa desarrolladora de videojuegos.

En el mismo expone los conceptos básicos de la industria de videojuegos que hacen al tipo de juego y modelos de negocio, y define la estructura operativa de la empresa, su plan de operaciones, producto a desarrollar, plan de marketing, para el lanzamiento al mercado y el dimensionamiento global de la inversión. También, presenta los distintos modelos de negocio, la distribución de la industria de videojuegos, los análisis macro y microeconómicos, en los que está inserta la empresa, los tipos legales de organizaciones posibles de constituir y las herramientas de marketing a utilizar.

Dejando de lado los elementos comunes que pueden presentarse en otros trabajos vinculados a negocios, es destacable el análisis que el autor hace de la estructura societaria y el tipo de empresa que puede conformarse legalmente, aspecto que no está

presente en el resto de las publicaciones analizadas. Este hallazgo es significativo desde el punto de vista operativo, ya que la industria de los videojuegos tiene su origen y desarrollo en países con una dinámica jurídico-tributaria diferente a la que puede encontrarse en Argentina o en países vecinos de Latinoamérica. Este fue un punto a considerar en el armado de la guía propuesta.

En la publicación online, “*Your Indie Game Studio business plan (and how to get one)*”, de Zachary Strebeck (2021), se presentan los conceptos básicos de un plan de negocios destinados a estudios independientes de videojuegos, conocidos popularmente como *indies*. Estos emprendimientos de pequeña escala, orientados al desarrollo de productos de un perfil más conceptual, no utilizan los mecanismos de comercialización de los videojuegos *mainstream*, popularmente conocidos como AAA. Esta tarea se ejecuta a través de una serie de preguntas disparadoras que se utilizan para presentar y desarrollar los conceptos generales de un plan de negocios.

Una particularidad del artículo de Strebeck (2021) es el lenguaje coloquial utilizado, sumado a un permanente contraste entre lo que llama la manera tradicional y la manera *indie* de presentar su emprendimiento. Enfoca sus esfuerzos en estimular a los desarrolladores de videojuegos a prestar atención y comprender el uso de herramientas de negocios.

Entre sus puntos centrales se encuentran el planteo base de por qué un estudio independiente requiere un plan de negocios, qué es lo que puede aprender el equipo de trabajo sobre la utilización de esta herramienta y una comparativa general del tipo de planes de negocio existentes, a los que divide en tradicionales y nuevos formatos, como *lean canvas*. También aborda las expectativas que se tienen al trabajar con socios. El autor del artículo respalda las ideas presentadas a través de la inclusión en formato audiovisual de la charla del referente de la industria a nivel mundial, Rami Ismail, y la presentación que llevó adelante en la *Control Conference*, en 2015, bajo el título “*Rami Ismail to indie startups: You Don’t Stand a Chance*” (Ismail, 2015).

Bajo un formato más tradicional, en la publicación del sitio de negocios, *Profitable Venture, How to Write an Indie Game Studio Business Plan [Sample Template]*, Solomon O’Chucks (2021) pone en evidencia nuevamente los esfuerzos de concientizar a los desarrolladores de videojuegos acerca de la necesidad del uso de planes de negocio como base para la presentación de un proyecto de inversión. El objetivo principal del artículo es brindar una plantilla para el armado del plan de negocios de un estudio

independiente de videojuegos. Su propósito específico es desarrollar los conceptos claves que son relevantes para el inversor y la forma de presentarlos.

La estructura base que propone no tiene casi diferencias con la de un plan de negocios de una empresa tradicional. Destaca particularmente el desarrollo de cada sección con un ejemplo aplicado a la industria de videojuegos. Se suma a esto, una clara definición de roles, en uno de sus apartados, que sirve como herramienta para delimitar las funciones del equipo de trabajo y las tareas específicas que corresponde a cada puesto.

Inicialmente, esta publicación cobró relevancia ante la posibilidad de contar con una guía para el armado de planes de negocios de videojuegos para *startups*. No obstante, ante los esfuerzos realizados por O'Chucks (2021) para desarrollar ejemplos aplicados, finalmente se evidencia el enmascarado de un modelo de plan de negocios tradicional con temáticas de la industria de videojuegos. Esta situación se observa al no desarrollar, en ninguno de sus apartados, un tratamiento particular que diferencie el plan de negocios para *startup* de videojuegos propuesto de cualquier otro orientado a empresas pequeñas.

Sin embargo, es importante recalcar que esta publicación posibilita comprender cómo un inversor tradicional espera recibir la información del negocio. Así también, se destacan el lenguaje que se debe aplicar y los recursos cuantitativos claves a tener en cuenta para ser comprendido por personas ajenas a la industria.

Al profundizar en los conceptos de negocios vinculados a la industria de videojuegos, la presentación de ventas o *pitch deck*, es la herramienta de uso habitual entre los desarrolladores para vincularse con los publicadores de juegos o *publisher*.

Un *pitch deck* bien elaborado puede poner a un desarrollador independiente en el camino hacia el lanzamiento exitoso de un juego, y todo el trabajo que ha dedicado a la planificación, la investigación y el desarrollo hasta este punto lo preparará mejor para tener éxito en esta etapa. (Van Lepp et al., 2022, p. 113)

Entendemos por desarrollador, al profesional independiente o empresa encargado de la creación del videojuego, tanto en modalidad de servicio -al ser por encargo- o de producto propio, si el mismo tiene la propiedad intelectual del desarrollo.

Para que los productos se comercialicen es frecuente el acuerdo con los publicadores o *publishers*. Como se describe en el quinto informe del Observatorio de la Industria de Videojuegos de Argentina (2022), los *publisher* se encargan de conseguir que el concepto pueda ser elaborado por los desarrolladores, a fin de obtener el producto final, para ser distribuido hasta el usuario final. Estos son los responsables de la selección de títulos de

videojuegos, la financiación del desarrollo en etapas avanzadas, la supervisión del avance, el aseguramiento de la calidad y la finalización del proyecto para su lanzamiento comercial adaptado a los mercados meta.

Las plataformas en las que los juegos son lanzados al mercado son diversas: desde los dispositivos móviles de la mano de los sistemas operativos *iOS* de *Apple* y *Android* de *Google* a través de sus plataformas de distribución de aplicaciones y juegos *Play Store* (*Google*) o *Apps store* (*Apple*), hasta sitios web con microtransacciones como *Itch.io* donde los desarrolladores pueden subir sus juegos en forma gratuita, paga o mixta, al jugar una demo sin costo y adquirir el resto del juego, si es atractivo al jugador.

De las plataformas posibles, se hace foco en el presente trabajo a juegos para PC (computadoras personales) y consolas *Nintendo Switch*, *Microsoft Xbox* series y *Playstation* (4 y 5), dado que son un segmento habituado a pagar por contenido, cuyo tamaño de mercado fue de 92 billones de dólares en 2023 (Newzoo, 2024).

En el mercado de PC, la plataforma *Steam*, de la empresa *Valve*, es el principal mercado: “*Steam* es una plataforma de banda ancha para la distribución directa de *software* y para la gestión de contenido. Es una parte integral de todo el *software* de *Valve*. Te permite comprar y descargar los juegos inmediatamente a través de Internet” (Steam, 2024). La plataforma cuenta con más de 132 millones de usuarios y en enero de 2024 alcanzó, según sus propios datos, los 33,6 millones de usuarios simultáneos.

El poder de compra de los usuarios de PC y consolas se diferencia del usuario de dispositivos móviles porque está acostumbrado a pagar entre 15 y 60 dólares por un videojuego, cifras muy distantes de las microtransacciones de las plataformas de teléfonos móviles, en muchos casos, inferiores a un dólar.

A diferencia de *Steam* donde el desarrollador tiene un requisito de 100 dólares estadounidenses para realizar la publicación de su juego en el sitio, las consolas de videojuegos de *Nintendo*, *Sony* y *Microsoft* requieren de equipamiento especial para desarrollar los juegos, llamados *kit* de desarrollo. Esta es una limitante, a la que se suma el costo de marketing para los estudios de desarrollo de menor porte. Dado que la demanda tecnológica para reproducir un videojuego de PC y consolas en la actualidad es similar, los estudios desarrolladores en Argentina y Latinoamérica ven una oportunidad de diferenciarse a través de la creación de contenido para estas plataformas, que tienen una menor cantidad de lanzamientos al año, si se compara con el saturado mercado de videojuegos para dispositivos móviles.

Para afrontar el costo de desarrollo más allá del prototipo inicial del videojuego, los desarrolladores presentan su contenido a *publishers*, especialistas de mercado, con el objetivo de obtener acuerdos de financiación para completar el juego y/o para su lanzamiento al mercado en caso de tener el producto listo.

El prototipo o *demo* del juego es conocido con el nombre de *vertical slice* (corte vertical), referenciando a una porción de pastel. Se hace referencia a conocer la esencia de todo el pastel, con solo probar una parte.

La presentación de la oportunidad de negocio con el *publisher* se hace actualmente a través de una presentación de venta o *pitch deck*.

La definición más simple es que un *Pitch Deck* es una presentación visual de los puntos de venta clave que ayudan a los desarrolladores a convencer a los inversores de que vale la pena invertir en su producto. El *Pitch Deck* es un llamado a la acción con información que puede ayudar a los inversores a sentirse seguros de que su inversión valdrá la pena. Los *Pitch Decks* son, ante todo, claros y simples, convincentes y fáciles de aplicar. (Bencin Studios, 2024, párr. 2)

En base a lo expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo el diseño de guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas, a fin de brindar una herramienta académica que facilite el desarrollo de negocios a los estudios argentinos y latinoamericanos de habla hispana.

4. Metodología

El objetivo del presente trabajo es el diseño de una guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas, a partir de un caso aplicado al videojuego *Skinwalker*. Refiriéndonos a las categorías presentadas en “Metodología de la investigación” (Sampieri et al., 2014), el trabajo combina dos metodologías diferentes: descriptiva y explicativa.

En principio se realiza una recopilación y ordenamiento de 5 planes de negocios de estudios argentinos de videojuegos desarrollados en el período 2011-2021 y luego sobre 13 *pitch decks* de videojuegos comerciales lanzados en el período 2019-2024. Se seleccionan estos documentos porque en el caso de los planes de negocios

corresponden a pequeñas empresas argentinas de videojuegos con trayectoria en el mercado. En lo relativo a los *pitch decks*, estos se basan en juegos que recibieron el apoyo comercial de *publishers* para su lanzamiento al mercado y fueron accesibles a través del sitio de divulgación sobre la industria de videojuegos *Gamediscover.co* (2024). El acceso a este tipo de documentos en forma pública y de libre circulación es poco frecuente. Luego de la recopilación se analizan e interpretan la estructura y la información que emergen de cada uno de los apartados de los *pitch decks*. Se realizan entrevistas estructuradas mediante una guía de preguntas de respuestas abiertas a los actores claves involucrados en el armado de documentos y la obtención de financiación para el desarrollo de videojuegos.

Para desarrollar una guía de trabajo, se realizó una descripción de los apartados presentes en los *pitch deck* compilados, y se identificó su orden y frecuencia de aparición. Sobre la estructura establecida en la guía se desarrolla el caso *Skinwalker*, que se presenta ante *publishers*, a fin de validar la pertinencia de la estructura propuesta.

4.1. Clasificación

El trabajo propuesto es de tipo cualitativo. Se utilizan como instrumentos principales de recolección de datos la entrevista y la investigación documental no estadística, acorde a lo establecido en los objetivos específicos. La validación del caso aplicado de *pitch deck* se desarrolla bajo la metodología narrativa de la experiencia propia del autor.

4.2. Unidad de análisis

Las unidades de análisis son planes de negocios de estudios argentinos de videojuegos desarrollados en el período 2011-2021 y las presentaciones de ventas (*pitch decks*) de *startups* de videojuegos presentados a *publishers* en el período 2019-2024.

4.3. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se realizó una investigación documental no estadística dividida en dos etapas. Primero, acerca de planes de negocios de estudios argentinos de videojuegos desarrollados en el período 2011-2021, y en una segunda etapa, sobre los *pitch decks* de productos de videojuegos presentados a *publishers* en el período 2019-2024. El objetivo fue identificar denominadores comunes en los casos que han recibido apoyo económico para el desarrollo de videojuegos. Este análisis permitió definir

una primera versión de la estructura de la guía de trabajo a desarrollar como objetivo específico del presente documento.

Con esta información se realizaron tres entrevistas en profundidad, estructuradas en torno a una guía de preguntas de respuestas abiertas, a los propietarios de estudios argentinos de videojuegos, responsables de áreas financieras dentro de empresas de videojuegos nacionales y analistas de proyectos en incubadoras tecnológicas. Los entrevistados han sido elegidos por tratarse de referentes de la industria, tanto por su actividad privada como por el dictado de talleres y charlas que brindan a emprendedores del sector. El objetivo de las entrevistas fue conocer los puntos de mayor relevancia a la hora de obtener apoyo financiero para el desarrollo de un videojuego, más allá del objetivo económico propiamente dicho y la apreciación de la estructura propuesta en la primera versión desarrollada de la guía.

Procesada toda la información, sobre la base de los comentarios y aportes obtenidos, se elaboró, bajo criterio propio, la versión definitiva de la guía de trabajo para el armado de *pitch decks* para el desarrollo de videojuegos. La guía fue utilizada para el desarrollo del *pitch deck* del proyecto *Skinwalker*, que fue presentado a *publishers* para su evaluación.

4.4. Etapas

A continuación, se detallan las etapas desarrolladas en el presente trabajo:

1. Recopilación y análisis documental de planes de negocios del período 2011-2021.
2. Entrevista abierta a los propietarios de estudios argentinos de videojuegos, responsables de áreas financieras dentro de empresas de videojuegos nacionales, y analistas de proyectos en incubadoras tecnológicas.
3. Recopilación y análisis documental de las presentaciones de ventas (*pitch decks*) presentados a publicadores (*publishers*) para PC y consolas en el período 2019-2024.
4. Identificación de denominadores comunes en la estructura de los documentos.
5. Diseño de guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas.
6. Desarrollo de caso aplicado, *pitch deck* de *Skinwalker*, juego para PC y consolas de la empresa *Sismo Games*.

7. Presentación ante *publisher* del *pitch deck* de *Skinwalker*.
8. Elaboración de las conclusiones.

5. Recopilación y análisis documental de planes de negocio

En la actualidad no existe un acceso público a compilación de planes de negocios de empresas o emprendedores argentinos de videojuegos, ya sea en repositorios de bibliotecas o publicaciones comerciales.

Los cinco planes de negocio de empresas de videojuegos a los que se pudo acceder tienen una distribución temporal correspondiente a los años 2011, 2012, 2015, 2020, y 2021. Dichos documentos corresponden a pequeñas empresas privadas de videojuegos argentinas con reconocida trayectoria en la industria, en las que tres (2011, 2020 y 2021) de las cinco recibieron inversiones que posibilitaron la materialización del proyecto propuesto.

Un elemento que se destaca del análisis de los materiales más recientes (2015, 2020 y 2021) es el desarrollo de un *pitch deck*, documento de presentación que sintetiza de manera visual aspectos presentes en el resumen ejecutivo, centrado en elementos técnico-creativos del videojuego para el cual se busca financiamiento.

En este punto se encontró un primer denominador común. Los cinco casos a los que se tuvo acceso, no se centraron en el financiamiento o constitución de la compañía, sino en la obtención de fondos para desarrollo del videojuego que una empresa o equipo de trabajo preexistente quería llevar adelante. Así también, al dialogar con los responsables de la elaboración de los documentos (sin que esto haya constituido una entrevista propiamente dicha) se pudo constatar que coinciden en que los planes de negocio para conformar empresas de desarrollo de videojuegos eran habituales en la primera década del siglo. La disparidad de resultados de las inversiones en la conformación de empresas de videojuegos hizo que en años posteriores el foco se centre en el producto específico a desarrollar. Es aquí donde se puede evidenciar el interés de obtener financiamiento para la publicación de un videojuego específico y no una estrategia de negocios orientada a financiar la conformación de una empresa con múltiples proyectos.

5.1. Tabla comparativa del contenido de los planes de negocio

El análisis de los planes de negocio permitió reconocer una serie de denominadores comunes en la estructura, así como aspectos diferenciales.

A continuación, se desarrolla una tabla de doble entrada que compara la estructura de los proyectos, de acuerdo a sus apartados. En las primeras celdas se incluyen los datos generales de los proyectos. Por un tema de confidencialidad, los nombres fueron reemplazados por números, el año de elaboración y si se pudo concretar o no la inversión. Seguidamente, un segundo conjunto de datos permite establecer los apartados comunes que cada documento contiene, al marcar con una X aquellos que se encuentran presentes.

Tabla 1

Tabla comparativa de planes de negocio

Datos del proyecto	Proyectos				
Nombre identificador del Proyecto	1	2	3	4	5
Año de elaboración	2011	2012	2015	2020	2021
Recibió inversión	x			x	x
Estructura documental					
Pitch Deck			x	x	x
Plan de Negocios	x	x	x		x
Resumen ejecutivo	x	x	x		x
Equipo Emprendedor	x	x	x		x
Miembros clave de su equipo	x	x	x		x
Historial del equipo - Portfolio	x	x	x		x
Requerimientos del equipo	x	x			
Información general del proyecto	x	x	x		x
Género / Monetización	x	x	x		x
Plataforma/s objetivo	x	x	x		x
Motor de Desarrollo	x	x	x		x
Estado del proyecto	x	x	x		x
Mercado	x	x	x		x
Análisis de la competencia	x	x			x
Aspectos diferenciadores del proyecto	x	x	x		x
Aspectos únicos (la magia del proyecto - <i>key features</i>)	x		x		x

Mecánicas y características destacados	X	X	X		X
Lo que el proyecto hace mejor que la competencia	X		X		X
Información detallada del proyecto	X	X	X		X
Resumen de jugabilidad (<i>core loop</i>)					X
Características y mecánicas principales, <i>level design</i>	X	X	X		X
Metajuego (<i>meta loop</i>) y argumento					
<i>Concept art</i> – UI	X	X	X		X
Modelo de negocios	X	X	X		X
Monetización	X	X	X		X
Ganancia esperada	X	X			
Uso de propiedad intelectual preexistente / Desarrollo de propiedad intelectual.	X				
Estrategia de negocios. ¿Por qué ahora?	X	X			
Estado del proyecto	X	X	X		X
Progreso a la fecha de presentación	X	X	X		X
<i>Milestones</i>	X	X	X		X
Planificación estimada	X	X	X		X
Financiamiento	X	X	X		X
Financiamiento hasta ahora	X				
Requerimientos de recursos económicos	X	X	X		X
Presupuesto estimado	X	X	X		X
Uso de fondos	X	X			X
Sistema del seguimiento de la gestión	X				
Aspectos legales		X	X		
Personería jurídico/legal		X	X		
Estructura societaria		X	X		
Principales riesgos y estrategias de salida		X	X		

Podemos observar una marcada similitud en la estructura de los documentos presentados, más allá de la distancia temporal de una década: el primero de 2011 y el último de 2021.

La organización de las secciones narra secuencialmente el plan de trabajo de los proyectos destacando las secciones tradicionales de un plan de negocio como el resumen ejecutivo, la información del equipo emprendedor, los miembros clave, y el historial del equipo con un porcentaje de aparición del 80%.

Hay una marcada similitud en los detalles que hacen a la información del proyecto donde 4 de los 5 documentos analizados presentan información clave del desarrollo a abordar bajo las secciones de Género/Monetización, Plataformas objetivo, Motor de desarrollo a utilizar, Mercado destino. Lo mismo ocurre a la hora de describir las mecánicas principales del videojuego, presentar conceptos gráficos y características principales de *game design*, la planificación de las entregas, y el estado de avance del proyecto. Si bien se presenta en forma mayoritaria, solo en 3 de 5 documentos se evidencia una evaluación de la competencia.

Un punto a destacar -por su bajo nivel de presencia (20%)- es la sección de *Core loop*, que consiste en describir el ciclo de juego principal, desde el inicio hasta la conclusión, incluyendo la repetición de acciones y eventos clave. Su objetivo es ilustrar la estructura básica y la jugabilidad central del juego. Esta sección explica de manera sintética cómo se genera entretenimiento en el proyecto. Es relevante mencionar lo poco que se desarrolla dicha información en los documentos.

Los tres planes de negocios más recientes (2015, 2020, 2021) incluyen un *pitch deck* o presentación de ventas que representa visualmente los aspectos descriptos en el plan de negocios de manera escrita, facilitando marcadamente su lectura e interpretación. El *pitch deck* tiene por meta sintetizar el mayor nivel de información posible sin ser un resumen, como ocurre con el resumen ejecutivo.

6. Entrevistas

Sobre la base de la información recopilada y el análisis comparativo de la estructura de los distintos planes de negocios obtenidos, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a tres referentes nacionales de la industria argentina de videojuegos. Los criterios de selección respondieron a las siguientes cuestiones: poseen formación académica, son propietarios de empresas de videojuegos y cuentan con una amplia experiencia como responsables de áreas financieras o analistas de proyectos en incubadoras tecnológicas de videojuegos.

En una primera instancia se contempló la posibilidad de realizar entrevistas estructuradas. Luego de un acercamiento a referentes del sector para obtener documentación, la dinámica del diálogo evidenció la necesidad de contar con un grado mayor de flexibilidad a la hora de abordar las entrevistas. La riqueza de la información que los entrevistados podían aportar se veía limitada en un formato de entrevista estructurada. Las preguntas formuladas sirvieron de base para el desarrollo de la entrevista, pero la misma se encontró abierta a la posibilidad de incorporar nuevas preguntas en caso de que se considere necesario. El objetivo de las mismas fue comprender los factores relevantes involucrados en desarrollo de los planes de negocios, su aplicación y los aspectos que potencian la posibilidad de obtener inversión.

Las personas entrevistadas fueron: Lic. Javier Brunet, co-fundador de la Incubadora *The Rabbit Hole*, Ing. Javier Otaegui, co-fundador del estudio de videojuegos *Thlön Industries*, y Lic. Martín Spinetto, CEO de *Widows Games*. Dichas entrevistas aportaron información valiosa para la revisión de los objetivos del presente trabajo, desplazando el foco de los planes de negocio a los *pitch decks*. Esta revisión ocurrió con posterioridad al análisis de las entrevistas.

En el Anexo del presente trabajo se incorporan la [Ficha de la entrevista](#), [La guía de preguntas](#) y [las entrevistas completas](#).

A continuación, se presenta una síntesis de los aspectos destacados de las entrevistas desarrolladas a los referentes.

Javier Brunet - Co-fundador de la Incubadora *The Rabbit Hole*

Javier Brunet es Licenciado en Administración. Con experiencia previa en el sector agroindustrial, trabaja en la industria de los videojuegos desde principios de 2019. Aunque no ha completado muchos planes de negocios de videojuegos, ha trabajado en el desarrollo de algunos, como los del estudio de videojuegos *Killabunnies* y la incubadora de proyectos *The Rabbit Hole*, utilizando herramientas como el modelo *Canvas* y metodologías ágiles. Destaca la importancia de tener claros los objetivos, realizar un análisis estratégico del entorno y mantener flexibilidad en el plan de negocios, especialmente en una industria tan dinámica como la de los videojuegos.

Brunet enfatiza que los inversionistas valoran la consistencia del proyecto con el mercado, la solidez financiera y la experiencia del equipo de trabajo. Además, destaca la importancia de una guía para el armado de planes de negocios de videojuegos, que incluya casos concretos y promueva la revisión constante del plan. Recomienda a los

nuevos desarrolladores tener claridad sobre su diferencial y un plan a largo plazo, además de mantener un control financiero riguroso.

Finalmente, destaca la necesidad de combinar el plan de negocios con herramientas ágiles para adaptarse a los cambios del mercado. Ofrece el *Business Model Canvas* como un buen ejemplo de herramienta para este propósito.

Javier Otaegui - Co-Fundador de *Thlön Industries*

La entrevista ofrece una visión detallada sobre la trayectoria profesional y la experiencia en la industria de los videojuegos de Javier Otaegui. Comenzando con su formación académica en Ingeniería Informática y un MBA ejecutivo, se destaca su inmersión en el mundo de los videojuegos desde una edad temprana, con más de dos décadas de experiencia profesional. Además, se discute el papel crucial de los planes de negocios y los *pitch decks* en la búsqueda de financiamiento para proyectos de videojuegos, enfatizando la importancia de los mismos.

La entrevista revela un enfoque práctico y directo hacia el armado de planes de negocios y la presentación de proyectos ante inversores. Se subraya la necesidad de simplificar la presentación de información, priorizando la estrategia y la creatividad para captar la atención de los potenciales financiadores. Además, se enfatiza la importancia de personalizar la presentación según el público objetivo y aprender de la retroalimentación recibida en experiencias anteriores.

Finalmente, se resalta la diferencia entre los planes de negocios tradicionales y los *pitch decks* específicos para proyectos de videojuegos, subrayando la necesidad de guías útiles para este último tipo de presentaciones. Se enfatiza que la estrategia es fundamental y que la creatividad desempeña un papel crucial en la presentación efectiva de proyectos de videojuegos ante inversores.

Martín Spinetto - CEO de *Widow Games*

Martín Spinetto, un emprendedor con una sólida formación en publicidad y negocios, ha estado involucrado en la industria de los videojuegos desde 2011, cuando fundó *Widow Games*. Con una trayectoria diversificada que incluye roles en marketing, consultoría y dirección ejecutiva en empresas como *Phillip Morris*, *Milka*, y *Microsoft*, ha desarrollado varios planes de negocios para proyectos de videojuegos, centrándose en aspectos como desarrollo, marketing y monetización.

A lo largo de su carrera, Spinetto ha presentado y defendido numerosos planes de negocios ante inversores, aprendiendo que la experiencia previa y la comprensión realista de los costos de desarrollo y promoción son críticos para el éxito. Destaca que los inversionistas valoran principalmente el equipo detrás del proyecto y la oportunidad de mercado, y ha observado un cambio hacia la exigencia de tener métricas demostrables antes de financiar un proyecto de videojuegos.

Como mentor y colaborador en la búsqueda de financiamiento para proyectos de videojuegos, Spinetto enfatiza la importancia de investigar la competencia y establecer objetivos claros basados en métricas específicas. Reconoce la utilidad de contar con una guía para el armado de planes de negocios en la industria de los videojuegos, subrayando la necesidad de no subestimar los esfuerzos requeridos y buscar asesoramiento de expertos en cada área relevante.

7. Pitch decks

El 10 de octubre de 2023 se accede a través del sitio *Game Discover Co* a un total de 9 *pitch decks*, que se amplían a un total de 13, en febrero de 2024. Dichas presentaciones se han hecho públicas en la web de la empresa. No existen antecedentes en la última década de una compilación de *pitch decks* completos de juegos lanzados comercialmente, de acceso público en forma irrestricta, lo que transforma a estos documentos en información de alto valor en el ámbito de los negocios de videojuegos. En el sitio *Game Discover Co*, el contenido figura bajo la descripción: “Esta página es una colección de presentaciones de videojuegos para PC y consolas. Su objetivo es ser un recurso para que los desarrolladores vean cómo otros desarrolladores han presentado sus videojuegos a editores, inversores y otras partes interesadas” (*Game Discover Co*, 2024, Sección *Pitch decks*).

De acuerdo a la descripción presente en su sitio, *Game Discover Co* es una empresa de servicios basados en datos para proporcionar un análisis holístico e incisivo de los mercados de videojuegos para consolas y PC. En línea con lo evidenciado en las entrevistas y textos analizados, la industria del videojuego se caracteriza por compartir información relevante que permita a otros desarrolladores aumentar sus posibilidades de éxito.

El acceso a esta información, las declaraciones de la relevancia de los *pitch decks* comentada por Javier Otaegui (2023), y la presencia sostenida de estos en los planes de

negocios analizados recientemente, ponen en evidencia la necesidad de reorientar los objetivos del trabajo al “*Pitch Decks Efectivos: Guía Práctica para Presentaciones de Venta a Publicadores de Videojuegos*”.

Es relevante destacar la gran similitud detectada entre los apartados de los planes de negocios analizados en un principio del trabajo y los *pitch decks* publicados por *Game Discover Co*. La mayor diferencia identificada se da en el desarrollo visual de los *pitch decks* por sobre el desarrollo en texto de los planes de negocios, tratándose en ambos casos de apartados similares.

Al tratarse de videojuegos publicados o prontos a serlo, se desarrolla a continuación una ficha en la que se sintetizan los aspectos principales de cada juego y la forma en la que se accede al contenido. Posteriormente, de la misma manera que se realizó en el análisis de los planes de negocio en el capítulo 5, se desarrolla una tabla de doble entrada para evaluar el contenido presente en los *pitch decks*.

7.1. Ficha resumen *pitch decks* analizados

7.1.1. *Cosmoteer: Starship Architect & Commander*



Desarrollador: **Walternate Realities**

Sinopsis: **¡Diseña y simula la nave espacial de tus sueños! ¡Comándala en batallas épicas y gestiona a tu tripulación mientras exploras una peligrosa galaxia! Juega solo o con amigos, prueba tu nave en jugador versus jugador en línea, ¡y deja que tu imaginación alcance las estrellas!**

Cita original en inglés: *“Design and simulate the starship of your dreams! Command it in epic battles and manage your crew while exploring a dangerous galaxy. Play alone or with friends, test your ship in online PvP, and let your imagination reach for the stars!”*

Fecha de comercialización: **22 de octubre de 2022**

Plataformas: **Steam / Windows PC**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Cosmoteer: Starship Architect & Commander](#)

7.1.2. *Operation Outsmart*



Desarrollador: **UnifiQ Games**

Sinopsis: **Juego sandbox** basado en física donde construyes máquinas extravagantes para resolver rompecabezas ambientales. Crea aleaciones a partir de una mezcla de metales para reforzar tus construcciones, recluta koalas para operar tus armas, resuelve rompecabezas para ser recompensado con piezas y armas, ¡y salva la isla de la erupción volcánica!

Cita original en inglés: *“Physics-based sandbox game where you build wacky machines to solve environmental puzzles. Create alloys from a mix of metals to reinforce your builds, recruit koalas to operate your weapons solve puzzles to get rewarded with parts and weapons, and save the island from the erupting volcano!”*

Fecha de comercialización: **próximamente**

Plataformas: **Windows PC / Consolas**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Operation Outsmart](#)

7.1.3. Wargroove



Desarrollador: **Chucklefish**

Sinopsis: ¡Únete al campo de batalla con *Wargroove*, un juego de estrategia de hasta 4 jugadores! Elige tu Comandante y libra guerras por turnos entre facciones en conflicto. ¡Diseña y comparte mapas, escenas y campañas con editores fáciles de usar y herramientas de personalización detalladas!

Cita original en inglés: “Take to the battlefield with *Wargroove*, a strategy game for up to 4 players! Choose your Commander and wage turn-based war on battling factions. Design and share maps, cut-scenes and campaigns with easy-to-use editors and in-depth customization tools!”

Fecha de comercialización: **1 de febrero de 2019**

Plataformas: **Windows PC / Nintendo Switch / Xbox / Playstation**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Wargroove](#)

7.1.4. *Trash Goblin*



Desarrollador: **Spilt Milk Studios Ltd**

Sinopsis: **Un juego acogedor y reconfortante de gestión de tienda donde descubres y limpias baratijas, luego las reutilizas para venderlas a clientes infinitamente coloridos y peculiares. ¡Gasta tus ahorros para mejorar tu tienda, comprar herramientas nuevas y mejores, incluso expandir tu negocio a emocionantes nuevos distritos por toda la ciudad!**

Cita original en inglés: *“A wholesome & cosy shopkeeping game where you uncover & clean trinkets, then upcycle them to sell to endless colourful & quirky customers. Spend your savings to upgrade your shop, buy new and better tools, even expand your business to exciting new districts across town!”*

Fecha de comercialización: **2024.**

Plataformas: **Windows PC**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Trash Goblin](#)

7.1.5. Mind Scanners



Desarrollador: **The Outer Zone**

Sinopsis: **Saludos. Tu solicitud de Escáner Mental ha sido aprobada. Tu deber es diagnosticar y tratar a los ciudadanos de La Estructura. La lista de pacientes es larga, así que no pierdas tu tiempo. Pronto te dejaremos ver a tu hija...**

Cita original en inglés: *“Greetings. Your Mind Scanner request has been approved. Your duty is to diagnose and treat the citizens of The Structure. The patient list is long so don’t waste your time. We’ll let you see your daughter soon...”*

Fecha de comercialización: **20 de mayo de 2021**

Plataformas: **Windows PC**

Idioma: **Inglés**

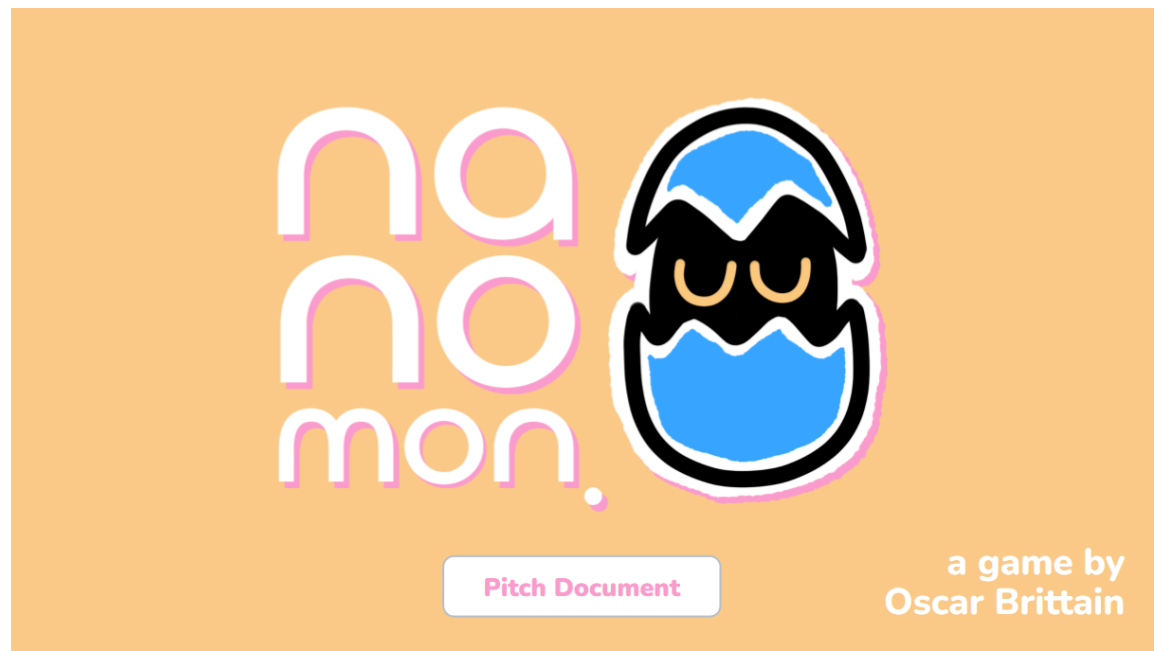
Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Mind Scanners](#)

7.1.6. *Nanomon Virtual Pet*



Desarrollador: **Oscar Brittain**

Sinopsis: ¡**Nanomon** son pequeñas mascotas virtuales para tu escritorio! ¡Solo con tu amor y entrenamiento pueden evolucionar hacia el compañero perfecto! Sin embargo, descuida a tu monstruo virtual y tu **Nanomon** podría crecer débil o feo. ¿Alcanzará tu **Nanomon** su objetivo en la vida? ¿Qué tipo de domador serás?

Cita original en inglés: “*Nanomon are tiny virtual pets for your desktop! Only with your love and training can they evolve into the perfect companion! However, neglect your virtual monster, and your Nanomon may grow up weak or ugly. Will your Nanomon achieve its life goal? What kind of tamer will you be?*”

Fecha de comercialización: **2024**

Plataformas: **Windows PC / Mac**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Nanomon Virtual Pet](#)

7.1.7. Golfie



Desarrollador: **Triheart Studio**

Sinopsis: **Golfie es un juego de golf en base a carreras, roguelike y constructor de canchas. Juega a través de niveles generados proceduralmente, construye un mazo de habilidades de cartas locas e intenta superar los 18 hoyos. ¡Elige tu ruta cuidadosamente porque ninguna dos carreras, ni tiros, son iguales!**

Cita original en inglés: *“Golfie is a run-based, roguelike minigolf deck builder. Play through procedurally-generated levels, build a deck of crazy card abilities, and try to beat all 18 holes. Pick your route carefully because no two runs – or shots – are the same!”*

Fecha de comercialización: **19 de enero de 2023**

Plataformas: **Windows PC / Mac**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Sí**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Golfie](#)

7.1.8. *Yes, Your Grace: Snowfall*



Desarrollador: **Brave At Night**

Sinopsis: **En esta nueva realidad, donde los monstruos parecen más cercanos, los enemigos más fuertes y tus súbditos luchan más que nunca, tus deberes como Rey deben continuar. Será tu responsabilidad reconstruir la confianza de tu reino, proteger a tu familia y sobrevivir al próximo invierno.**

Cita original en inglés: *“In this new reality, where monsters seem closer, enemies stronger and your petitioners struggling more than ever, your duties as a King must continue. It will be your responsibility to rebuild the trust of your kingdom, protect your family and survive the upcoming winter.”*

Fecha de comercialización: **2024**

Plataformas: **Windows PC**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **No**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Yes, Your Grace: Snowfall](#)

7.1.9. Scriptmaster



Desarrolladores: **Paul Hart, Lee Williams, Akupara Games**

Sinopsis: **DI CUALQUIER COSA** en esta extraña aventura de mazmorras donde las palabras lo controlan todo. Llena los espacios en blanco con texto o voz para descubrir habilidades perdidas, resolver extrañas misiones y jugar a inesperados mini juegos. ¡Usa tus palabras para conquistar la cripta y desatar un nuevo tipo de 'lanzamiento de hechizos'!

Cita original en inglés: *“SAY ANYTHING in this bizarre dungeon adventure where words control everything. Fill in the blanks with text or voice to uncover lost abilities, solve strange quests, and play unexpected mini-games. Use your words to conquer the crypt and unleash a whole new kind of "spell casting!"*

Fecha de comercialización: **9 de mayo de 2024**

Plataformas: **Windows PC**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **No**

Fecha de última consulta: **10 de febrero de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Cryptmaster](#)

7.1.10. *First Dwarf*



Desarrollador: **Star Drifters**

Sinopsis: **Si hay algo en lo que los enanos son mejores que en arreglar sus barbas, es en ingeniería. Métete en tu meca, construye una base y explora el mundo de fantasía derrumbado en este inmersivo juego de rol de acción.**

Cita original en inglés: *“If there’s one thing dwarves are better at than grooming their beards, it’s engineering. Jump into your mech, build a base and explore the crumbled fantasy world in this immersive action RPG.”*

Fecha de comercialización: **próximamente**

Plataformas: **Windows PC / Nintendo Switch / Playstation 5 / Xbox Series X**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **PDF**

Utiliza Gif animados en la presentación: **No**

Fecha de última consulta: **5 de mayo de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [First Dwarf](#)

7.1.11. *Captain Soda*



Desarrollador: **Ray Flower Games / Leoful**

Sinopsis: ¡**Conviértete en el máximo héroe de la botella de refresco, aniquilando un ejército alienígena con tus armas de refresco centelleante!** Captain Soda es un trepidante juego de plataformas arcade y disparos que presume de sabores de refresco con habilidades únicas, potentes mejoras y desafíos emocionantes. La guerra química acaba de volverse refrescante.

Cita original en inglés: *“Transform into the ultimate pop bottle hero, obliterating an alien army with your sparkling soda guns! Captain Soda is a fizzy arcade platform shooter boasting soda flavors with unique abilities, powerful upgrades, and pulse-pounding challenges. Chemical warfare just got refreshing.”*

Fecha de comercialización: **2024**

Plataformas: **Windows PC / GOG / Nintendo Switch / Xbox**

Idioma: Inglés

Formato de presentación: **Google Slide**

Utiliza Gif animados en la presentación: **Si**

Fecha de última consulta: **5 de mayo de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Captain Soda](#)

7.1.12. *Lil' Guardsman*



Desarrolladores: **Hilltop Studios / Versus Evil, tinyBuild**

Sinopsis: **Imagina que tienes 12 años y de repente estás a cargo de la caseta de guardia en la puerta del castillo, donde decides si se deben admitir elfos, goblins y más de 100 personajes diferentes. Es una maravillosa combinación de deducción, narrativa y juegos de rompecabezas.**

Cita original en inglés: *"Imagine you're a 12 year old, suddenly in charge of the guard shed at the castle gate, where you decide if elves, goblins and 100+ other characters should be admitted. It's a wonderful combination of deduction, narrative and puzzle games."*

Fecha de comercialización: **23 de enero de 2024**

Plataformas: **Windows PC / Nintendo Switch / Xbox / Playstation**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **PDF**

Utiliza Gif animados en la presentación: **No**

Fecha de última consulta: **5 de mayo de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Lil Guardsman](#)

7.1.13. *Dice of Olympus*



Desarrollador: **Bathyscaphe Studio**

Sinopsis: **Dice Of Olympus** es un juego de construcción de dados. Crea tu propio mazo de 5 dados y lucha contra monstruos liberados de la prisión de Tartaro, o contra jugadores de todo el mundo.

Cita original en inglés: *“Dice Of Olympus is a dice building game, create your own deck of 5 dices and fight against monsters freed from the prison of Tartarus, or players around the world.”*

Fecha de comercialización: **15 de julio de 2023**

Plataformas: **Windows PC**

Idioma: **Inglés**

Formato de presentación: **PDF**

Utiliza Gif animados en la presentación: **No**

Fecha de última consulta: **5 de mayo de 2024**

Vínculo a la presentación completa: [Dice of Olympus](#)

7.2. Descripción de las secciones identificadas en los *pitch decks*

Las presentaciones de negocios analizadas tienen una meta en común: la obtención de financiamiento de un *publisher* para completar y/o publicar el videojuego.

Las formas de abordar el *pitch deck* de cada juego tiene aspectos diferenciadores, en cuanto a orden del contenido o recursos narrativos, pero sostienen apartados semejantes, más allá del tipo de juego.

A continuación, se detalla el listado de secciones identificadas y su función dentro del *pitch deck*. Dicha descripción es de autoría propia, sobre la base del análisis de los documentos. Posteriormente, se presenta una tabla de doble entrada en la que se comparan las secciones presentes en cada documento analizado y su orden de aparición.

01 - Portada: es la primera impresión del *pitch deck*, en la que se establece el tono y la identidad visual del proyecto. Constituye la primera oportunidad para captar la atención del lector y transmitir la esencia del juego de manera visual y concisa.

02 - Elevator pitch / resumen del proyecto: proporciona un breve resumen del juego que captura la esencia del proyecto en unas pocas oraciones. Su objetivo es transmitir de manera clara y convincente la propuesta única del juego y despertar el interés del lector de inmediato.

03 - Índice: ofrece una guía organizada del contenido del *pitch deck*, facilitando la navegación y permitiendo a los lectores acceder rápidamente a las secciones que les interesan. Constituye una hoja de ruta para el documento.

04 - Explicación juego: se brinda una descripción detallada del concepto central del juego, incluyendo su género, temática y mecánicas principales. Esta sección establece las bases del proyecto y proporciona un contexto completo para comprender el resto del *pitch deck*.

05 - Historia: explora el mundo y la narrativa que lo impulsa. Describe el trasfondo, la ambientación y los eventos principales que impulsan la experiencia del jugador. Su objetivo es sumergir al lector en la historia del juego y crear una conexión emocional con el universo del mismo.

06 - Personajes: se presentan los personajes principales, incluyendo sus historias, motivaciones y roles dentro del mundo del juego. Esta sección ayuda a dar vida al universo del juego y a establecer vínculos emocionales con los personajes.

07 - Controles: describe cómo los jugadores interactúan con el juego, detallando los esquemas de control y las acciones disponibles.

08 - Mecánicas: se explican las mecánicas claves de juego, incluyendo sistemas, funciones y elementos de juego únicos. Esta sección destaca lo que hace que la experiencia de juego sea única y atractiva para los jugadores.

09 - Dinámicas: describen cómo se desarrolla la experiencia del jugador a lo largo del juego, incluyendo progresión, desafíos y sistemas de recompensa. Esta sección ayuda a establecer las expectativas de los jugadores y a crear una experiencia de juego gratificante.

10 - Pilares de diseño: son los principios fundamentales que guían el desarrollo y la experiencia del juego. Esta sección define los valores centrales del diseño del juego para comprender de qué forma este genera entretenimiento y capta la atención del jugador.

11 - Game Loop: describe el ciclo de juego principal, desde el inicio hasta la conclusión, incluyendo la repetición de acciones y eventos clave. Su objetivo es ilustrar la estructura básica y la jugabilidad central del juego.

12 - Modos de juego: se detallan los diferentes modos de juego disponibles, como el modo historia, multijugador, cooperativo, entre otros. Esta sección proporciona una visión general de las diversas formas en las que los jugadores pueden disfrutar del juego.

13 - ¿Por qué hacer el juego ahora?: explora las razones y oportunidades actuales que hacen que el momento sea propicio para el desarrollo y lanzamiento del juego. Puede incluir tendencias de mercado, avances tecnológicos o cambios en el comportamiento del consumidor que respaldan la viabilidad del proyecto en el momento presente.

14 - Duración / Tiempo de juego / Número de Niveles: se proporciona información sobre la duración estimada del juego, el tiempo de juego por sesión y el número de niveles o etapas que contiene. Esta sección ayuda a los jugadores a tener una idea de la inversión de tiempo requerida para completar el juego y qué esperar en términos de contenido.

15 - Elementos diferenciadores / únicos: se destacan los elementos únicos y diferenciadores del juego que lo distinguen de otros títulos en el mercado. Puede incluir

innovaciones en la jugabilidad, aspectos visuales distintivos o características únicas de la historia.

16 - Accesibilidad: se discute cómo el juego aborda la accesibilidad para garantizar que sea disfrutable y accesible para una amplia gama de jugadores, incluidos aquellos con discapacidades o necesidades especiales. Se pueden abordar aspectos como opciones de personalización, controles adaptables y diseño inclusivo.

17 - Trailer: presenta un avance cinematográfico del juego que muestra su jugabilidad, gráficos y estilo visual de una manera emocionante y atractiva. Su objetivo es generar anticipación y emoción entre los espectadores y dejar una impresión duradera. Su tiempo medio va de 45 a 90 segundos.

18 - Video de *gameplay*: se incluye material de juego real capturado en video para demostrar la jugabilidad, la mecánica y la calidad visual del juego en acción. Este video proporciona una representación auténtica de la experiencia del jugador y complementa la información proporcionada en otras secciones del *pitch deck*.

19 - Arte / Conceptos / Capturas de pantalla: muestra arte conceptual, ilustraciones y capturas de pantalla del juego para destacar su estilo visual y su calidad artística. Su objetivo es visualizar el mundo del juego y cautivar a los espectadores con su diseño visual.

20 - Música: aquí se discute la música y el diseño de sonido del juego, incluyendo la banda sonora, efectos de sonido y cualquier otro elemento auditivo importante. Esta sección resalta la importancia de la música y el audio en la experiencia del juego y cómo contribuyen a la atmósfera y la inmersión.

21 - Público objetivo / Comunidad: se describe al público objetivo del juego, incluyendo características demográficas, intereses y comportamientos. También puede discutir estrategias para involucrar y hacer crecer una comunidad en torno al juego.

22 - Mercado meta y competidores: se analiza el mercado meta del juego, incluyendo competidores directos e indirectos, tendencias del mercado y oportunidades de nicho. Esta sección ayuda a contextualizar el juego dentro del panorama competitivo y a identificar áreas de oportunidad.

23 - Tiempo de desarrollo: proporciona una estimación del tiempo necesario para completar el desarrollo del juego, desde el estado actual hasta el lanzamiento. Puede incluir hitos importantes, como fases de preproducción, producción y postproducción, así como cualquier factor que pueda afectar el cronograma.

24 - Fecha de lanzamiento: se establece la fecha prevista para el lanzamiento del juego al mercado. Esta sección es crucial para la planificación estratégica y el marketing del juego, ya que marca el inicio de la comercialización y la disponibilidad para los jugadores. Comprendiendo el objetivo del *pitch deck* de lograr un acuerdo con el *publisher*, explicitar la fecha de lanzamiento deseada establece un punto de diálogo clave para alinear el objetivo comercial entre las partes.

25 - Ingresos proyectados: se discuten las proyecciones de ingresos del juego, incluyendo estimaciones de ventas, modelos de monetización y posibles fuentes de ingresos adicionales, como DLCs (*Downloadable Content*, Contenido Descargable) o microtransacciones. Su objetivo es evaluar la viabilidad financiera del proyecto y respaldar decisiones de inversión.

26 - Presupuesto: se presenta un desglose detallado del presupuesto necesario para desarrollar y lanzar el juego, incluyendo costos de desarrollo, marketing, distribución y otros gastos asociados. Esta sección es fundamental para la planificación financiera y la búsqueda de financiamiento externo.

27 - Premios del juego / del equipo: destaca cualquier reconocimiento o premio que el juego o el equipo de desarrollo haya recibido hasta la fecha. Esto puede incluir galardones, nominaciones o reconocimientos en la industria del juego, así como premios individuales del equipo.

28 - Planes post lanzamiento: se describen los planes y estrategias para el soporte y la expansión del juego después del lanzamiento, incluyendo actualizaciones de contenido, eventos en el juego y estrategias de participación de la comunidad. Esta sección demuestra un compromiso continuo con el éxito y la longevidad del juego.

29 - Especificaciones técnicas, plataformas: detalla los requisitos técnicos del juego, incluyendo plataformas de lanzamiento compatibles, requisitos de *hardware* y *software*, y cualquier otra consideración técnica relevante para los jugadores.

30 - ¿Qué buscamos?: se presenta una descripción de lo que el equipo de desarrollo busca en términos de colaboración con un *publisher* o inversionista potencial. Puede incluir financiamiento, apoyo en la distribución o marketing, o cualquier otro tipo de asociación estratégica.

31 - Sobre los desarrolladores: se presenta información sobre el equipo de desarrollo detrás del juego, incluyendo antecedentes, experiencia y logros relevantes. Su objetivo es establecer la credibilidad y la confianza en el equipo para ejecutar con éxito el proyecto.

32 - Acceso a demo: se ofrece la oportunidad de acceder a una *demo* jugable del juego para que los interesados puedan experimentar la jugabilidad y la calidad por sí mismos. Esta sección es una herramienta poderosa para involucrar a los *publishers* e inversionistas potenciales y demostrar el potencial del juego.

33 - Pantalla de cierre, saludo: sirve como despedida final del *pitch deck*, agradeciendo a los lectores por su tiempo y mostrando información de contacto para mantener la comunicación o solicitar más información sobre el juego.

34 - Anexos: pueden incluir información adicional que complemente el *pitch deck*, como estudios de mercado, análisis de la competencia, perfiles de equipo detallados o cualquier otro documento relevante que respalde la propuesta del juego. Los anexos proporcionan una profundización opcional en temas específicos y permiten a los lectores explorar más a fondo ciertos aspectos del proyecto.

Luego de analizar las secciones presentes en los 13 *pitchs decks*, se observa que hay 34 apartados diferentes identificables. A fin de comprender las constantes y variables en la estructura de los *pitch decks*, se desarrolla a continuación una tabla comparativa que identifica las secciones de cada documento y su orden de aparición.

7.3. Análisis de contenido - Tabla comparativa de secciones

En la Tabla comparativa de las secciones contenidas en los *pitch decks* se listan las secciones presentes en cada una de las presentaciones analizadas.

La primera fila numera de izquierda a derecha, de 01 a 13, las presentaciones de cada videojuego analizado. El orden es el mismo que se presenta en el capítulo 7.1 del presente documento.

A cada *pitch deck* analizado le corresponde una columna vertical en el que se asigna una letra a cada sección identificada según su orden de aparición, siendo A la primera sección y Z, la última. Por ejemplo, si un documento inicia por la Portada, continúa por la Historia y en un tercer apartado presenta a los personajes. El orden de las secciones y letra será: Portada (A), Historia (B), Personajes (C). Si entre la sección Personajes y la sección Historia del documento, se presentan dos secciones adicionales, estando el apartado Personajes en un quinto lugar de aparición, la letra correspondiente para identificarlo sería "E", ya que es la quinta letra del alfabeto.

Tabla 2

Tabla comparativa de las secciones contenidas en los pitch decks

Análisis de contenido

Pitch deck evaluado / Juego	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
<i>Cantidad de páginas del pitch deck</i>	28	24	10	37	18	15	10	9	5	28	17	22	19
01 - Portada	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
02 - Elevator pitch / resumen del proyecto	-	B	-	-	B	B	-	-	-	C	-	D	B
03 - Índice	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B	-
04 - Explicación juego	B	C	B	C	D	C	B	B	A	B	B	A	C
05 - Historia	-	F	C	M	D	D	I	C	B	D	B	-	-
06 - Personajes	-	-	-	N	-	-	-	-	-	E	-	-	-
07 - Controles	-	-	-	-	E	-	-	-	B	-	-	-	-
08 - Mecánicas	C	E	E	C	F	E	C	-	C	-	-	-	E
09 - Dinámicas	D	E	E	C	G	E	D	-	E	F	E	D	F
10 - Pilares de diseño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-

11 - <i>Game Loop</i>	-	E	-	-	-	-	-	-	-	H	-	G	D
12 - Modos de juego	E	-	-	-	-	-	-	-	-	I	-	-	G
13 - ¿Por qué hacer el juego ahora?	-	-	-	-	-	F	-	D	-	-	-	-	-
14 - Duración / Tiempo de juego / Nro Niveles	E	B	-	-	H	-	-	-	-	-	F	F	G
15 - Elementos diferenciadores / únicos	-	G	-	-	H	-	E	-	D	-	G	-	-
16 - Accesibilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	E	-	-	-	-
17 - <i>Trailer</i>	-	D	D	B	-	-	-	B	-	-	C	-	-
18 - Video de <i>gameplay</i>	-	-	D	D	-	-	-	-	-	K	D	-	-
19 - Arte / Conceptos / Capturas de pantalla	F	H	-	-	E	D	-	C	C	J	H	-	M
20 - Música	G	-	-	-	-	-	-	C	-	L	O	-	L
21 - Público objetivo / Comunidad	H	I	I	E	-	H	F	E	-	N	L	G	B
22 - Mercado meta y competidores	J	K	-	F	K	I	-	E	-	M	J	H	B
23 - Tiempo de desarrollo	-	L	F	H	I	J	G	F	-	-	M	I	J
24 - Fecha de lanzamiento	I	L	I	F	-	J	G	F	-	-	K	I	-
25 - Ingresos proyectados	-	J	-	-	K	-	-	-	-	-	K	-	-
26 - Presupuesto	I	M	H	I	J	L	F	F	-	-	K	I	H
27 - Premios del juego / del equipo	-	-	-	J	M	-	-	-	-	O	-	-	-
28 - Planes post lanzamiento	-	R	-	L	-	-	-	-	-	-	N	-	-
29 - Especificaciones técnicas, plataforma	K	B	I	-	-	B	-	-	-	C	K	-	K
30 - ¿Qué buscamos?	L	N	G	G	C	K	J	F	-	-	O	I	H
31 - Sobre los desarrolladores	M	O	-	J	L	G	H	G	E	P	I	C	I
32 - Acceso a <i>demo</i>	N	-	I	K	-	-	-	-	-	-	E	E	-
33 - Pantalla de cierre, saludo	O	Q	-	K	M	M	K	H	-	Q	P	J	-
34 - Anexos	-	P	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Del total de páginas por presentación, se puede establecer **un promedio de 18,6 páginas.**

Los documentos analizados tienen como constante en la totalidad de los casos solo dos secciones: la Portada, que es la primera información que se visualiza del proyecto, y la Explicación del juego, que en términos generales es la segunda sección presente. A partir de allí, el resto de las secciones varía en presencia y orden de aparición. Se puede

establecer un segundo grupo en orden de aparición relacionado a la Historia, las Mecánicas y las Dinámicas del videojuego. Estas tres secciones aparecen entre 9 y 12 veces sobre 13 de los documentos analizados.

Un punto a destacar, comparando la información de las secciones de los *pitch decks* con los planes de negocios analizados, es la aparición de un mayor nivel de detalle en lo que hace a la estructura de diseño del videojuego. El apartado Dinámicas no se encontraba presente en ninguno de los 5 planes analizados. En los *pitch decks* es una sección con una presencia del 92% (12 sobre 13 documentos).

Las sesiones que conforman un punto medio o nudo en el desarrollo de la narrativa del *pitch deck* están presentes en un 70% o más de los casos en los apartados: Arte, Público objetivo, Mercado meta y competidores, Tiempo de desarrollo, Presupuesto y Fecha de lanzamiento. Todas las secciones tienen más allá del apartado artístico un fuerte componente de negocios y profundizan los aspectos clave que hacen a la realización del proyecto.

El último conjunto de secciones en orden de aparición, a modo de finalización de los *pitch decks*, y con un alto índice de repetición (presentes en 10 documentos o más), son los apartados Presupuesto, Qué buscamos, Sobre los desarrolladores y Pantalla de cierre/saludo. Los objetivos de estas secciones son dimensionar el aspecto económico y explicitar a modo de enumeración específicamente qué se requiere del *publisher* y la experiencia del equipo que justifica el nivel de apoyo solicitado. Distinto a lo que se pudiese esperar, la Pantalla de cierre/saludo es la sección que menos se repite dentro de este grupo, más allá de estar presente en la mayoría de los documentos.

Sobre la base de los apartados identificados se desarrolla a continuación una tabla identificando (Tabla 3) el número de apariciones sobre la base de 13 presentaciones de cada sección y el valor porcentual / frecuencia de aparición de dicha sección. Se identifican en color verde aquellos elementos que están presentes en 6 o más presentaciones (46% o superior).

Tabla 3

Tabla comparativa del porcentaje de aparición de cada sección en los pitch decks analizados

Secciones totales identificadas en los 13 proyectos	Nro apariciones	% aparición
01 - Portada	13	100%
02 - Elevator pitch / resumen del proyecto	6	46%
03 - Índice	1	8%
04 - Explicación juego	13	100%
05 - Historia	10	77%
06 - Personajes	2	15%
07 - Controles	2	15%
08 - Mecánicas	9	69%
09 - Dinámicas	12	92%
10 - Pilares de diseño	1	8%
11 - Game Loop	4	31%
12 - Modos de juego	3	23%
13 - ¿Por qué hacer el juego ahora?	2	15%
14 - Duración / Tiempo de juego / Nro Niveles	6	46%
15 - Elementos diferenciadores / únicos	5	38%
16 - Accesibilidad	1	8%
17 - Trailer	5	38%
18 - Video de gameplay	4	31%
19 - Arte / Conceptos / Capturas de pantalla	9	69%
20 - Música	5	38%
21 - Público objetivo / Comunidad	11	85%
22 - Mercado meta y competidores	10	77%
23 - Tiempo de desarrollo	10	77%
24 - Fecha de lanzamiento	9	69%
25 - Ingresos proyectados	3	23%
26 - Presupuesto	11	85%
27 - Premios del juego / del equipo	2	15%
28 - Planes post lanzamiento	3	23%
29 - Especificaciones técnicas, plataforma	7	54%
30 - ¿Qué buscamos?	11	85%
31 - Sobre los desarrolladores	12	92%
32 - Acceso a demo	5	38%
33 - Pantalla de cierre, saludo.	10	77%
34 - Anexos	2	15%

Al presentar estos resultados a los directores de las empresas de videojuegos 3OGS (Mauricio Navajas, CEO) y Epic Llama (Hernán López, Co-Fundador), estos destacaron la relevancia de incluir, debido al actual estado de competencia de la industria, los apartados diferenciados en color naranja en la tabla, bajo el siguiente fundamento:

11-Game Loop: está presente en tres de los cuatro últimos *pitch decks* presentados por *Games Discover Co* en febrero de 2024. Permite entender el eje central de acciones que dan cuerpo a generar entretenimiento, algo crítico de comprender debido a la factibilidad de mercado en el estado actual de desaceleración de la industria de videojuegos.

15-Elementos diferenciadores / únicos: es clave evidenciar de manera sintética qué hace único al proyecto ante los ojos de un *publisher* que se encuentra saturado de propuestas y debe rápidamente comprender el valor diferenciador del videojuego que está analizando.

17-Trailer: el *pitch deck* debe contar con un *trailer* animado de un tiempo no mayor a un minuto que muestre los mejores aspectos visuales y sonoros del juego. Existen más posibilidades de que el *trailer* genere interés en el *pitch deck*, que a la inversa.

18-Video de gameplay: el *trailer* es un montaje elegante de los mejores aspectos del proyecto. Contar con un video lineal del juego permite evidenciar si lo visto en el *trailer* está presente en el videojuego. Dos a tres minutos es un tiempo adecuado de duración.

32-Acceso a demo: el contenido presentado en el *pitch deck* y visualizado en los videos del *trailer* y *gameplay* debe ser posible de ser jugado. De esta manera, los equipos de evaluación del *publisher* pueden analizar en detalle el proyecto y avanzar a la siguiente etapa sin necesidad de solicitarle al equipo desarrollador nuevo material.

El apartado 10, Pilares de diseño, se presenta solo en una oportunidad (8%). El mismo fue destacado por los profesionales como un apartado clave en la nueva etapa que atraviesa la industria donde se pide con mayor frecuencia que se expliciten las bases que hacen a los mecanismos que generan entretenimiento en el videojuego. Se cita como fundamento a *Post Mortem* de diseño de *Blasphemous 2*, de Enrique Colinet (2024) y *Lead Designer*, del estudio *The Game Kitchen* en el *Máster Class U-tad*, quien deja constancia de lo relevante que fue clarificar los Pilares de Diseño de su videojuego *Blasphemous* para trabajar con el *publisher* global *Team17*.

8. Estructura guía de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks para publisher*) para PC y consolas

En base al análisis de los planes de negocios desarrollado en el [capítulo 5](#) y la estructura de los *pitch decks* evaluados en el [capítulo 7.2](#), enunciamos a continuación los datos / apartados que debe poseer una presentación de ventas de videojuegos.

Es importante resaltar que en el conjunto de *pitch decks* evaluados, tener un promedio de 18,6 páginas, da la posibilidad de combinar apartados pudiendo condensar la información en menor espacio. Este aspecto es clave para incrementar el detalle sin extender el tamaño.

Estructura presentación de ventas:

- Portada
- *Elevator pitch* / resumen del proyecto
- Explicación juego
- Historia
- Mecánicas
- Dinámicas
- Pilares de diseño
- *Game Loop*
- Duración / Tiempo de juego / Número de Niveles
- Elementos diferenciadores / únicos
- *Trailer*
- Video de *gameplay*
- Arte / Conceptos / Capturas de pantalla
- Público objetivo / Comunidad
- Mercado meta y competidores
- Tiempo de desarrollo
- Fecha de lanzamiento
- Presupuesto
- Especificaciones técnicas, plataforma
- ¿Qué buscamos?
- Sobre los desarrolladores
- Acceso a *demo*
- Pantalla de cierre, saludo.

9. Caso aplicado Skinwalker

Como autor del presente trabajo, soy CEO del estudio de desarrollo de videojuegos *Sismo Games*, empresa fundada en 2004, que se especializa en el desarrollo de videojuegos como servicio.

En un proceso de reconversión de la compañía de servicios a desarrollo de productos propios, en 2021 se inició la conceptualización del videojuego para PC y consolas *Skinwalker*.

En marzo de 2023 se realizó un *trailer* animado del juego (solo estético) y desde febrero de 2024 el proyecto dispone de una *demo* jugable. Dada la evolución del proyecto y la posibilidad de presentarlo en ronda de negocios en el evento GDC 2024 (*Game Developer Conference* San Francisco, USA), se utiliza la estructura propuesta en el capítulo anterior como referencia para crear un *pitch deck* para *Skinwalker*.

9.1. Sobre *Skinwalker*

Skinwalker es un videojuego *pixel art* de plataformas orientado a un público mayor de 18 años en PC y consolas *Nintendo Switch*, *Playstation* (4 y 5), *Steam Deck* y *Xbox Series* (S y X). El proyecto está desarrollado en la herramienta *Unity3D* y tiene una duración estimada de juego de 7 horas. El proyecto tiene un equipo de desarrollo de 16 personas. Su objetivo es ser lanzado al mercado en el cuarto trimestre de 2025. En cuanto a la historia del juego, la misma se centra en la vida de un psicólogo divorciado, afligido por la enfermedad terminal de su hija. En un intento de cambiar su realidad, accede a un pacto con un ser sobrenatural prisionero en la base militar donde trabaja, dando origen a una criatura brutal.

Imagen 1

Placa de presentación demo jugable de Skinwalker



9.2. Desarrollo de presentación comercial (*pitch deck*) de *Skinwalker* bajo la estructura propuesta en el capítulo 8

Imagen 2

Portada pitch deck de Skinwalker



Imagen 3

Historia Skinwalker - High Concept

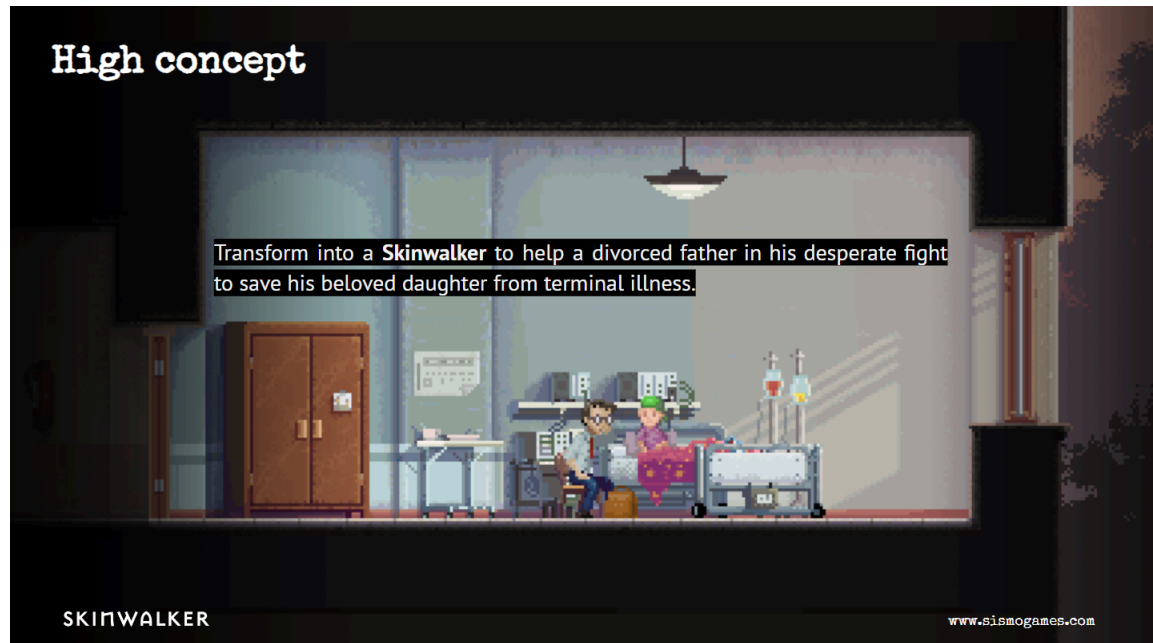


Imagen 4

Historia Skinwalker - Narrative

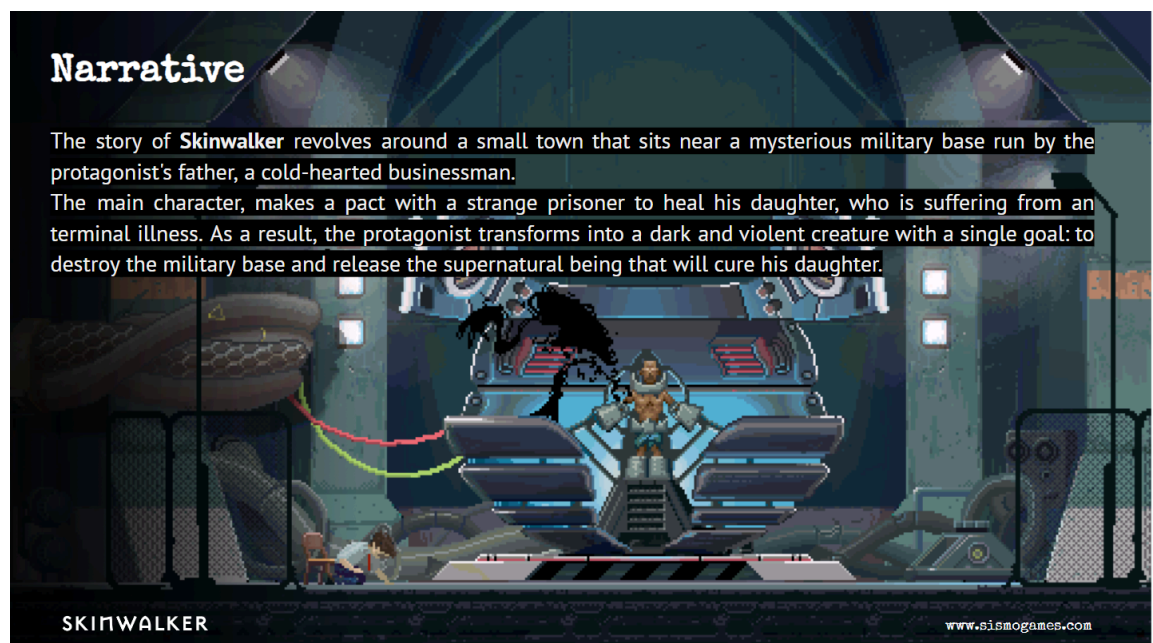


Imagen 5

Elementos diferenciadores / únicos Skinwalker

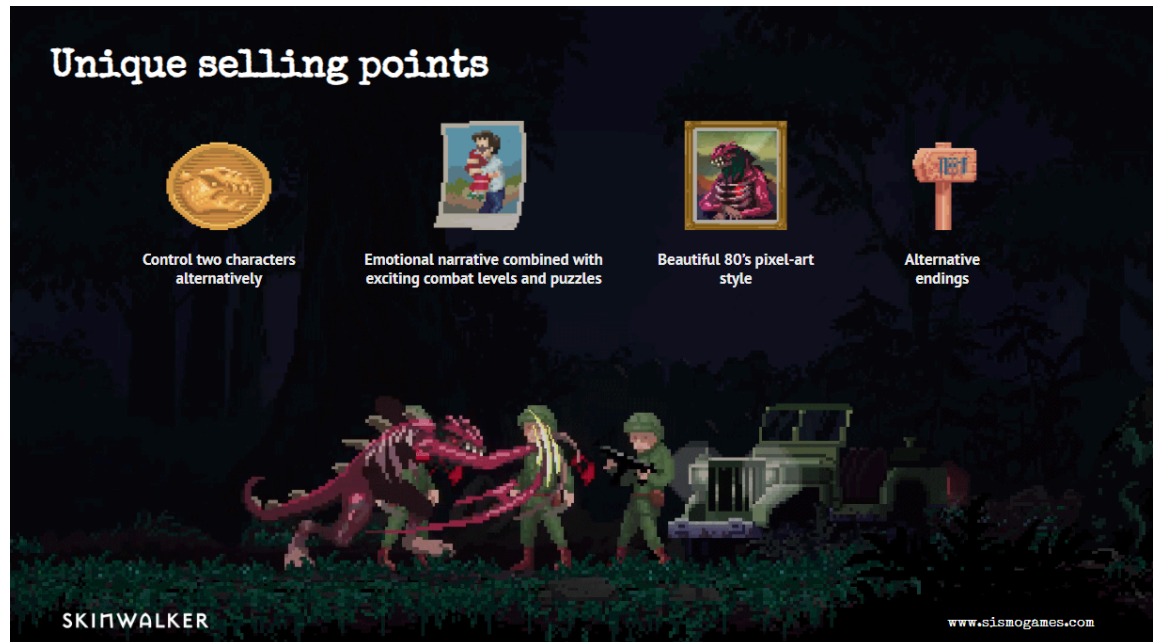


Imagen 6

Elevator pitch (resumen del proyecto)- Público objetivo / Comunidad - Especificaciones técnicas, plataforma

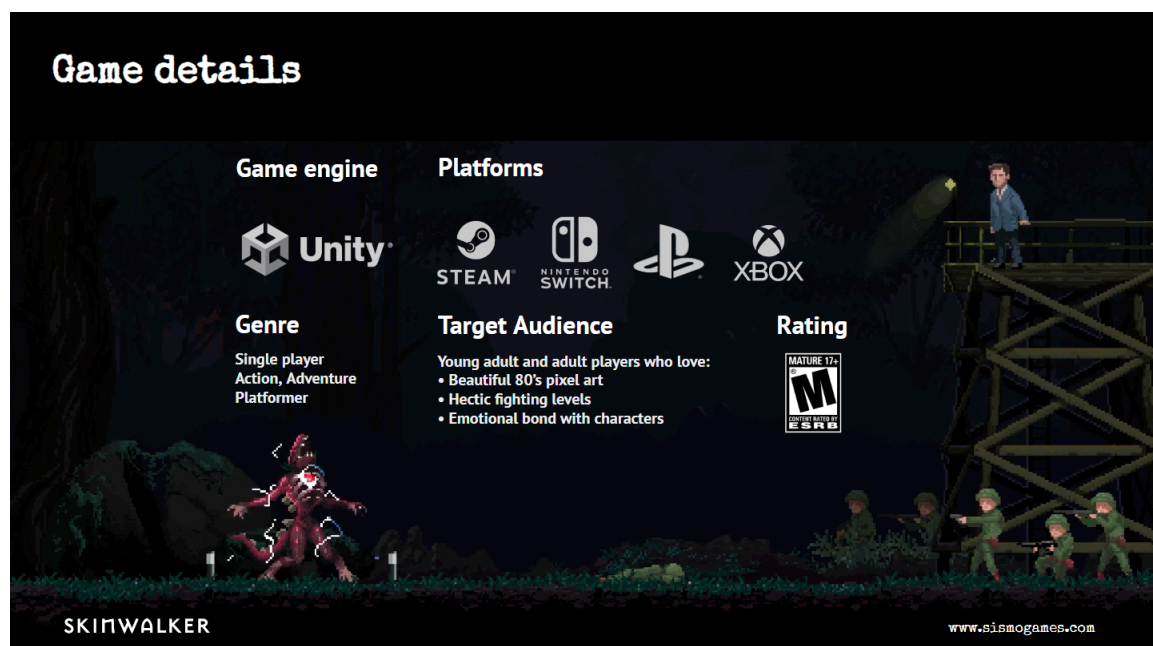


Imagen 7

Duración / Tiempo de juego / Número de Niveles Skinwalker

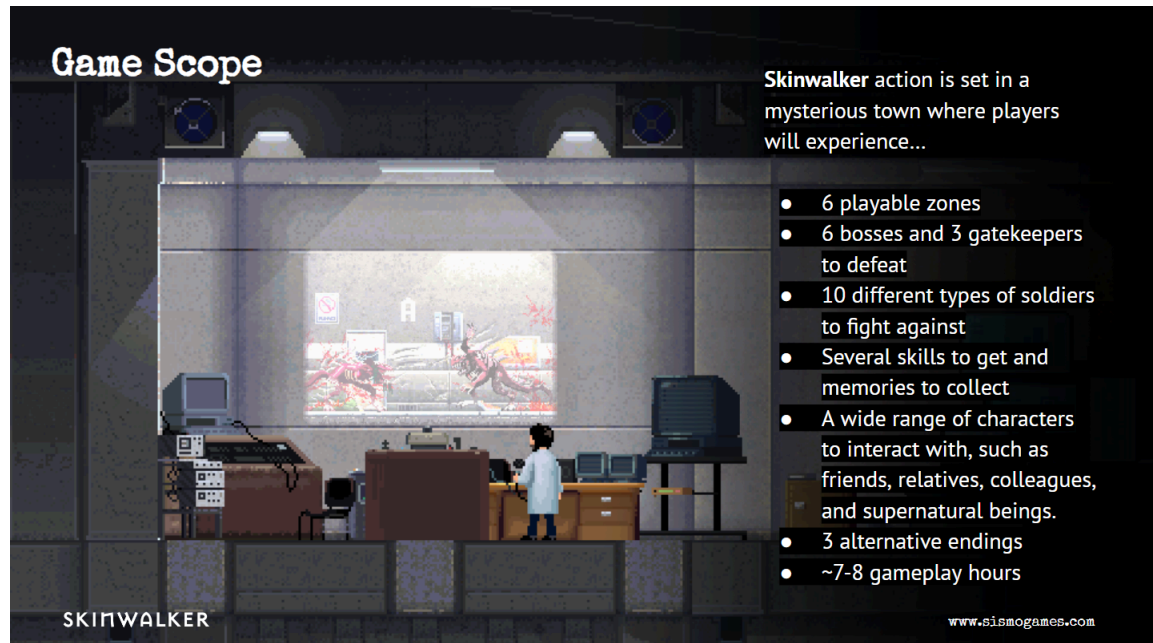


Imagen 8

Trailer Skinwalker



Imagen 9

Pilares de diseño Skinwalker - Game design concept and pillars

Game design concept and pillars

Skinwalker provides an emotionally engaging storyline, where the player's choices influence the progression of the plot and the destiny of the protagonist and his daughter. The alternative game modes highlight the contrast between the protagonist's vulnerability as a fragile human and the agility of becoming a violent beast.

Straight
forward
quests

Fast-paced
fighting

Short and
meaningful
dialogue
interactions

Both game
modes must
be present
in all game
levels

Game modes

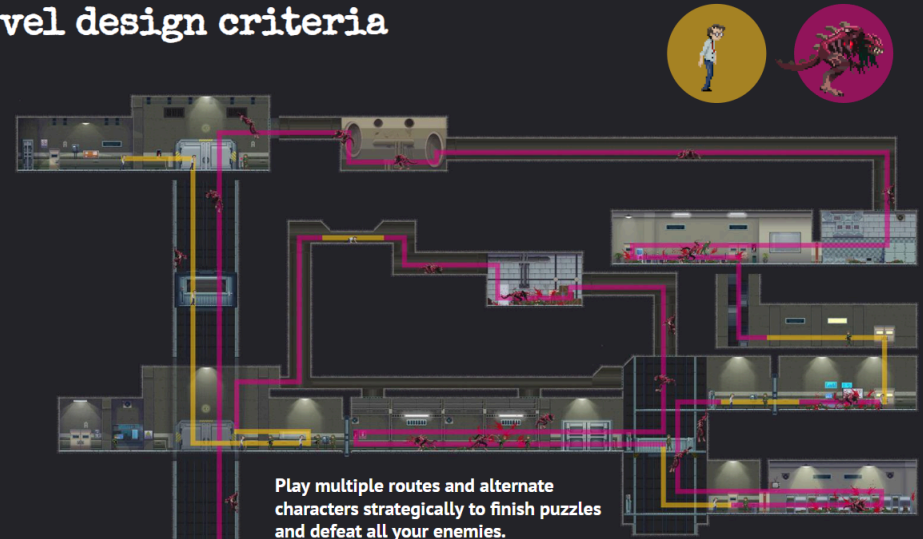
Human mode Beast mode

SKINWALKER www.sismogames.com

Imagen 10

Pilares de diseño Skinwalker - Level design criteria

Level design criteria



Play multiple routes and alternate characters strategically to finish puzzles and defeat all your enemies.

SKINWALKER www.sismogames.com

Imagen 11

Mecánicas Skinwalker

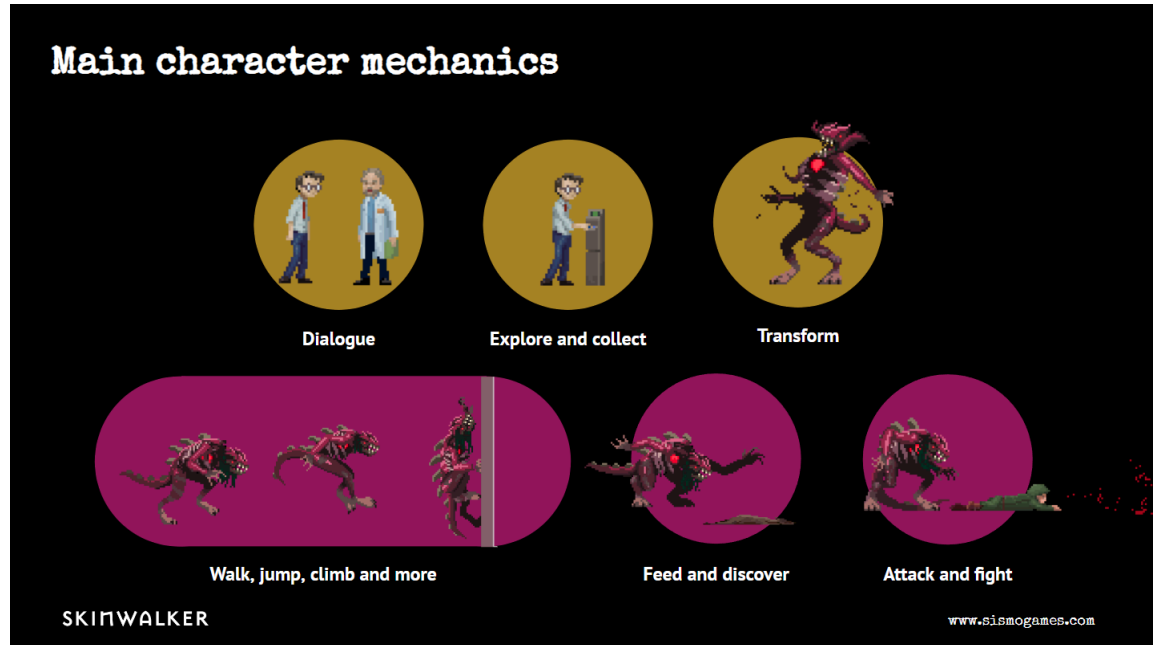


Imagen 12

Game Loop Skinwalker

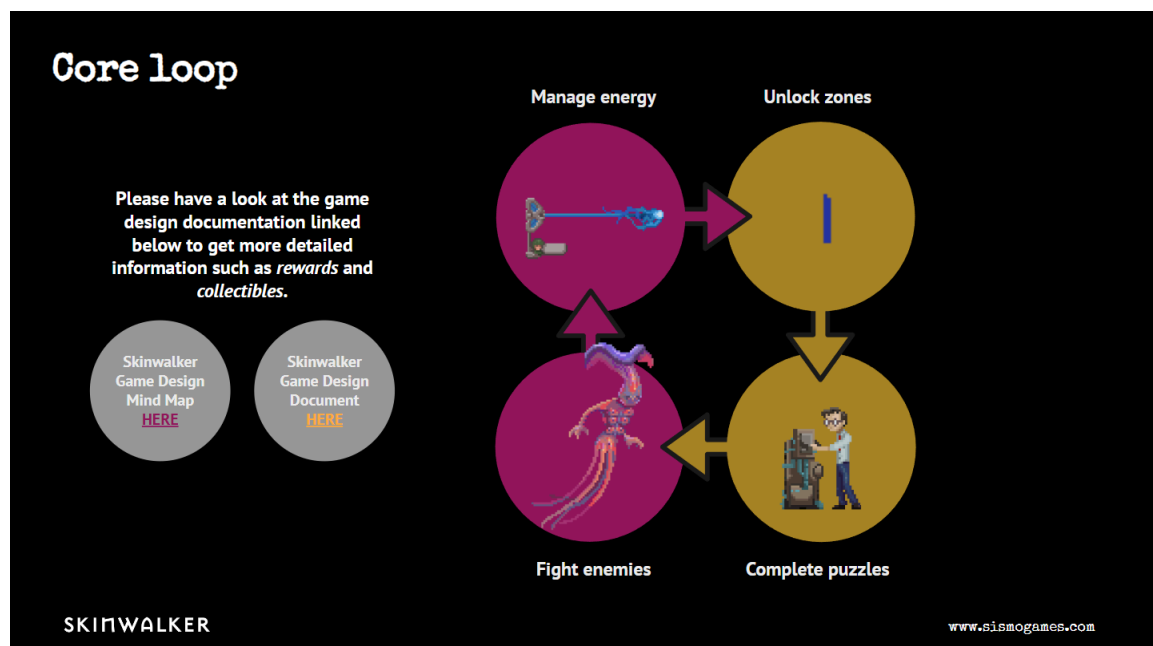
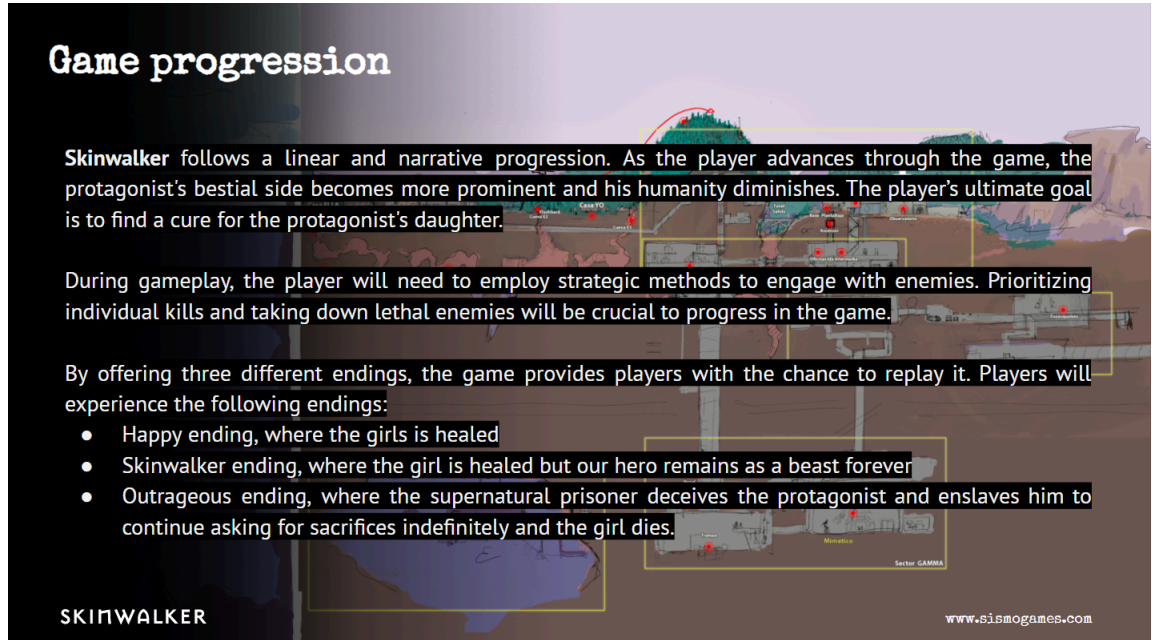


Imagen 13

Explicación del juego Skinwalker



Game progression

Skinwalker follows a linear and narrative progression. As the player advances through the game, the protagonist's bestial side becomes more prominent and his humanity diminishes. The player's ultimate goal is to find a cure for the protagonist's daughter.

During gameplay, the player will need to employ strategic methods to engage with enemies. Prioritizing individual kills and taking down lethal enemies will be crucial to progress in the game.

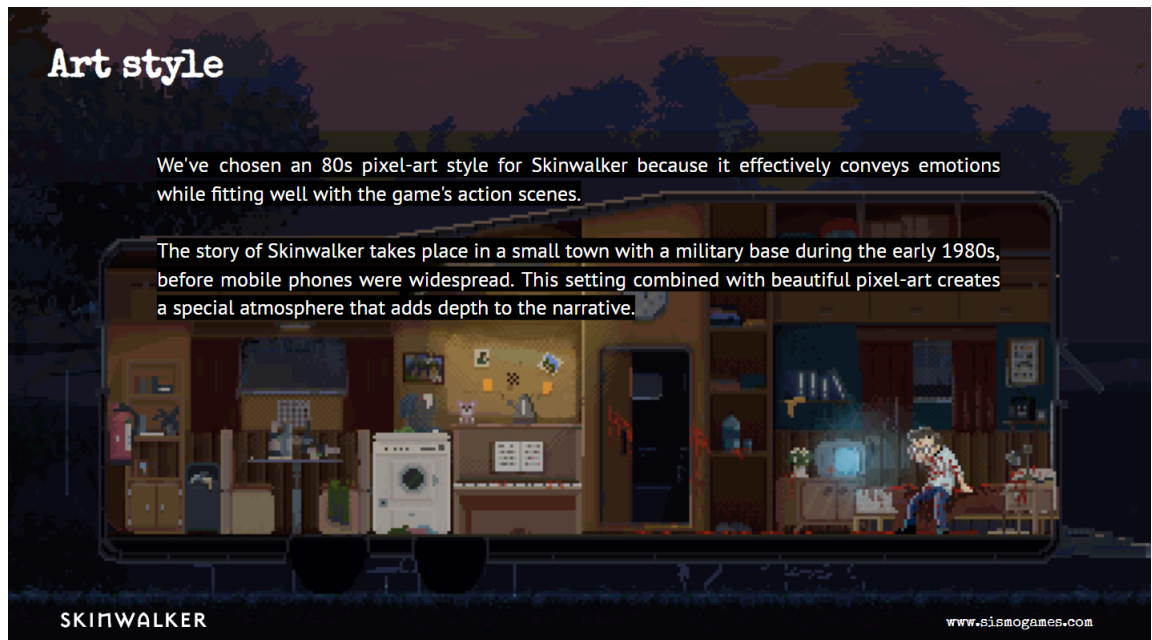
By offering three different endings, the game provides players with the chance to replay it. Players will experience the following endings:

- Happy ending, where the girl is healed
- Skinwalker ending, where the girl is healed but our hero remains as a beast forever
- Outrageous ending, where the supernatural prisoner deceives the protagonist and enslaves him to continue asking for sacrifices indefinitely and the girl dies.

SKINWALKER www.sismogames.com

Imagen 14

Arte / Conceptos / Capturas de pantalla Skinwalker



Art style

We've chosen an 80s pixel-art style for Skinwalker because it effectively conveys emotions while fitting well with the game's action scenes.

The story of Skinwalker takes place in a small town with a military base during the early 1980s, before mobile phones were widespread. This setting combined with beautiful pixel-art creates a special atmosphere that adds depth to the narrative.

SKINWALKER www.sismogames.com

Imagen 15

Personajes Skinwalker

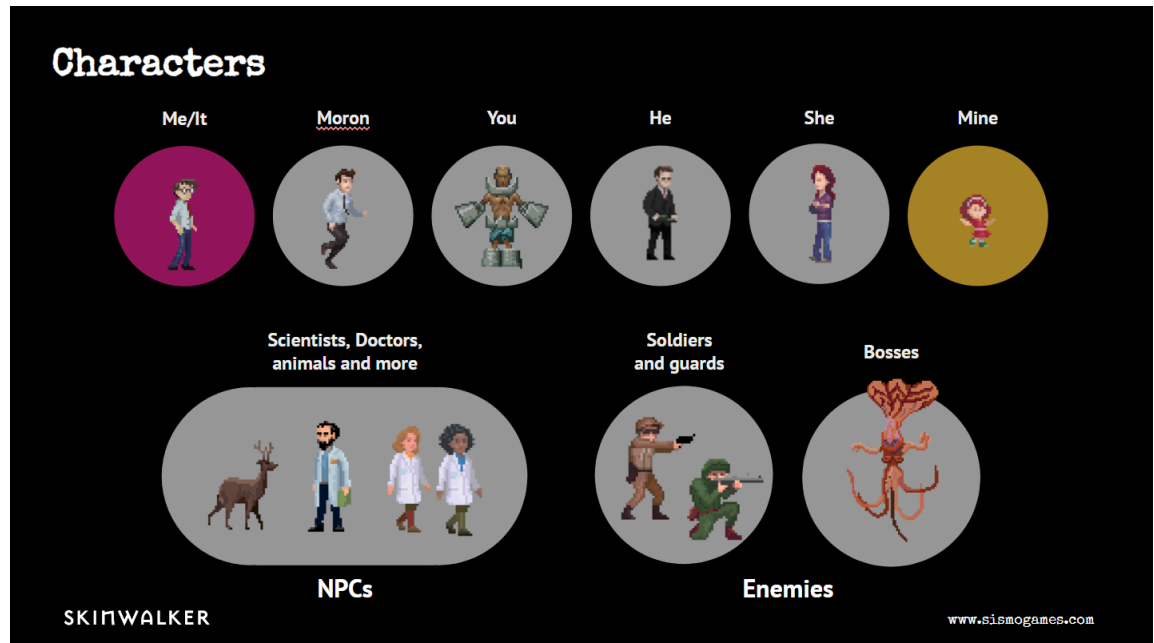


Imagen 16

Entornos Skinwalker

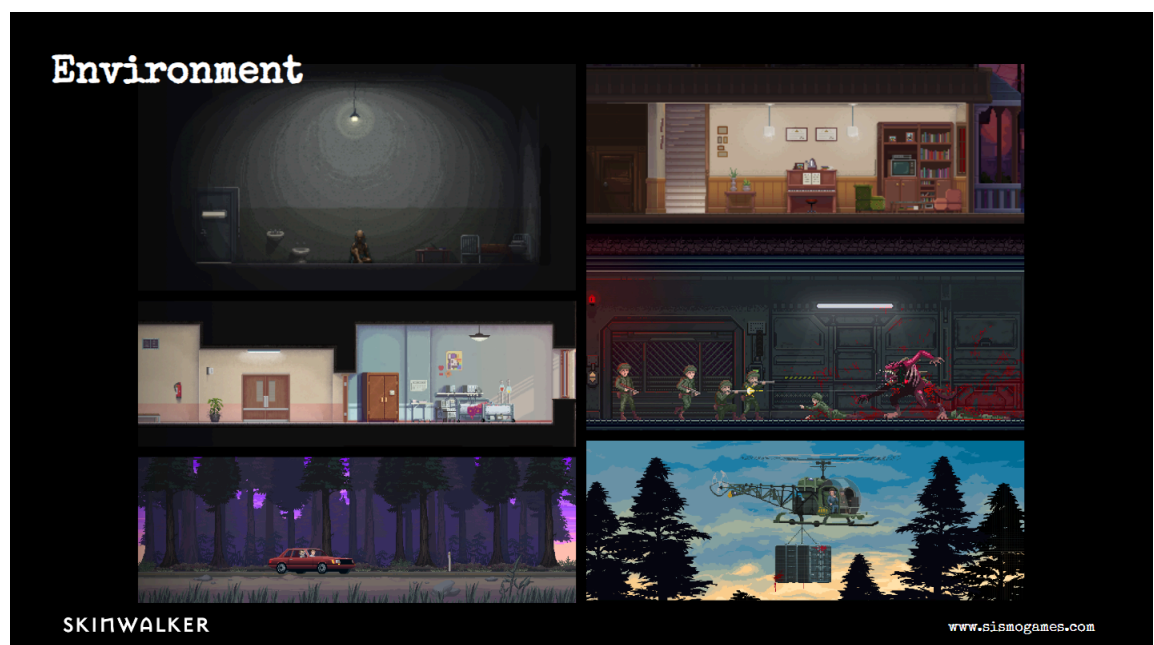


Imagen 17

Video de gameplay Skinwalker

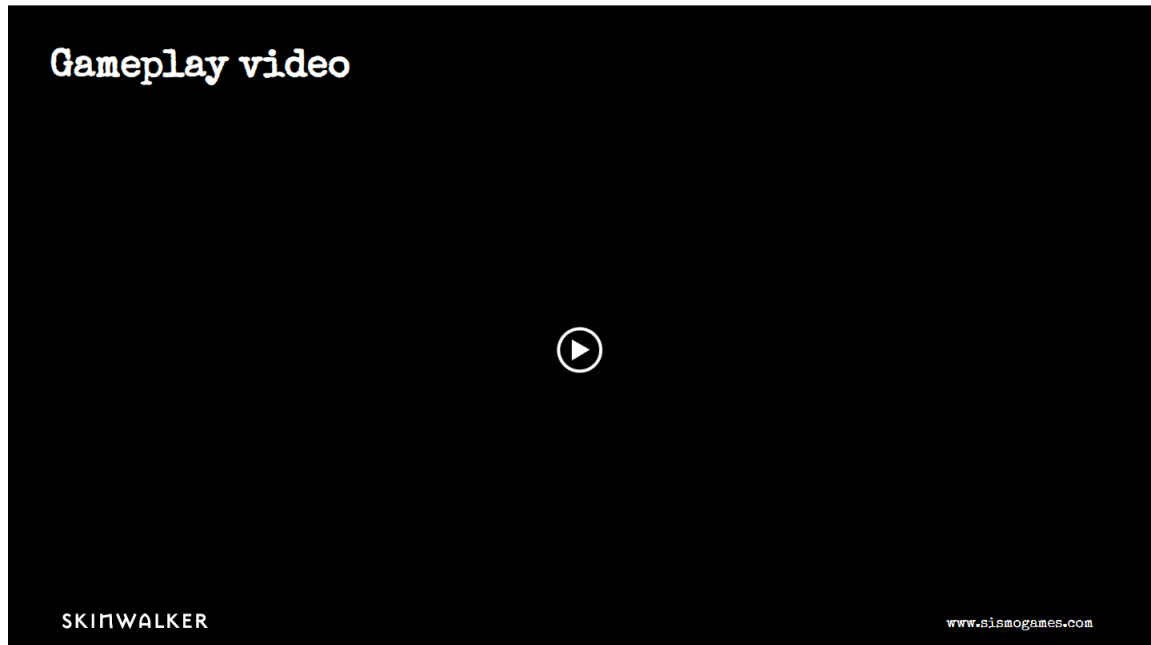


Imagen 18

Fecha de lanzamiento - Acceso a demo Skinwalker

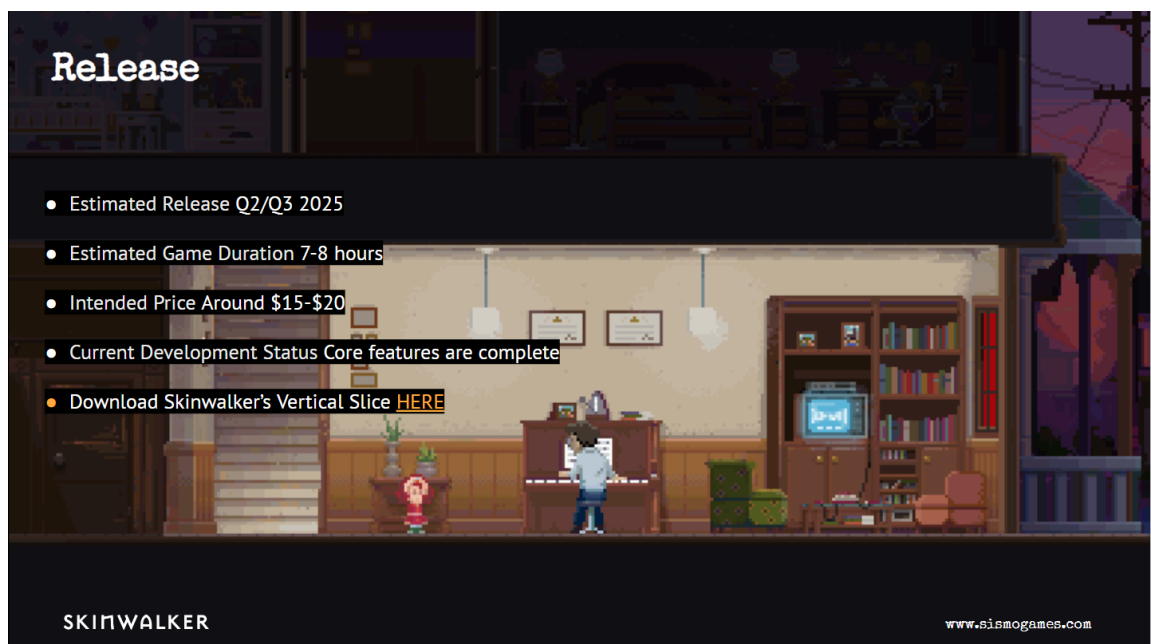


Imagen 19

Mercado meta y competidores

Market opportunity

- Similar games have been incredibly successful in sales and revenue
- The genre is appealing to a broad audience, replayable, and community-driven
- The retro art style and powerful storytelling may attract new players to the genre
- We are targeting 200K+ units and \$2.2M+ gross revenue within the first year on Steam only

SKINWALKER www.sismogames.com

Imagen 20

¿Qué buscamos? Presupuesto

Looking for

We are looking for a publisher partner with an ace marketing strategy to introduce **Skinwalker** to a broad gaming audience.

- Marketing
- Distribution
- Funding to support 12 months of development, including:
 - QA
 - Localization
 - Porting
- Please check out our budget breakdown [HERE](#)

Estimated budget \$000,000 (USD)

Category	Percentage
Art/Development	60.0%
Management	20.0%
Porting	9.0%
Testing and QA	7.0%
Design/Narrative	2.0%
Music/Sound FX	2.0%

SKINWALKER www.sismogames.com

Imagen 21

Tiempo de desarrollo

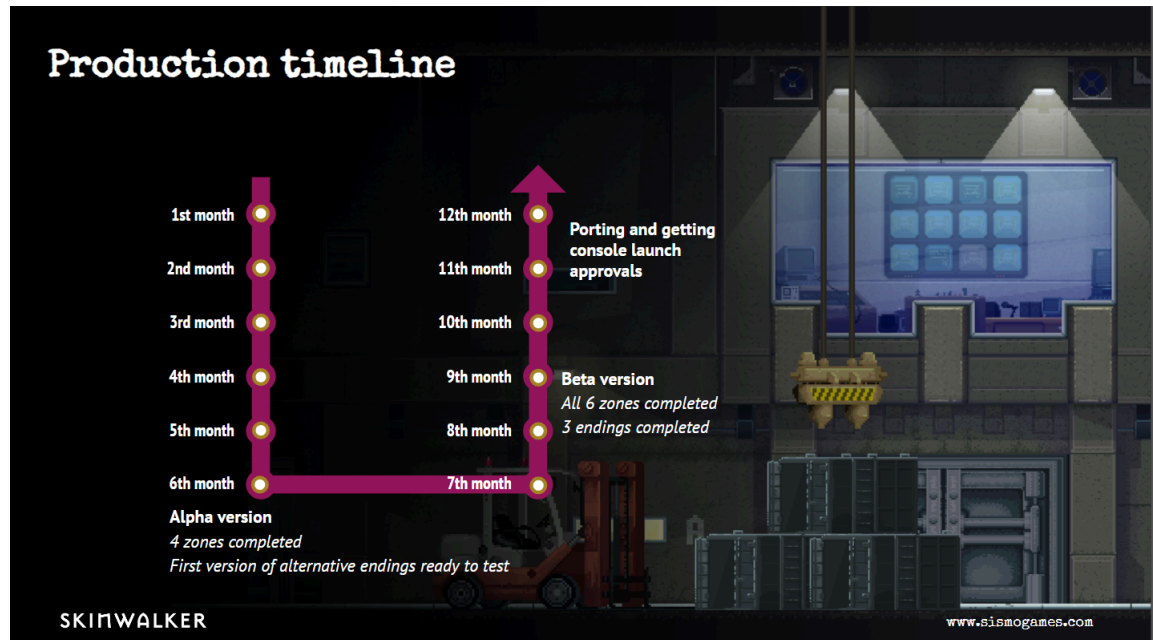


Imagen 22

El Equipo - Sobre los desarrolladores - The team

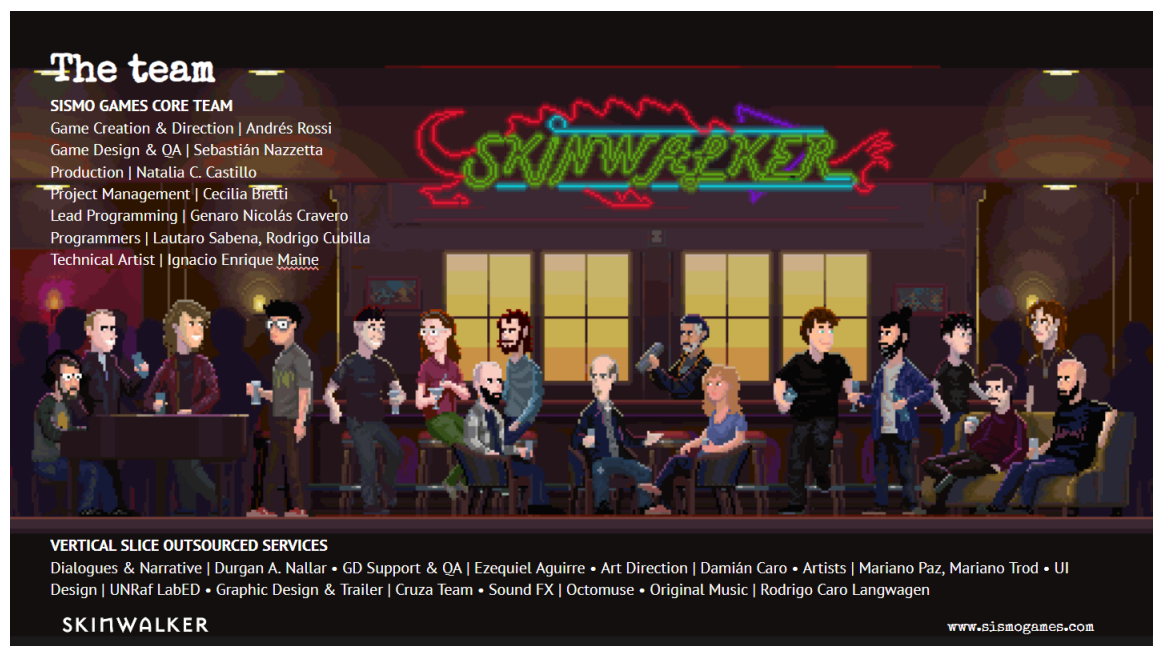


Imagen 23

El Equipo - Sobre los desarrolladores - Our experience

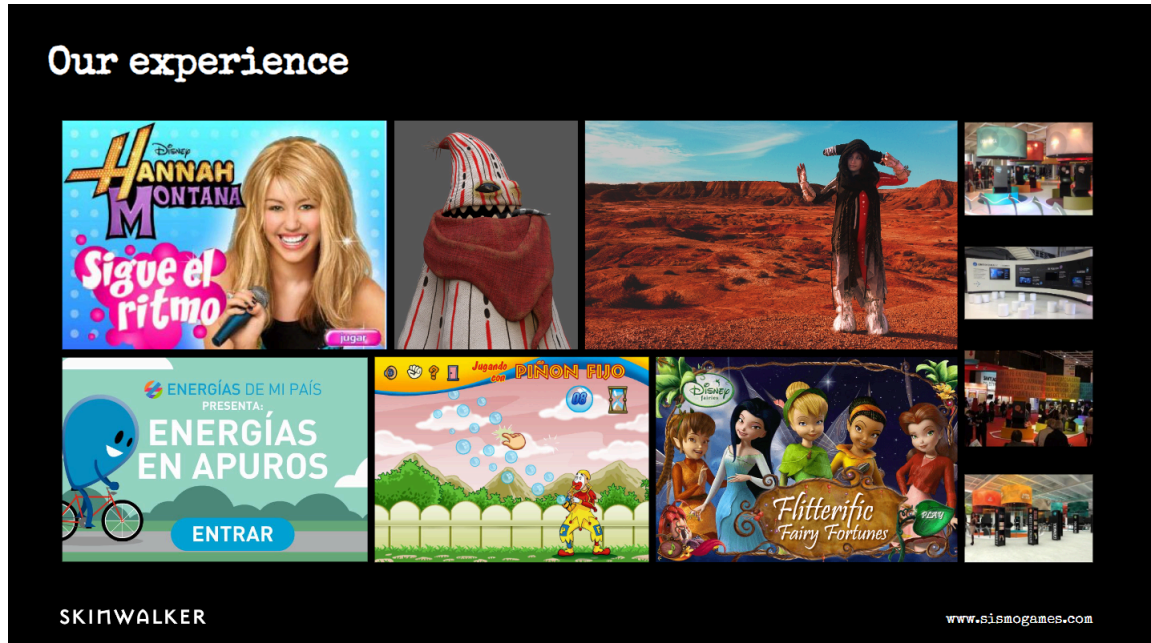


Imagen 24

Pantalla de cierre, saludo



10. Validación de la estructura del caso aplicado

La posibilidad de validar el *pitch deck* de *Skinwalker* se produjo en el evento GDC 2024 (*Game Developer Conference*) desarrollado en la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos, del 18 al 22 de marzo de 2024.

La participación en el evento contó con una beca de la Federación Latinoamericana de Desarrolladores de Videojuegos tras aplicar con el proyecto *Skinwalker*, por medio de la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentinos (ADVA). Dicha beca otorga un pase *All-access*, permitiendo el acceso a todos los apartados físicos y virtuales del evento GDC 2024. El valor económico de dicho pase en puerta de entrada es de USD 2.000 (dos mil dólares estadounidenses), lo que constituye una ayuda relevante para la reducción de costos en un viaje de negocios como lo es la participación en GDC.

Durante el evento participé de rondas de negocios presenciales a través del armado de una agenda de reuniones previas, utilizando la plataforma digital *Meet to Match*. En dichos encuentros, luego de contactar a más de 25 *publishers*, se concretaron 11 reuniones, en las que se pudo intercambiar información del *pitch deck* y dialogar sobre el proyecto. En todos los casos, luego de presentar el proyecto y los objetivos comerciales del mismo, se formularon dos preguntas sobre el *pitch deck*:

- ¿Tiene el *pitch deck* una estructura adecuada?
- ¿Brinda la información necesaria sobre el proyecto?

En la totalidad de los casos, ambas respuestas fueron afirmativas. Esto destaca la calidad y la cantidad de información presente en el *pitch deck*. Los *publishers* PQUBE, *Snail Games* y *Skybound* consideraron la calidad del proyecto y la claridad del documento. Este fue el motivo determinante para confirmar la reunión, ya que de otra forma -sin ese nivel de detalle- se hubiese desestimado el encuentro.

A continuación, se detalla el listado de empresas con las que se desarrollaron reuniones durante GDC 2024.

Tabla 4

Listado de empresas las que se concretaron reuniones en GDC 2024

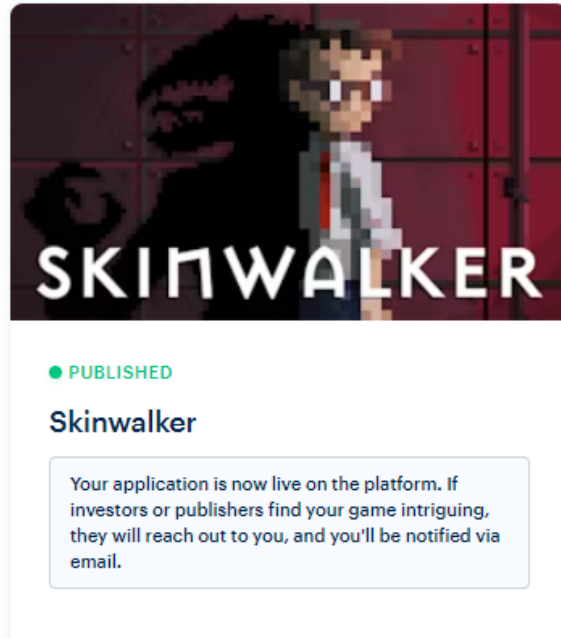
Empresa	País	Nombre	Cargo	Encuentro
KWALEE	Reino Unido	Connor Jones	Game Scout	Presencial
TEAM17	Reino Unido	Jasper Barnes	Head of Game Scouting	Virtual
KONAMI	JP/USA	Michael Rajna John Garcia Shelton	Production Team	Presencial
GAMERA GAMES	China	Tony Shong	BD Director	Presencial
SKYBOUND	USA	Carl Neisser	Senior Director Business Development	Presencial
UNITED LABEL GAMES	Reino Unido	Darren Newnham	CEO	Presencial
WIRED PRODUCTIONS	Reino Unido	Kevin Leathers	Head of Production	Presencial
PQUBE	Reino Unido	Dave Pain	CEO	Presencial
SNAIL GAMES	USA	Robert Macchiaverna	Game Scout	Presencial
XSolla	Latam	Yuri Petnys	Sales Director, Latam	Presencial
ESDIGITAL GAMES	Reino Unido	Hernán López	Game Scout	Presencial

Una mención aparte requiere la empresa *XSolla*, creadora del *XSolla Funding Club*. Esta compañía es la principal plataforma de pagos de la industria de videojuegos, que en pos de ayudar a los desarrolladores creó una plataforma y programa de apoyo *XSolla Fundig Club*. Aquellos proyectos que cumplían con el perfil e información necesaria podían aplicar en la plataforma para que la propia empresa ponga a disposición la información del proyecto a más de 250 *publishers* internacionales e inversores.

Realizada la reunión con Yuri Petnys, Director de Ventas para Latinoamérica, y luego de analizar el contenido de la presentación comercial de *Skinwalker*, se aplicó a la plataforma. Luego de un período de evaluación de 4 semanas, se brindó la aprobación para que el proyecto sea publicado para su difusión global el 10 de mayo de 2024.

Imagen 25

Publicación del proyecto *Skinwalker* en XSolla Funding Club



Sobre la base de la experiencia expuesta, y ante las preguntas explícitas realizadas a los *publisher* sobre la calidad de presentación del *pitch deck*, se pudo validar que la estructura propuesta para presentar un videojuego a *publisher* de PC y consolas fue adecuada, bien recibida y valorada por empresas referentes del sector a nivel mundial, por contar en todos los casos con respuestas afirmativas. Destacaron la claridad de los apartados, la secuencia en la que se presenta la información y el esfuerzo por mostrar la misma con la estética del producto, contando con animaciones en cada apartado. En lo referido al producto en sí, se identificó un diferencial claro del producto orientado a un público adulto en la profundidad narrativa, la calidad gráfica desarrollada en *pixel art* y la facilidad de uso de la *demo* de juego. El 14 de junio de 2024, *Sismo Games* cerró un acuerdo de publicación a nivel global con el *publisher* inglés *Team17*, para lanzar *Skinwalker* al mercado durante el cuarto trimestre de 2025.

11. Conclusiones

La industria de los videojuegos es el sector del entretenimiento de mayor facturación a nivel mundial. Para los estudios desarrolladores la forma habitual de lanzar un producto al mercado es realizando acuerdos con *publishers* (publicadores), quienes se encargan de financiar la inversión en marketing y desarrollo para que los prototipos presentados puedan llegar al mercado. A cambio de este financiamiento, el estudio de videojuegos comparte con el *publisher* las regalías por la venta del producto.

Este proceso de presentación y evaluación de proyectos se realiza a través de las presentaciones de ventas o *pitch decks*. Como una apreciación propia, estos son una versión muy estilizada y sintética del plan de negocios del proyecto que brindan toda la información necesaria para que el *publisher* comprenda si ese producto es interesante para su cartera de publicaciones.

A través del análisis documental y entrevistas a referentes del sector en Argentina, se evidencia una evolución del formato de plan de negocios, en el que se mueve el foco de interés de la inversión en la empresa de videojuegos al videojuego a desarrollar en sí mismo.

La proliferación de estudios de videojuegos y la complejidad de la gestión de los equipos de desarrollo, generan que el interés se enfoque en los productos, su desarrollo y comercialización y no en la gestión empresarial del estudio.

El perfil creativo del sector presenta el desafío de poder sintetizar información económico financiera del producto a desarrollar con igual énfasis que suele hacerse con la historia del juego o el desarrollo estético.

La evaluación realizada de la estructura de los planes de negocios de videojuegos en un primer momento, así como de los *pitch decks* de videojuegos comerciales en una segunda instancia, permiten vislumbrar una estructura común, necesaria para responder a las preguntas centrales de los *publishers*.

El riesgo de limitar el trabajo al análisis documental, se vio mitigado por la oportunidad de aplicar a un caso real, el videojuego para PC y consolas, *Skinwalker*, la estructura de *pitch deck* identificada como necesaria.

La presentación en ronda de negocios en GDC 2024 y la posibilidad de validar el *pitch deck* con *publisher* interesados en el proyecto, permitieron reforzar el valor documental de la estructura propuesta y su valor académico. Este es un punto a destacar, debido a que el proyecto obtuvo un acuerdo de publicación con el *publisher* británico *Team17*, empresa fundada en 1990 y reconocida por el lanzamiento de más de 90 videojuegos, entre los que destacan las franquicias *Worms*, *Overcook*, *Blasphemous* o *The Escapists*.

Al reflexionar sobre el proceso de análisis de los planes de negocios y *pitch decks*, y el posterior desarrollo del caso aplicado, se hizo evidente el creciente nivel de demanda: cómo se idea y diseña el videojuego para que el mismo sea atractivo y capte la atención en forma sostenida de los jugadores.

La proliferación de la sección Dinámicas en los *pitch decks* analizados, en la que se describe cómo se desarrolla la experiencia del jugador a lo largo del juego, incluyendo progresión, desafíos y sistemas de recompensa, se complementa con la presencia del apartado *Core loop* en forma unánime en el último grupo de documentos a los que se tuvo acceso. En dicho apartado se describe el ciclo de juego principal, desde el inicio hasta la conclusión, incluyendo la repetición de acciones y eventos clave. Dentro de este ocurren las dinámicas del juego. Dicho ciclo o *loop* se reitera dando forma a la narrativa interactiva que capta la atención sostenida del jugador. Hace casi una década, solo un documento en los planes de negocio hacía referencia al *Core loop*, poniendo a modo de aclaración, Resumen de jugabilidad, para explicar el concepto. En los últimos dos años, todos los documentos analizados lo contemplan.

En las instancias finales de negociación para el cierre del acuerdo de publicación entre los *publisher* interesados por *Skinwalker*, se trasladó la reflexión de estos últimos dos párrafos a uno de los *publishers* ingleses: la necesidad de explicar al detalle la capacidad de captar la atención del usuario y sus implicaciones para el futuro cercano.

Sobre la consulta y el intercambio de ideas generada, emerge “el ciclo de atención acotado” que las redes sociales como *Tik Tok* modelan en el hábito de consumo de los nuevos jugadores. Este aspecto afecta el diseño de los videojuegos, acotándolos a un tipo de dinámica más ágil y breve y estructurando la narrativa de los juegos de una manera diferente, más sintética. Dicho aspecto puede afectar potencialmente la forma de presentar y estructurar los *pitch decks*, siendo esta una posible línea de investigación a considerar para futuros trabajos.

12. Bibliografía

Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Argentina, ADVA (20 de septiembre de 2023). *EVA - Exposición de Videojuegos Argentina*. <https://expoeva.com/>

Bencin Studios (25 de mayo de 2024). *How to create a video game pitch deck to wow publishers*. <https://www.bencinstudios.com/blog/create-video-game-pitch-deck>

Colinet, E. [U-tad] (27 de febrero de 2024). *Post Mortem de diseño de Blasphemous 2* [Archivo de Video] <https://www.youtube.com/watch?v=rkJoAWcMRW8>

Ehuleche, A. B. (27 de julio de 2021). Gaming: la industria que nació global y busca facturar US\$200.000 millones en el mundo para 2025. *Diario La Nación On-line*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/gaming-la-industria-que-nacio-global-y-busca-facturar-us200000-millones-en-el-mundo-para-2025-nid22072021/>

Gamediscover.co (8 de febrero de 2024). *Pitch Decks*. <https://plus.gamediscover.co/pitch-decks/>

Ismail, R. (25 de noviembre de 2015). *Rami Ismail to indie startups: You Don't Stand a Chance* [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=PZn9a9-Gyc0>

Ismail, R. [ctrl500.com] (14 de octubre de 2015). *Rami Ismail to indie startups: You Don't Stand a Chance* [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=PZn9a9-Gyc0>

Josef, A.; Van Leep, A.; Carper, M. (2022). *The business of indie games: everything you need to know to conquer the indie games industry* (1era ed.). CRC Press Taylor & Francis Group.

Mira, A. (3 de abril de 2024). La crisis que hay en la industria de los videojuegos es peor de lo que pensábamos, se estima que las compañías no crecerán hasta 2026. *3DJuegos.com*.

<https://www.3djuegos.com/industria-gaming/noticias/crisis-que-hay-industria-videojuegos-peor-que-pensabamos-se-estima-que-ingresos-no-creceran-2026>

Newzoo (8 de febrero de 2024). *Newzoo's Global Games Market Report 2023*. <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2023-free-version>

O'Chucks, S. (2021). How to Write an Indie Game Studio Business Plan [Sample Template]. *Profitable Venture*. Recuperado el 28 de noviembre de 2021 de: <https://www.profitableventure.com/indie-game-studio-business-plan/>

Pedraza Rendón, Ó. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa* (1era. ed.). Grupo Editorial Patria.

Revale, H. (2022). *Cinco años del observatorio de la industria argentina de videojuegos. Caracterización de la Industria hacia una Proyección Estratégica*. Ediciones UNRaf.

https://www.unraf.edu.ar/images/INVESTIGACION/OBSERVATORIO_VideoJuegos/PDFinformes/informe_observatorio_5aos.pdf

Sampieri, R.; Collado, C.; Lucio, B. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.

Steam (8 de febrero de 2024). *Quiénes somos*. <https://store.steampowered.com/?l=spanish>

Strebeck, Z. (s.f.). Your Indie Game Studio business plan (and how to get one). *Strebecklaw*. <https://strebecklaw.com/indie-game-studio-business-plan/>

Van Lepp, A.; Marshal, D.; Carper, A. (2022). *The Business of Indie Games - Everything You Need to Know to Conquer the Indie Games Industry*. CRC Press. Taylor & Francis Group.

Villalba Saiz, F. *Plan de Empresa: Creación estudio de videojuegos "Retro-gamers"* [Tesis de Maestría]. Facultad de Dirección y Administración de Empresas, Universitat Politècnica de Valencia UPV, 2019.

Xsola (8 de febrero de 2024). *Funding*. <https://xsolla.com/funding>

13. Anexos

13.1. Anexo de trabajo para elaborar presentaciones de venta de videojuegos orientados a publicadores (*pitch decks* para *publisher*) para PC y consolas

Estructura presentación de ventas:

-Portada: sirve como la primera impresión del *pitch deck*, estableciendo el tono y la identidad visual del proyecto. Es la primera oportunidad para captar la atención del lector y transmitir la esencia del juego de manera visual y concisa.

-Elevator pitch / resumen del proyecto: proporciona un breve resumen del juego que captura la esencia del proyecto en unas pocas oraciones. Su objetivo es transmitir de manera clara y convincente la propuesta única del juego y despertar el interés del lector de inmediato.

-Explicación juego: brinda una descripción detallada del concepto central del juego, incluyendo su género, la temática y las mecánicas principales. Establece las bases del proyecto y proporciona un contexto completo para comprender el resto del *pitch deck*.

-Historia: explora el mundo y la narrativa que lo impulsa. Describe el trasfondo, la ambientación y los eventos principales que impulsan la experiencia del jugador. Su objetivo es sumergir al lector en la historia del juego y crear una conexión emocional con el universo del mismo.

-Mecánicas: se explican las mecánicas de juego clave, incluyendo sistemas de juego, funciones y elementos de juego únicos. Esta sección destaca lo que hace que la experiencia de juego sea única y atractiva para los jugadores.

-Dinámicas: se describe cómo se desarrolla la experiencia del jugador a lo largo del juego, incluyendo progresión, desafíos y sistemas de recompensa. Esta sección ayuda a establecer las expectativas de los jugadores y crear una experiencia de juego gratificante.

-Pilares de diseño: son los principios fundamentales que guían el desarrollo y la experiencia del juego. Esta sección define los valores centrales del diseño del juego para comprender de qué forma genera entretenimiento y capta la atención del jugador.

-Game Loop: describe el ciclo de juego principal, desde el inicio hasta la conclusión, incluyendo la repetición de acciones y eventos clave. Su objetivo es ilustrar la estructura básica y la jugabilidad central del juego.

-Duración / Tiempo de juego / Número de Niveles: se proporciona información sobre la duración estimada del juego, el tiempo por sesión y el número de niveles o etapas que contiene. Esta sección ayuda a los jugadores a tener una idea de la inversión de tiempo requerida para completar el juego y qué esperar en términos de contenido.

-Elementos diferenciadores / únicos: se destacan los elementos únicos y diferenciadores del juego que lo distinguen de otros títulos en el mercado. Puede incluir innovaciones en la jugabilidad, aspectos visuales distintivos o características únicas de la historia.

-Trailer: presenta un avance cinematográfico del juego que muestra su jugabilidad, gráficos y estilo visual de una manera emocionante y atractiva. Su objetivo es generar anticipación y emoción entre los espectadores y dejar una impresión duradera. Su tiempo medio va de 45 a 90 segundos.

-Video de *gameplay*: se incluye material de juego real capturado en video para demostrar la jugabilidad, la mecánica y la calidad visual del juego en acción. Este video proporciona una representación auténtica de la experiencia del jugador y complementa la información proporcionada en otras secciones del *pitch deck*.

-Arte / Conceptos / Capturas de pantalla: muestra arte conceptual, ilustraciones y capturas de pantalla del juego para destacar su estilo visual y su calidad artística. Su objetivo es visualizar el mundo del juego y cautivar a los espectadores con su diseño visual.

-Público objetivo / Comunidad: identifica y describe al público objetivo del juego, incluyendo características demográficas, intereses y comportamientos. También puede discutir estrategias para involucrar y hacer crecer una comunidad en torno al juego.

-Mercado meta y competidores: se analiza el mercado meta del juego, incluyendo competidores directos e indirectos, tendencias del mercado y oportunidades de nicho. Esta sección ayuda a contextualizar el juego dentro del panorama competitivo y a identificar áreas de oportunidad.

-Tiempo de desarrollo: proporciona una estimación del tiempo necesario para completar el desarrollo del juego, desde el estado actual hasta el lanzamiento. Puede incluir hitos importantes, como fases de preproducción, producción y postproducción, así como cualquier factor que pueda afectar el cronograma.

-Fecha de lanzamiento: se establece la fecha prevista para el lanzamiento del juego al mercado. Esta sección es crucial para la planificación estratégica y el marketing del

juego, ya que marca el inicio de la comercialización y la disponibilidad para los jugadores. Comprendiendo el objetivo del *pitch deck* de lograr un acuerdo con el *publisher*, explicitar la fecha de lanzamiento deseada establece un punto de diálogo clave para alinear el objetivo comercial de las partes.

-Presupuesto: se presenta un desglose detallado del presupuesto necesario para desarrollar y lanzar el juego, incluyendo costos de desarrollo, marketing, distribución y otros gastos asociados. Esta sección es fundamental para la planificación financiera y la búsqueda de financiamiento externo.

-Especificaciones técnicas y plataformas: detalla los requisitos técnicos del juego, incluyendo plataformas de lanzamiento compatibles, requisitos de *hardware* y *software*, y cualquier otra consideración técnica relevante para los jugadores.

- ¿Qué buscamos?: se presenta una descripción de lo que el equipo de desarrollo busca en términos de colaboración con un *publisher* o un inversionista potencial. Puede incluir financiamiento, apoyo en la distribución o marketing, o cualquier otro tipo de asociación estratégica.

-Sobre los desarrolladores: se presenta información sobre el equipo de desarrollo detrás del juego, incluyendo antecedentes, experiencia y logros relevantes. Su objetivo es establecer la credibilidad y la confianza en el equipo para ejecutar con éxito el proyecto.

-Acceso a demo: se ofrece la oportunidad de acceder a una *demo* jugable del juego para que los interesados puedan experimentar la jugabilidad y la calidad del juego por sí mismos. Esta sección es una herramienta poderosa para involucrar a los *publishers* e inversionistas potenciales y demostrar el potencial del juego.

-Pantalla de cierre, saludo: sirve como despedida final del *pitch deck*, agradeciendo a los lectores por su tiempo y mostrando información de contacto para mantener comunicación o solicitar más información sobre el juego.

13.2. Ficha de registro de la entrevista

Datos del entrevistado

Nombre y apellido:

Nombre empresa / emprendimiento:

Cargo:

Teléfono:

Email:

Sitio web de la empresa / emprendimiento:

Forma de contacto habitual (llamado, email, whatsapp):

Fecha de la entrevista:

Hora de inicio entrevista:

Hora de finalización:

Formato de la entrevista (marcar con X): Presencial: Virtual:

(En caso de ser presencial, detallar el lugar de la entrevista. En caso de ser virtual, consignar la plataforma y usuario utilizado para la conexión)

Medio y soporte utilizado para la entrevista:

.....

Consentimiento sobre la divulgación de los datos brindados en la entrevista: SÍ - NO

Notas adicionales sobre el registro de la entrevista:

.....

13.2.1. Preguntas

1. ¿Tiene formación académica?
2. En caso afirmativo, ¿esa formación está vinculada a negocios o finanzas?
3. ¿Desde qué año está trabajando en la industria de los videojuegos?
4. ¿Ha tenido trabajos anteriores en esta u otras industrias?
5. ¿Cuántos planes de negocios de videojuegos ha desarrollado?
6. ¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes en el armado de un plan de negocios de videojuegos?
7. ¿Ha tenido que presentar o defender planes de negocios de videojuegos ante inversionistas?
8. En caso afirmativo, ¿cómo fue esa experiencia?
9. ¿Cuáles son a su criterio los errores más comunes a la hora de armar un plan de negocios en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de un videojuego?
10. ¿Cuáles son los principales aspectos que a su criterio valora un inversionista a la hora de financiar un videojuego?
11. ¿Qué ha aprendido a lo largo del tiempo en el armado de planes de negocio para esta industria?
12. ¿Qué cambios en el armado de un plan de negocios de videojuegos ha observado con el transcurso del tiempo?
13. ¿La creatividad tiene un rol preponderante en la presentación de planes de negocios de videojuegos?
14. ¿Ha compartido previamente su experiencia con otras personas que buscan financiar sus desarrollos de videojuegos?
15. En caso afirmativo, ¿su colaboración estuvo vinculada al armado de un plan de negocios?
16. ¿Considera que contar con una guía para el armado de planes de negocios para empresas de videojuegos situadas en Argentina es una herramienta útil?
17. ¿Tiene alguna recomendación que pueda servir para desarrollar una guía o instructivo para el armado de planes de negocio de videojuegos?
18. ¿Tiene alguna anécdota que desee compartir relacionada al armado o presentación de planes de negocios de videojuegos?
19. ¿Tiene alguna recomendación para los nuevos desarrolladores a la hora de armar un plan de negocios de videojuegos?
20. ¿Hay algún aspecto adicional que desee destacar?

13.3. Entrevistas realizadas a referentes

13.3.1. Ficha de registro:

Javier Brunet, Co-Director *The Rabbit Hole*

Datos del entrevistado:

Nombre y apellido: Javier Brunet

Nombre empresa / emprendimiento: *The Rabbit Hole*

Cargo: Co-Director

email: javier.brunet10@gmail.com

Sitio web de la empresa / emprendimiento: jbrunet@therabbithole.games

Forma de contacto habitual: email

Fecha de la entrevista: 27/12/2022

Hora de inicio entrevista: 10:30am

Hora de finalización: 11:30 am

Formato de la entrevista: (marcar con X) Presencial: Virtual: X

(En caso de ser presencial, detallar el lugar de la entrevista. En caso de ser virtual, consignar la plataforma y usuario utilizado para la conexión): Google Meet

Medio y soporte utilizado para la entrevista: Grabación digital de audio

Consentimiento sobre la divulgación de los datos brindados en la entrevista: SÍ - NO

Notas adicionales sobre el registro de la entrevista: No

13.3.1.1. Desgrabación de la entrevista

1. *¿Tiene formación académica?*

Sí, universitaria.

2. *En caso afirmativo ¿esa formación está vinculada a negocios o finanzas?*

Soy licenciado en Administración.

3. *¿Desde qué año está trabajando en la industria de los videojuegos?*

A principios de 2019, formalmente, venía teniendo algunos contactos antes, pero digamos que hace casi 4 años.

4. *¿Ha tenido trabajos anteriores en esta u otras industrias?*

Sí, agroindustriales. En relación con el frigorífico, o sea, a la industria de la alimentación, digamos, toda la cadena agroindustrial.

5. *¿Cuántos planes de negocios de videojuegos ha desarrollado?*

No completos. Vos sabés que estaba pensando, va a haber dos que hemos iniciado, el de *Killabunnies* y el de *The Rabbit Hole*. O sea, que los empezamos a bocetar y después terminamos trabajando con otras herramientas.

6. *¿Qué tipo de herramientas se puede conocer?*

Empezamos a trabajar con herramientas un poquito más de modelado de negocio, o sea el *model canvas*. Trabajando más con eso y aplicando metodologías ágiles. Personalmente, el tema del plan de negocio me parece que sirve para maquetar un poco lo estratégico. Creo que ahí está el principal valor, pero con toda la incertidumbre que tenemos. Cuando terminás de armar el plan de negocio con una presupuestación financiera, económica, me ha pasado, termina quedando obsoleto. O sea, como que siempre corrés con la herramienta detrás. Entonces a mí me gusta usarlo para hacer el enfoque estratégico. Y después, en la práctica, digamos, en la diaria, usar otras

herramientas que me parece que para la industria son más justamente ágiles. Por cómo camina esto.

7. *¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes en el armado de un plan de negocios de videojuegos?*

Mirá, yo creo que principalmente el foco es tener bien claros los objetivos y saber bien cuál es el diferencial, digamos, del negocio. De la empresa, digamos, en el negocio que está queriendo afrontar. Y a partir de ahí, me parece que está, o por lo menos creo que el plan de negocio lo que trae es la consistencia en el análisis, digamos, del macroentorno, el microentorno. O sea, me parece que ahí es donde se le puede sacar mucho más el jugo. Y a partir de ahí, bueno, vos definís tu estrategia de negocio en función de los diferenciales que vos podés estar viendo, digamos, afuera y adentro. Así que me parece que ahí está, en la primera parte. En el análisis estratégico, decir, bueno, ¿dónde estoy parado? ¿Dónde están parados los otros? Y en función de eso, ¿qué oportunidades tengo? Sobre todo, en esta industria de proyectos que yo me encuentro ahora, después de haber trabajado muchos años, en industria de productos, con otra dinámica, con otra historia, también. Industrias súper tradicionales, casi 100 años, digamos, en el país, donde vienen con otra dinámica, donde tal vez los procesos no cambian tan rápidamente como los nuestros. Entonces creo que ahí está el enfoque que me parece que es diferente, en este caso.

8. *Si podemos destacar algo, acabás de mencionar industria de productos versus industria de proyectos como tema central en cuanto a entender el proceso que está dentro de cada uno...*

Me parece que hay una diferencia porque el proyecto en sí mismo siempre tiene una dinámica distinta. O sea, es un proyecto que siempre es único. Porque las personas pueden ir cambiando, porque el mercado puede ir cambiando, porque también la tecnología que vos usás es diferente. En vez de hacer un producto estandarizado que se hace siempre con la misma máquina, donde la persona ya puede setear también la manera en la que produce, donde no hay grandes modificaciones a través del tiempo, donde hay tal vez un poco más de manejo en lo comercial, pero no tanto en lo productivo. Pero acá, ¿viste qué? Esto es un remolino que te va llevando en cada caso y que va cambiando constantemente y que... Por eso digo, a veces el plan de negocio es como que me queda muy rígido. Me sirve para algunas cosas, pero me queda muy rígido para otras.

9. *¿Ha tenido que presentar o defender planes de negocios de videojuegos ante inversionistas?*

No. Hemos hecho rondas de negocio donde hemos presentado el pitch de algún proyecto en particular. Por eso digo que acá, así como empresa, no lo hemos hecho.

10. *Cuando presentabas el pitch de ese proyecto en particular, herramientas como el Canvas que habían armado, ¿se mencionaba algo o eran herramientas internas simplemente para clarificar el recorrido del proyecto?*

No, herramientas internas, de cara al *publisher* en este caso. También me ha pasado en rondas de negocio de yo ser el, entre comillas, digamos, el *publisher* donde los proyectos se han acercado a nosotros como incubadora o aceleradora. Entonces, es como que en la ronda de negocio me ha tocado, digamos, de los dos lados el mostrador. Y ahí creo que se hace mucho más énfasis en mostrar justamente el proyecto en el que se está trabajando y todos los condimentos que tiene y también por la dinámica de la ronda de negocio. Tenés poco tiempo para explicar tu trayectoria como empresa, tu visión, tus objetivos. Tenés que ir un poco más al hueso porque te corre muchas veces la agenda.

11. *¿Cuáles son a su criterio los errores más comunes a la hora de armar un plan de negocios en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de un videojuego?*

Bien, yo creo que particularmente está en no tener claros los objetivos. Es decir, bueno, a ver, ¿qué es definitivamente lo que vos querés? O sea, ¿cuáles son las métricas que querés alcanzar? O al menos tu situación como empresa, ¿hacia qué empresa querés ir? Muchas veces me pasa que nosotros no lo tenemos claro y a veces también con estos proyectos que te digo o pequeñas empresas con las que nos hemos cruzado muchas veces no lo tienen claro. Se centran en lo que están haciendo hoy y esa falta de análisis estratégico me parece que es uno de los errores más comunes. Entonces, bueno, saco un poco la cabeza de la diaria, me pongo a ver, no solamente, primero por una cuestión hasta de eficiencia. No me largo a hacer un producto sin al menos relevar qué está demandando el mercado, qué están demandando los *publishers*, qué tecnologías están usando. O sea, creo que ahí hay muchas veces mucho cortoplacismo en el emprendedor, sobre todo donde también está Avis, que es el enamoramiento que tiene el dueño del proyecto con su juego. Entonces, me parece que ahí ese es uno de los errores. No ponerse a mirar dónde estoy, a dónde quiero ir, en qué situación estoy parado desde lo

macro, digamos, viendo en qué situación política del lugar donde yo estoy, económica, tecnológica, y después en lo interno decir, bueno, a ver, como equipo de trabajo somos interdisciplinarios, ¿cuáles son nuestros fuertes? ¿Dónde podemos hacer una diferencia como proyecto? Creo que muchas veces eso se pasa de largo y se ponen a producir algo que en definitiva ni ellos saben si es que el mercado lo está demandando. Y muchas veces nos ha pasado que donde hemos recibido convocatorias, proyectos, voy a decir, bueno, me pasó ahora mucho con todo lo que tiene que ver con Web3, principalmente, forzar la incorporación del NFT al juego, porque, viste, que con Mariano (M. Obeid, socio) siempre lo charlamos a esto, siempre como primero el NFT y después viene el juego, cuando en realidad primero está el juego. Si no es divertido... Muchas veces es eso, se fuerzan cosas sin parar un poco la pelota, hacer este análisis que el plan de negocio siempre te lo exige y me parece que ahí es donde la herramienta se vuelve importante, y no dejarse llevar por la diaria.

12. *¿Cuáles son los principales aspectos que a su criterio valora un inversionista a la hora de financiar un videojuego?*

A ver, yo lo que estoy viendo es que los *publishers* cada vez están como en todo el ecosistema, digamos, de capital de riesgo. Se está volviendo cada vez más de nicho. Si vos lo ves, los *publishers* no es que publican cualquier tipo de juego, sino que ya tienen su impronta, ya van a determinados públicos, pasa con los capitalistas de riesgo que también eligen determinadas industrias. Entonces primero me parece que el inversionista evalúa si el proyecto es consistente con el nicho del mercado al cual apunta. Segundo, yo creo que muchas veces eso es lo he encontrado, lo que me falla, la inconsistencia tiempo-costo. No hay un análisis de costo profundo. Es lógico porque generalmente estos equipos emprendedores o empresas de videojuegos, lo vemos, no están formados por perfiles que vengan de negocio o de finanzas. Entonces muchas veces está hecho de forma artesanal. Un costeo, un presupuesto donde faltan un montón de cosas, donde no hay discriminación entre, no sé, costos fijos y variables entre directos e indirectos, y hay un montón de cosas ahí que quedan. Es propio de la manera en la que se hacen las cosas. De todos modos, me parece que ahí tiene que haber una consistencia entre decir, bueno, salgo a buscar determinado financiamiento para tal plan de trabajo que eso muchas veces no está definido y que el inversionista lo requiere. A ver, bueno, querés este financiamiento, ¿para qué lo vas a aplicar? ¿En cuánto tiempo? ¿De qué manera vas a estructurar? ¿Lo necesitas todo hoy o es a través del tiempo, en determinados momentos donde tenés tareas de diversa dificultad que tenés que resolver? Me parece que eso es una de las cosas que el inversionista hace foco. Me parece también

importante el récord que trae el equipo de trabajo, porque no es lo mismo tres personas que se juntaron como se dice, en un garaje a hacer un proyecto en la informalidad total y que una empresa que viene con años, que está formalizada, donde hay un equipo interdisciplinario. Me parece que ahí está el foco porque en definitiva el inversionista su dinero se lo da. No se lo da el proyecto, también se lo da las personas que ejecutan el proyecto. Entonces, detrás hay personas. Me parece que cuanto uno más es sólido desde el equipo, desde las personas que están detrás, creo que gana en seriedad la propuesta que uno le puede hacer a la inversión.

13. ¿Qué ha aprendido a lo largo del tiempo en el armado de planes de negocio para esta industria?

Mirá, yo lo que creo que hay que hacer ahora, vengo viendo que hay un cambio de paradigma en lo que tiene que ver con los capitales de riesgo, qué tipo de proyectos están eligiendo hoy. En este último año y el año que se viene, donde todavía la inflación a nivel mundial no está domada completamente, salvo de Argentina, donde hay competencia de lo que fue el boom de capitales de riesgo de hace un par de años en pandemia, hoy ya por tener bonos del Tesoro de Estados Unidos a mejor tasa de interés, o sea, están todos yendo a las herramientas de calidad. Entonces ahí creo que se está haciendo mucho más foco no tanto en el potencial que puede tener el proyecto, sino un poquito más en el corto plazo, en qué realidad tiene hoy. Entonces, si el proyecto está más cerca de la venta, punto a favor. Si ya está vendiendo su producto, más todavía. Creo que se está haciendo foco más en la rentabilidad concreta que en lo que puede generar a futuro. Por eso también me parece que va de la mano con esta un poco burbuja que se ha generado en la cotización de muchas empresas tecnológicas cuando antes largaban fácilmente capitales para proyectos de largo plazo y hoy se están dando cuenta que quemaron capital a lo loco y al día de hoy no tienen nada todavía. Entonces me parece que el foco va a estar más en eso, en ser concreto en la parte de números. Muchas veces, y lo conocemos bien en esta industria, donde muchas veces hacen agua los proyectos que vos jugás la *demo* y es fantástica. Ahora, ¿cuánto sale la joda? Y... más o menos. ¿Y en cuánto tiempo lo van a hacer? Y... más o menos. Entonces me parece que ahí es el trabajo que tenemos que hacer. Un poquito de educación financiera para los estudios de desarrollo.

14. ¿La creatividad tiene un rol preponderante en la presentación de planes de negocios de videojuegos?

Creo que es relativo. Yo creo que la creatividad acá es más inherente al producto o al servicio por lo audiovisual, digamos, por el impacto que tiene desde la creatividad específicamente en lo audiovisual. Me parece que al final del día la solidez económica y financiera del proyecto puede terminar ganándole la creatividad. O sea, mucha creatividad y poco número, no sé si es suficiente para conseguir buenos acuerdos. Me parece que es relativo.

15. ¿Ha compartido previamente su experiencia con otras personas que buscan financiar sus desarrollos de videojuegos?

No.

16. ¿Considera que contar con una guía para el armado de planes de negocios para empresas de videojuegos situadas en Argentina es una herramienta útil?

Sí, absolutamente. Pensaba un poco en esto que venimos charlando y creo que es justamente esto lo que falta. Es darle una estructura muchas veces al desarrollador que hoy no tiene una guía. No dejes de lado estos primeros pasos. No dejes de definir tu misión, tus objetivos de hacer este análisis estratégico y después andar avanzando más en lo concreto y plantear la combinación del plan de negocio no como la Biblia, sino como una de varias herramientas complementarias. Esto lo pongo más como cimiento, el plan de negocio, o sea, focalizar en lo que no es tan dinámico y combinarlo con herramientas más dinámicas que son las que te permiten ir gestionando un poco más la diaria. Creo que ahí es donde hay que laburar con mayor flexibilidad o darle mayor flexibilidad al plan de negocio de alguna manera dentro de esta guía o saber que el plan de negocio te sirve para determinadas cosas y que necesariamente tenés que adoptar otras.

17. ¿Tiene alguna recomendación que pueda servir para desarrollar una guía o instructivo para el armado de planes de negocio de videojuegos?

A mí me parece siempre el tema de usar la teoría de los casos. Siempre me parece que en esta guía sería interesante como en el paso a paso ir planteando algunos casos concretos siempre bajarlo a tierra para que no quede como algo demasiado teórico. Eso tal vez se puede incorporar y creo que fundamentalmente esto de plantear el plan de negocio como una herramienta viva como algo que no es lo hiciste hoy y acá quedó y se guarda en un bibliorato, sino que tiene que ser algo que en el año se revise trimestralmente o sea proponer también que la guía que proponga la implementación o el

seguimiento de ese plan de negocio, no solamente la elaboración. Eso es algo que venía pensando porque es lo que me ha pasado a mí. Yo hice mi tesis de licenciatura, fue un plan de negocio que nos llevó prácticamente un año hacerlo y cuando lo terminamos era un edificio de alquiler de oficinas. En el año 2008 te puedo decir la pucha lo hubiese podido salir a mostrar como alquiler temporario de oficinas, pero era un mercado cuando comenzamos a armarlo y un mercado cuando lo terminamos tan distinto para colmar momentos. Claro, entonces yo siempre recuerdo eso y digo, el plan de negocio justamente tiene que irse revisando constantemente para que vaya cambiando, así cambia el contexto, así cambia la empresa. No es lo mismo cuando va a arrancar un plan de negocio con un estudio de 5 personas como nos está pasando ahora con el estudio por suerte que estamos incorporando gente y ya hay más áreas que se abren y mayores perfiles y hay otros desafíos. Entonces creo que ahí es importante dentro de esa guía creo yo de también plantear un esquema de control al mismo plan de negocio bien.

18. ¿Tiene alguna anécdota que desee compartir relacionada al armado o presentación de planes de negocios de videojuegos?

Mirá, nos había pasado hace un tiempo que fuimos a mostrar, a una empresa agroindustrial, donde teníamos un plan de negocio sobre una integración productiva y también estuvimos mucho tiempo pensando esto de cómo se vinculaban las partes, digamos qué responsabilidades y roles tenía cada uno, y era pasar de una producción digamos lo que se llama de ciclo completo, donde vos haces todo, a decir bueno, mirá yo me encargo hasta el procesamiento de la materia prima y vos tomás ahí y llevas el producto, digamos haces toda la parte industrial y comercial y lo llevas a góndola. Bueno, habíamos hecho un análisis de costo, una presupuestación financiera, y nos agarra el momento de la devaluación, eso fue agosto de 2018, antes de este último cambio de gobierno. Bueno, nos reventaron los presupuestos y previsión claro, entonces cuando lo fuimos a mostrar, justo coincidió entonces todos lo terminamos tomando de una manera relativamente graciosa, porque les venía a presentar algo que hasta hace 15 minutos funcionaba y hoy ya no funciona. Entonces, por eso siempre me queda esta idea de decir bueno, trabajar más sobre conceptos centrales. Digamos que si yo me voy a manejar, lo voy a hacer con mi presupuesto, foco en el caso de nuestros recursos humanos que son nuestra principal erogación, y encima no es un activo que vos puedas decir que te sirva para valorizar a tu empresa. Entonces, ¿cómo empezás a jugar con eso? ¿De qué manera te podés ir capitalizando, pero a su vez seguir siendo competitivo en la parte de recursos humanos? Vemos que cada vez es más difícil. Me parece que ahí está la anécdota, en definitiva, es por falta de revisión constante de ese plan de negocios que

habíamos armado, al momento de presentarlo cuando decís bueno, tengo que ir a cerrar la operación... bueno, fuimos con algo obsoleto desde lo económico-financiero, no desde lo productivo, no desde lo estratégico, pero sí desde la situación que estábamos planteando y qué es lo que esperábamos para el año siguiente. Quedamos totalmente en los aires.

19. ¿Tiene alguna recomendación para los nuevos desarrolladores a la hora de armar un plan de negocios de videojuegos?

El plan de negocio, la propuesta de negocio para sus videojuegos que quiera decir estos son como los elementos base que sí o sí siempre deben recordar. Yo creo que tener bien en claro cuál es el diferencial que uno tiene. Me parece que hay y sobre todo en algo tan tan variable como en nuestra industria, esto de que tu fuerte puede venir desde lo técnico, puede venir desde lo artístico, puede venir desde la producción, podés tener muy buena gestión de producción, pero tener en claro, qué es lo que hacemos bien. Por eso hay en el tema de la propuesta de valor, trabajar mucho ahí en la propuesta de valor, en cuál es la ventaja competitiva, me parece que eso hay que tenerlo bien en claro. Tener también un plan que exceda, digamos, el proyecto que hoy estoy trabajando. Me parece que eso da visión, da contexto, esto de decir, bueno tengo un plan para este año, dónde voy a estar con este proyecto, al menos abocado, pero también empezar a decir, bueno yo quiero en los próximos tres años estar ya trabajando con otra tecnología o tener un objetivo de incorporar determinado personal, o sea, tener un plan. Finalmente me parece esto de tener bien en claro, en la medida de lo posible siempre tener medido cuál es mi punto de equilibrio, o sea, cuáles son los costos que yo necesariamente tenga o no tenga ventas, tengo que cubrir porque eso también te da un horizonte de ingreso. A ver, qué ingreso necesito, o sea, tener la parte económica y financiera, seguirla de manera consistente que por más que no tenga relación directa con el videojuego, digamos en lo que tiene que ver con su producción es clave para que la empresa sobreviva. Entonces creo que ahí está, saber qué es lo que hago bien, tener un plan para ver cómo implemento ese diferencial que yo tengo, y ese plan, tenerlo medido adecuadamente en términos de ingresos y costos obviamente que está viciada por mi formación la recomendación, pero digo, bueno es un poco el laburo que me toca. Digamos que todo esto es el universo también en el que va este trabajo.

20. ¿Hay algún aspecto adicional que desee destacar?

No, me parece que hicimos un repaso, un buen repaso, excelente.

21. Te quería consultar si es posible que haya algún material al que se pueda acceder para tomar un ejemplo.

El *business model canvas* es sin duda una herramienta que uno conoce y demás, pero la combinación o la forma que tal vez se implementó puede ser un buen caso para tomar, para ir construyendo, ir armando esta guía, para ver cómo pensando en la propuesta que había planteado lograr este esquema que permita como un marco de referencia, un paraguas el plan de negocios, pero como una herramienta de gestión ágil en un *model canvas* con metodologías ágiles, para tener cortes que permitan eso. Que el *business plan* no sea algo que sirva como mucho seis meses y a veces te pasa calor, o ya, cambio, recibe la situación, te salte y lo cambio. Es algo que realmente lleva mucho esfuerzo y tiempo, y realmente te exige que es una picardía que cuando lo terminás y cuando tenés la satisfacción de haberlo cumplido, te das cuenta de que cuando lo querés implementar a veces te puede servir a medias, pero voy a ver qué material tengo y te comparto lo que te sirva a disposición obviamente.

13.3.2. Ficha de registro:

Javier Otaegui, Co-Founder Tlön Industries

Datos del entrevistado:

Nombre y apellido: Javier Otaegui

Nombre empresa / emprendimiento: *Tlön Industries*

Cargo: *Game Director and Co-Founder at Tlön Industries*

Sitio web de la empresa / emprendimiento: <https://tlon.vg/>

Forma de contacto habitual (llamado, email, whatsapp): Whatsapp

Fecha de la entrevista: 16/11/2023

Hora de inicio entrevista: 14:30

Hora de finalización: 15:15

Formato de la entrevista (marcar con X) Presencial: Virtual: X

(En caso de ser presencial, detallar el lugar de la entrevista. En caso de ser virtual, consignar la plataforma y usuario utilizado para la conexión): Whatsapp

Medio y soporte utilizado para la entrevista: Grabación digital de audio

Consentimiento sobre la divulgación de los datos brindados en la entrevista: **SÍ** - NO

Notas adicionales sobre el registro de la entrevista: No

13.3.2.1. Desgrabación entrevista

1. *¿Tiene formación académica?*

Mi título es Ingeniero de Informática del ITBA como carrera de grado, y después *Executive MBA* del IAE, que lo hice en 2009 y 2010.

2. *En caso afirmativo ¿esa formación está vinculada a negocios o finanzas?*

Mi experiencia formación de negocios es esa, IT, o de Ingeniería, y después ya el Máster en Administración de Negocios Ejecutivo.

3. *¿Desde qué año está trabajando en la industria de los videojuegos?*

Bueno, arranqué a los 16 años, así que trabajos anteriores no tuve. Mentira, en realidad, sí, tuve un trabajo anterior con mi papá, cuando tenía 15, pero bueno, no lo cuenta. Era para juntar unos manguitos, no más... Así que sí, trabajé en videojuegos toda la vida, primero en *Sabarasa*, después trabajé un periodo en *Nimble Giant, ex-NGD*, y después, bueno, en *Tlön Industries*. Y en el medio, algún que otro periodo *freelance* de un año o tal vez un poquito menos. Trabajo haciendo videojuegos de manera profesional desde el 2002, más o menos, así que 21 años antes de ello. En 2001 hice algún que otro trabajo. Digamos 2001 y la etapa anterior, hasta el 2000, digamos, fue de manera amateur que hice un proyecto llamado Mario en 2002-2003. Y bueno, arrancó como un hobby y finalmente se publicó. Yo no lo llamo ni hobby ni profesional, es como una etapa intermedia de aprendizaje de la profesión. Así que nada, sigo trabajando haciendo videojuegos desde el 96 en realidad.

4. *¿Analizando las preguntas de la entrevista me comentaste que querías hacer una aclaración importante?*

Hay un tema conceptual acá. Los planes de negocio no son para conseguir financiamiento de un videojuego. Los planes de negocio son para conseguir financiamiento para la empresa, ¿no? Así que bueno, partamos de esa base. Si vamos a hablar de financiamiento de videojuegos tenemos que hablar de otra cosa, no de planes de negocio. Puede ser que en algunas empresas, ya sea una empresa de cripto o alguna empresa *mobile*, sea casi lo mismo un plan de negocio para la empresa que el plan del videojuego en sí. En este caso estamos hablando de, por lo general de empresas que

están como en una ola muy reciente, que están en un mercado que está muy *hot*, en el cual los VCs (*Venture Capitals*) pueden llegar a estar interesados en estar. Si hablamos del mercado más maduro de la industria de videojuegos, ya sea juegos de PC, de consolas, inclusive de *mobile* ya estamos hablando de que no hay tanto financiamiento por estudio de los VCs, sino financiamiento de *publishers* a los proyectos de manera directa. De alguna manera la dinámica de *publishers* a proyectos de manera directa, es una dinámica similar a la que se da entre VCs y estudios videojuegos, pero para los VCs un estudio de videojuego tradicional es un negocio muy maduro con poco potencial de explotar. En cambio, los *publishers* con los proyectos individuales tienen una lógica más de VC tratando de buscar los juegos que son exitosos de manera general. ¿No se invierte en los estudios? A ver, hay inversores, obviamente de todo, hay mil casos, pero te digo lo que es más normal, y es que se invierta en proyectos de manera individual más que en manera blanca en un estudio. ¿Por qué? Porque los inversores institucionales que invierten en estudios de videojuegos tradicionales no son tantos porque lo ven como algo más maduro de poca chance de explotar. En cambio, sí, el negocio de los *publishers* es invertir en muchos juegos, con la idea de que uno explote. Pero bueno, imagínate invertir en un solo estudio que hace un juego cada cuatro años, es como que es un tiro demasiado loco, inclusive para un VC. Ese riesgo lo asume y lo diversifica el *publisher* más que el VC. Entonces, no estamos hablando tanto de planes de negocio, sino que estamos hablando de, por lo general, los documentos para vender un proyecto que implican un *pitch deck*, algunos documentos que acompañan algunos *Excels* con el cuadro de marcha del proyecto de un recurso humano sin financiamiento necesario, y después, bueno, sí, la presentación del prototipo o *vertical slice* o lo que se tenga para un análisis integral por parte del *publisher*. La verdad es que toda la parte de *crunching the numbers* para ver si ese juego va a ser exitoso o no, uno puede facilitarlos, pero cada *publisher* tiene sus propias fórmulas, sus propias formas de evaluar y de pronosticar si un juego puede tener un éxito o no, así que mejor conviene no meterse mucho en eso.

5. ¿Cuántos planes de negocios de videojuegos ha desarrollado?

Trabajé varios planes de negocio. El primero de ellos fue en el 2002 justamente que había un programa universitario de estímulo a la vocación empresarial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el cual tenía que presentar un plan de negocios. No era un plan de negocios de manera directa, sino que fue por etapas. Creo que fueron tres etapas, si mal no recuerdo. La primera etapa era un dossier, la segunda etapa un documento de unas 10-15 páginas y la tercera etapa era un plan de negocios. Así que sí, tengo esa experiencia. Luego, más allá de eso, también hice un plan de negocios para la

misma empresa para recibir una inversión. Tuvimos en 2008-2009 varias conversaciones y obviamente esas conversaciones requieren un plan de negocios por lo general. Así que nada, en esa época también se armaron planes de negocio de mi empresa anterior, llamada *Sabarasa*.

De esos dos planes de negocio que hice para *Sabarasa*, también en su momento yo hice un *exhibit* en BA para la Universidad Austral en el IAE y bueno, ahí hicimos un plan de negocio para un emprendimiento que iba a ser una empresa de QA, radicada en Tucumán, para ofrecer QA a todo el mundo, pero bueno, lamentablemente justo ese mismo año mi empresa principal quebró y no pudimos hacer el segundo emprendimiento, pero bueno, ese plan de negocio lo hice y después también participé de otra empresa más, que no floreció que fue un plan de negocio que hicimos para la competencia Naves sobre una empresa de videojuegos con valores, se llamaba *Vival* y creo que alguno que otro más hice, así que debo haber hecho unos 4 o 5 en mi vida más o menos

6. *¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes en el armado de un plan de negocios de videojuegos?*

Antes tenía presentaciones de proyectos bastante complejas, por línea, por persona, digamos estimando un montón de costos. Con el correr del tiempo lo que yo he visto, y esto fue por consejo de diferentes personas, es una simplificación en cómo se presenta el, entre comillas, plan de negocio que sería el business case para el juego en sí. Una simplificación a nivel de complejidad de entenderlo, o sea, básicamente en este momento se reduce a cuántas personas, cuánto tiempo, y cuánto es la tasa que cobras. Esa tasa tiene que ver con los costos del estudio, obviamente tiene que ser superior el costo, y por lo general es menor a lo que se cobraría en caso de un *work for hire*. Alguna vez alguien me dijo que era el 75% del precio de listas de *work for hire*, bueno, ese es el precio que le pasamos los *publishers* para que veamos con una dinámica de negocio tipo socios. La decisión tiene que ver con analizar más rápido los proyectos y poder ver rápido el tamaño, cuánto se pide, y no estar desmenuzando línea por línea, persona por persona. Uno define más o menos como estudio cuál es su tasa para *pitchar* proyectos propios y uno va con ese valor multiplicado por el tamaño de proyecto en meses hombre digamos y es lo que se intenta conseguir de financiamiento. Después puede haber correcciones a lo largo de la vida del proyecto, sobre todo hacia arriba para ir ajustando a la realidad del proyecto y a veces los juegos te piden más y entonces tenés que darle un poquito más.

7. *¿Ha tenido que presentar o defender planes de negocios de videojuegos ante inversionistas?*

He tenido que defender planes de negocio. En distintos escenarios, ya sea con inversores, ya sea con jurados de competencias. Competencias en dos ocasiones, siempre la competencia a naves. Y, es más, uno de nuestros planes de negocio salió segundo en una de las naves, viajó a Singapur, a un concurso de planes de negocio allá en Singapur. Pero ahí no viajé yo, viajó uno de mis compañeros de clase, porque bueno, yo estaba con quilombos. Pero bueno, nada, Singapur o Tailandia, no me voy a acordar.

8. *En caso afirmativo, ¿cómo fue esa experiencia?*

Fue positiva por lo general. Siempre uno saca algo bueno, ya sea *feedback* para mejorar o ya sea la aprobación del plan de negocio. En líneas generales hay que ir con mucho *willingness* (con buena voluntad), tratar de escuchar y entender. Me acuerdo en un momento yo estaba buscando financiamiento de una venta medio urgente y un americano que revisó nuestro plan de negocio nos dijo “*But you are just a glorified sales job*” (sos simplemente un trabajo de ventas glorificado). Y la verdad que ahí entendí que lo que estábamos ofreciendo no era algo interesante para los VCs, así que nada, es súper importante estar atentos al *feedback*. Las experiencias por lo general son positivas, ya sea de competencias como rondas de inversores.

9. *¿Cuáles son a su criterio los errores más comunes a la hora de armar un plan de negocios en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de un videojuego?*

Yo he visto por lo general a veces, a veces hay pitch decks que son eternos que tienen un millón de filminas, algunos *pitch decks* que se pierden en la explicación de la historia del mundo. Yo creo que lo importante es ir rápido al hueso, por qué divertir esta idea, qué tiene de innovador, mostrar el arte, mostrar los personajes, si se puede el video o lo que sea el material que acompañe. Vamos a ir rápido al hueso y después ya pasar a los detalles de cuánto pedimos, una sección que me gusta agregar siempre es por qué este publisher es el correcto para este proyecto, entonces de alguna manera es personalizar el pitch deck según el público. No siempre se puede, a veces uno viaja y está a último minuto y tiene no sé, 15 reuniones y es imposible, pero es un lindo toque personal de decir bueno che mira, este juego para este publisher está bueno porque complementamos el porfirio de tal manera, ustedes sacaron algo parecido al otro año, les fue bien... Ir a las fortalezas de ese publisher siempre es algo que suma.

10. *¿Cuáles son los principales aspectos que a su criterio valora un inversionista a la hora de financiar un videojuego? ¿Qué ha aprendido a lo largo del tiempo en el armado de planes de negocio para esta industria?*

Yo creo que lo más importante, o sea, es como que los planes de negocio tienen un problema y es que son muy largos, parece siempre que es mucho de rellenar secciones por rellenarlas y nada más, y la verdad que termina siendo contenido genérico que no tiene mucho sentido. Para mí en mi conversación lo más importante es destilar la estrategia y la estrategia tiene que ver con entender un poco dónde estamos parados, con qué medios contamos y hacia dónde queremos ir. De alguna manera, para mí el objetivo del plan de negocio es definir una estrategia y presentar una estrategia y la estrategia, bueno, en el fondo no es más que unir medios con fines, pero bueno, tenemos que definir muy bien todo y hacer un análisis lo más profundo posible. La verdad que en mi experiencia, tanto los planes de negocios que yo he hecho, como los que he visto, son por generar bastante superficiales y eso es un problema, porque te hacen llenar 50, 60, 70 páginas de puro blabla y la verdad es que se pierde la esencia y lo realmente importante que es destilar la estrategia. Es más, yo te diría que el plan de negocios podría llegar a entrar en una carilla si lo hacemos bien.

11. *¿La creatividad tiene un rol preponderante en la presentación de planes de negocios de videojuegos?*

Las preguntas hablan de Plan Negocio; yo voy a hablar del *Pitch Deck* para buscar financiamiento de proyectos de videojuegos en concreto. Sí, obviamente la creatividad tiene un rol importante. La idea es que los *Pitch Decks* sean los más creativos e inmersivos posibles. Si uno está preparando una IP, tiene que ser visual, tiene que ser lindo, tiene que ser claro, tiene que comunicar la onda del juego. Y bueno, hacer la mejor presentación posible. Sigue siendo un negocio, pero bueno, estamos hablando en concreto de un proyecto particular. Así que la mayor cantidad de imágenes que se puedan acompañar, videos, todo suma a la presentación. Y así que, mientras más bonito, mejor.

12. *¿Ha compartido previamente su experiencia con otras personas que buscan financiar sus desarrollos de videojuegos?*

He hecho varias colaboraciones, es más, yo hice públicos mis propios *pitch decks* de *Sabarasa*, una vez que cerró la empresa, los hice públicos para tratar de que otras

personas puedan ver como se *pitchaba* en *Sabarasa* y que pueda servir de inspiración para otros que quieren salir a vender sus proyectos. Aparte ayudé a preparar varios *pitch decks* y he preparado varios *pitch decks* de proyectos propios que algunos lograron el objetivo de conseguir financiamiento. Sí, así que bueno, sí, la pregunta a todo esto es que sí, que participé, que colaboré y que en algunos casos tuve un rol preponderante también. También, por medio de MPVP de ADVA (Mi Primer Videojuego Publicado) y demás, hay como muchas teorías para mucha gente que está buscando. Así que sí, he ayudado en bastantes de estos *pitch decks* y documentación adjunta.

13. *¿Considera que contar con una guía para el armado de planes de negocios para empresas de videojuegos situadas en Argentina es una herramienta útil?*

Claro que sería útil y de vuelta, claro, no Plan A de Negocios, sino *Pitch Check* de Proyectos. Lo venimos haciendo con ADVA de manera no tan regular como me gustaría, pero con las Nano Eva Biz y otros ciclos de negocios donde tratamos de capacitar gente tanto en el mundo de los negocios como también en clínicas de armado de pitch, que por lo general la complemento con *Chilkowski* que armaba *itches* excelentes. Obviamente que serviría una guía, una buena guía de cómo hacerlo, de qué documentación adicional al presentar, qué cosas editar y en qué cosas hacer foco. Por ejemplo, para dar un ejemplo concreto, una cosa que a mí me gusta poner por lo general es el tamaño de proyecto tanto en meses como en personas y usar la medida de esfuerzo o tamaño de proyecto en meses hombre y de alguna manera también como para que sea fácilmente entendible. El proyecto es un proyecto de 100 meses hombre, de 200 o de 1.000 o lo que sea. Y después también a mí me gusta meter la figura de *break even*/unidades con el precio que uno sugiere para el proyecto como para que sea más fácil de entender. Este proyecto necesita 10.000, 50.000... ¿Cuántas unidades necesitamos para recuperar el costo de desarrollo? Con lo cual no se puede saber el valor de *break even* real, pero al menos un *break even* para el costo de desarrollo es importante para mí incluirlo. Una cosa que a mí me gusta evitar en los planes de negocio es el *benchmarking*. ¿Por qué? Porque por lo general ponemos de *benchmark* proyectos solamente los mega exitosos, tenemos un sesgo de supervivencia importante y la verdad que los *publishers* estaban así: “Bueno, sí, obviamente sí, ya sé que este juego vendió un millón de copias, pero, así como este vendió un millón de copias, 40 más del mismo género, de la misma estética, vendieron 5.000.”

14. *¿Tiene alguna anécdota que desee compartir relacionada al armado o presentación de planes de negocios de videojuegos?*

Me acuerdo una vez que me presenté con unos inversores que me hicieron una pregunta que me desorientó por completo, que era, bueno, ¿cuál es el tamaño total de la industria en el mundo? Y yo no sabía la respuesta, y pasé un papelón terrible, y ahí fue cuando decidí estudiar algo de negocios.

15. ¿Hay algún aspecto adicional que desee destacar?

Lo último que quería desaclara es este tema, de que los planes de negocio y los *pitch checks* son cosas distintas y que en nuestra industria es más común el *pitch check* de proyectos, no tanto el plan de negocios de empresas. De todas maneras, sí, calculo que la parte de plan de negocios es algo más general, que puede ir por algo general, como organizar cualquier empresa y presentar el plan de negocio a cualquier empresa. Obviamente, siempre, como dije al principio, estrategia, estrategia, estrategia, es lo más importante. Mucho más que rellenar secciones, porque sí.

13.3.3. Ficha de registro:

Martín Spinetto, CEO *Widow Games*

Datos del entrevistado:

Nombre y apellido: Martín Spinetto

Nombre empresa / emprendimiento: *Widow Games*

Cargo: CEO

Sitio web de la empresa / emprendimiento: jbrunet@therabbithole.games

Forma de contacto habitual (llamado, email, whatsapp): Whatsapp

Fecha de la entrevista: 22/11/2023

Hora de inicio entrevista: 17:30

Hora de finalización: 18:15

Formato de la entrevista (marcar con X) Presencial: Virtual: X

En caso de ser presencial, detallar el lugar de la entrevista. En caso de ser virtual, consignar la plataforma y usuario utilizado para la conexión: Whatsapp

Medio y soporte utilizado para la entrevista: Grabación digital de audio

Consentimiento sobre la divulgación de los datos brindados en la entrevista: **SÍ** - NO

Notas adicionales sobre el registro de la entrevista: No

13.3.3.1. Desgrabación entrevista

1. *¿Tiene formación académica?*

Sí. Soy Licenciado en Publicidad de la Universidad de Belgrano. También me recibí de Director de Arte Junior en la Asociación Argentina Agencia de Publicidad. Tengo dos posgrados, uno en Estrategia de Negocios y otro en Comunicaciones y Marketing de Empresas.

2. *En caso afirmativo. ¿esa formación está vinculada a negocios o finanzas?*

Sí, yo siempre fui por el lado de negocios, no de finanzas, sino más que nada negocios y comunicación.

3. *¿Desde qué año está trabajando en la industria de los videojuegos?*

Estoy trabajando en la industria de videojuegos desde el año 2011, cuando fundé la empresa *Widowgames*.

4. *¿Ha tenido trabajos anteriores en esta u otras industrias?*

Trabajos anteriores, en esta u otras industrias, sí. Empecé trabajando en el año 98 en Phillip Morris. Así que trabajé en lo que era cigarros, estaba en marketing de Marlboro. Después trabajé en Milka, en la empresa Crashus Yard, que era parte del grupo Phillip Morris. Ahí estuve año y medio, después estuve trabajando en consultoría de marketing, en todo lo que es *Below the Line*, BTL, que era todo lo que tenía que ver con eventos y promociones, también. Después estuve trabajando también como Jefe de Promociones y Eventos para la cadena Jumbo. También estuve en Lanacion.com, donde fui Jefe de Nuevos Medios, Jefe de Marketing de Nuevos Medios, durante varios años y después de ahí pasé a Microsoft, donde empecé como Gerente de Preventa y terminé como Director de Marketing para Latinoamérica, para todo lo que era *consumer, product y services*. *Hotmail, Messenger, Windows Phone, Windows* y demás. Fueron 15 años corporativos, podría ser así.

5. *¿Cuántos planes de negocios de videojuegos ha desarrollado?*

Uff, ya ni me acuerdo. Planes de negocios es una decisión bastante amplia, pero ¿qué realmente hemos desarrollado? Podría ser, por lo menos, cuatro o cinco. Porque después los otros son más juegos casuales, más chiquitos, que pensás en la monetización, pero no en plan de negocios. Si te refieres a monetización de los videojuegos, sí, más de 30, pero un plan de negocios pensando todo, marketing, promoción, comunicación, monetización, distribución, y todo eso, para cuatro o cinco.

6. *¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes en el armado de un plan de negocios de videojuegos?*

A ver, definitivamente el tema yo te diría de promoción, distribución, desarrollo y marketing, que marketing puede entrar dentro del tema de promoción y monetización, también eso para mí son cosas que sí o sí tienen que estar. Entonces, pasando en limpio te lo digo desarrollo, marketing y monetización, son las tres cosas que me parece que no pueden faltar en ninguno de estos planes de negocio.

7. *¿Ha tenido que presentar o defender planes de negocios de videojuegos ante inversionistas?*

Sí, lo he hecho muchas veces, tanto levantando dinero para proyectos impuntuales como también levantando dinero para la empresa en forma de *equity share* de digamos acciones en la empresa, como también previniendo inicial *coin offerings*, haciendo *tokens* para proyectos de *blockchain games*. También lo hice.

8. *En caso afirmativo, ¿cómo fue esa experiencia?*

Fue una experiencia súper rica y lo sigo haciendo hoy en día. De hecho, estoy haciendo levantamiento de capital para algún proyecto en particular. Lo sigo haciendo.

9. *¿Cuáles son a su criterio los errores más comunes a la hora de armar un plan de negocios en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de un videojuego?*

Los errores más comunes a la hora de armar un plan de negocios en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de videojuegos y probablemente es que la mayoría de los startups subestiman muchísimo los costos de desarrollo y los costos de promoción de

un proyecto. Entonces creo que no tener experiencia previa y subestimar los alcances y los costos de distribución y promoción y desarrollo es lo que más generalmente veo en mi incubadora con los proyectos que asistimos. Es un poco falta de experiencia. Ahí tendrían que buscar a alguien que sepa cada uno de estos verticales y pedirle asesoramiento.

10. *¿Cuáles son los principales aspectos que a su criterio valora un inversionista a la hora de financiar un videojuego?*

El principal aspecto siempre va a seguir siendo el equipo. Definitivamente los inversores invierten más a *Joker* que al Caballo. Entonces ver que tiene un equipo capaz de llevar adelante un proyecto definitivamente es el *asset* número uno que están mirando los VCs y después de eso obviamente es la oportunidad de mercado. El producto puede ser excelente, pero si hay un mercado muy chico o muy difícil penetrar ya no hay oportunidad, así que yo diría el equipo y la oportunidad de mercado. Después el producto va a ir mutando probablemente, pero yo te diría que esos son los más importantes.

11. *¿Qué ha aprendido a lo largo del tiempo en el armado de planes de negocio para esta industria?*

La verdad que en videojuegos es muy difícil levantar capital hoy en día porque requiere un desarrollo y después es un ambiente hiper competitivo. Lo que aprendí hasta ahora es que lo más importante es realmente encontrar la manera para poder desarrollar un MVP, un alfa, algo que pueda mostrar y que tenga algún tipo de métricas. Si vos tenés un videojuego ya en su etapa temprana que tiene algún tipo de métricas como retención o conversión a pago que son buenas, el camino es totalmente diferente. Así que te diría que eso es como el aprendizaje más importante. Tratar de hacer algo bueno y barato, que pueda mostrar y que no sea simplemente un *powerpoint*.

12. *¿Qué cambios en el armado de un plan de negocios de videojuegos ha observado con el transcurso del tiempo?*

Obviamente se pusieron mucho más exigentes en cuanto a tener ya el producto lanzado o el producto por lo menos teniendo un *beta* que esté corriendo que demuestre que vos podés crear esa tecnología, también habiendo tanta oferta para invertir los inversores se han puesto mucho más exigentes. Ya pretenden que uno tenga algo lanzado con algún tipo de métricas que demuestre que hay un *market fit* interesante para poder lanzar eso.

Así que sí, te diría que eso ha pasado, al haber tanta oferta subieron mucho la vara y piden que tengas métricas.

13. *¿La creatividad tiene un rol preponderante en la presentación de planes de negocios de videojuegos?*

No, la verdad que no. La creatividad va a tener un rol preponderante en lo que es el desarrollo de *Game Design* y en lo que es el desarrollo de toda la experiencia de usuario, pero no realmente en el plan de negocio. Hoy en día la forma de monetización y los canales de distribución son bastante estándar y no permiten tampoco ponerse muy creativos en esas partes. Hay muchos temas de política de privacidad o de comercialización que no vas a poder vender lo que se te cante de la manera que se te cante. Así que te diría que no, no lo veo tanto.

14. *¿Ha compartido previamente su experiencia con otras personas que buscan financiar sus desarrollos de videojuegos?*

Sí, totalmente. Bueno, de hecho me dedico a eso con la incubadora. Parte de lo que hacemos no solamente ayuda a hacer un excelente videojuego en la tecnología *blockchain* es también a hacer *fan raising*, así que sí, lo compartimos todo el tiempo.

15. *En caso afirmativo, ¿su colaboración estuvo vinculada al armado de un plan de negocios?*

Sí, también me dedico a eso, así que sí lo hacemos así.

16. *¿Considera que contar con una guía para el armado de planes de negocios para empresas de videojuegos situadas en Argentina es una herramienta útil?*

Sí, totalmente. Como dije antes, el tema de subestimar los esfuerzos requeridos para crear un plan de negocios y no dejarse llevar por el Excel, que en definitiva absorbe cualquier número que le pongamos, creo que está bueno. Tener *advisors* o mentores que han pasado y estado en ese lugar, digamos, hace una diferencia enorme.

17. *¿Tiene alguna recomendación que pueda servir para desarrollar una guía o instructivo para el armado de planes de negocio de videojuegos?*

Y, yo me baso muchísimo, muchísimo en todo lo que son números de benchmark, que es tomar base de datos, sean públicos o privados, para decir, bueno, a ver, si yo estoy desarrollando este tipo de videojuegos y lo voy a comercializar de esta manera y está en esta categoría, ¿cuál es el benchmark que puedo tomar como objetivo para decir retención, para el CPI, para el *Average Revenue per Daily Active User*, por ejemplo, es tomar todas esas métricas para tener un objetivo, para decir, si estoy abajo de esto, tengo que seguir mejorando y si estoy arriba, estoy muy bien. Así que yo empezaría por ahí, listar primero todas las tácticas y todas las cuestiones a considerar, pero también poner métricas que me dejen a mí establecer diferentes, no solamente los criterios, sino también los objetivos de lo que quiero hacer.

18. ¿Tiene alguna anécdota que desee compartir relacionada al armado o presentación de planes de negocios de videojuegos?

No, no se me ocurre en este momento para ser honesto, pero si me ocurre te mando un audio aparte, sin ningún problema.

19. ¿Tiene alguna recomendación para los nuevos desarrolladores a la hora de armar un plan de negocios de videojuegos?

Me parece algo muy interesante en los videojuegos, es que vos podés agarrar y descargate los juegos que vos consideres como un Benchmark para vos. Es decir, yo quiero hacer este tipo de juego y quiero que se parezca a este. Lo que tienen de bueno los videojuegos es que apartás un par de clics y probablemente te puedas descargar ese juego de forma gratuita. Entonces que investiguen mucho lo que está funcionando, es decir, pasen y prueben el *Core Game Loop*, que prueben la mecánica del juego, y que prueben y testeen cómo ese juego monetiza. ¿Qué es lo que me está ofreciendo? ¿En qué momento me lo está ofreciendo? ¿Cómo me lo ofrece? Eso me parece vital. Es ver si están ofreciendo *in-app purchases* o publicidad, o cómo son los paquetes, o en qué momento me lo vuelan, o si tienen *live ops*. Todo eso es muy fácil de hacer, pero muy poco lo hacen. Entonces investigar la competencia para mí parece crucial, y nada más es dedicarle tiempo.

20. ¿Hay algún aspecto adicional que desee destacar?

Te diría que en términos de cómo armar el plan de negocios de videojuegos, pues toca todos los fundamentales.