

Cómo y por qué cumplir los plazos

Guión de la ponencia
presentada en el
Primer Congreso de Desarrolladores de Videojuegos

Valencia, 21 de noviembre de 2008



Índice de contenido

1. Ámbito de esta conferencia.....	1
2. ¿Por qué es tan importante?.....	1
2.1. Para la productora.....	1
2.1.1. Acuerdos con los distribuidores.....	1
2.1.2. Slots de fabricación	2
2.1.3. Calendario de Márketing.....	2
2.1.4. Periodo de lanzamiento.....	3
2.1.5. Confianza del consumidor final	3
2.2. Para el inversor.....	4
2.2.1. Confianza para invertir.....	4
2.3. Para el propio desarrollador.....	4
2.3.1. Mantener el flujo de caja.....	4
2.3.2. Consecuencias contractuales.....	4
2.3.3. Moral del equipo.....	5
2.3.4. Horas extra: estrés y ansiedad.....	5
3. ¿Que podemos hacer para cumplir los plazos?.....	6
3.1. Aceptación realista y prudente del proyecto.....	6
3.2. Medición del proyecto.....	6
3.2.1. Triángulo tiempo/coste/contenido de los videojuegos.....	7
3.3. Planificación.....	8
3.3.1. Mis medidas: 20%-60%-20% (planificación-desarrollo-testeo).....	8
3.3.3. Análisis técnico.....	9
3.3.4. ¿Grano fino o grano grueso?.....	9
3.3.5. Medir cada tarea.....	9
3.3.6. Cálculos de ingenieros (métodos como COCOMO).....	10
3.3.7. Diálogo con los trabajadores.....	10
3.4. Identificación de las tareas críticas.....	10
3.5. Hitos: el arma de doble filo	11
3.6. Atender las necesidades de la productora en marketing y comercialización.....	11
3.7. Evaluación de los riesgos.....	12
3.7.1. Riesgos técnicos.....	12
3.7.2. Riesgos del personal.....	12
3.7.3. Riesgos de producción (especialmente cambios).....	13
3.8. Ejecución.....	13
3.8.1. Elección correcta de la persona encargada y su rol.....	13
3.8.2. Seguimiento diario del proyecto.....	13
3.8.3. Historial del proyecto para el futuro.....	13

1. **Ámbito de esta ponencia**

La gestión de proyectos es un campo muy extenso, con abundante bibliografía.

El objetivo de esta conferencia no es hablar de las generalidades de la gestión si no de aquellos puntos que son más específicos en el desarrollo de videojuegos y de los problemas más frecuentes que he podido ir detectando.

Especialmente me dirijo a los grupos amateurs y start-ups, porque una de las claves del éxito es el cumplimiento de los plazos.

2. **¿Por qué es tan importante?**

He terminado mi primer videojuego cómo amateur en 1990, y trabajo cómo profesional desde 1999. En todo este tiempo, he ido viendo cómo numerosos estudios tenían problemas con el cumplimiento de los plazos.

En las veces que he tenido ocasión de hablar con productoras, distribuidoras, e inversores, he visto cómo la preocupación por este tema era creciente. Especialmente en España, parece existir la percepción generalizada de la dificultad que tienen los estudios por cumplir los plazos de entrega.

Este incumplimiento tiene consecuencias muy negativas para la productora, los inversores y el propio estudio.

2.1. Para la productora

En el desarrollo de videojuegos, es muy común que se forme la pareja productor-desarrollador.

El desarrollador se encarga de la realización del videojuego en sí mientras que el productor se encarga de todo lo relativo a su comercialización, y muchas veces también de la financiación.

Cuándo esta pareja se forma, el productor asume distintos riesgos con el desarrollador entre los cuales el principal es la garantía de que el proyecto se terminará a tiempo y con la calidad deseada. De la fiabilidad del desarrollador en este punto dependerán las condiciones del contrato, y en último extremo su continuidad con ese productor u otro.

2.1.1. Acuerdos con los distribuidores

El principal requisito para que nuestro juego se pueda vender es que la gente lo pueda comprar. Pensemos cuantos juegos existen actualmente y cuantos tenemos disponibles en las estanterías de nuestra tienda de videojuegos. En Nintendo DS, por ejemplo, existen en la actualidad más de 2.000 títulos y sin embargo en nuestra tienda encontraremos quizás unos 30.

¿Quién decide cuales son estos 30 afortunados? El distribuidor, que es el encargado de llevar las copias físicas desde sus almacenes hasta los canales de venta, las tiendas.

Una de las principales tareas del productor, y de la que cómo ya podremos imaginar depende drásticamente el número de copias que vendamos, es conseguir que los distribuidores incluyan nuestro juego en su catálogo. El distribuidor debe decidirse por el nuestro y por lo tanto renunciar a otros. Cuanto mayor anticipación haya en esta inclusión, mejor para las ventas. Las tiendas podrán ir aceptando reservas y se podrá ir organizando la distribución. Si luego el juego se retrasa, los resultados son catastróficos, como podemos imaginar.

Una marca con “fama” de retrasarse en los productos puede acabar encontrándose con que los distribuidores se nieguen a realizar ningún tipo de anticipación o incluso, que se nieguen a la distribución.

2.1.2. Slots de fabricación

Esto es especialmente cierto en el caso de las consolas, dónde puedo hablar con más conocimiento de las consolas de Nintendo.

Uno no va a Nintendo por la mañana pidiendo 50.000 cartuchos de DS para la tarde, como si fuese una copistería.

Hay una inmensa cola para fabricar y antes de eso, para pasar el “LotCheck”, que es el control de calidad obligatorio que hacen en Nintendo antes de aceptar un máster para fabricar.

Si nos pasamos en la fecha de entrega a Nintendo, “perderemos el slot” cómo se suele decir, lo que implica volver a ponerse a la cola. Quizás por unos pocos días de retraso perdamos un mes entero durante el cual lo único que podemos hacer es esperar de brazos cruzados a que llegue nuestro nuevo turno.

2.1.3. Calendario de Márketing

Todos los que seguimos la actualidad a través de los medios que tratan sobre videojuegos estamos acostumbrados, aunque quizás no hayamos reparado expresamente, en las campañas de márketing que se hacen previas y después del lanzamiento.

Primero se anuncia el desarrollo, luego se dan algunas screenshots, algún video promocional, entrevistas, se anuncia la fecha de lanzamiento.... todas estas cosas no se publican de forma casual ni en una fecha cualquiera.

Los encargados de márketing, que conocen estos temas (y que yo confieso ignorar), calculan cuando han de realizarse estas cosas que ellos llaman “impactos”.

La teoría está en crear y mantener el interés del público hasta el momento del lanzamiento, y aquí está el problema de que la gente tiende a ir olvidando el impacto, mientras que los medios serán muy conscientes del historial de noticias sobre este juego y no van a hablar de él cada vez que a nosotros nos apetezca.

Por tanto, espaciar de forma adecuada los impactos es fundamental. Si el día que toca tener las screenshots o el video promocional no lo tenemos, estamos perjudicando la comunicación y el departamento de marketing en la productora nos mirará con cara de muy pocos amigos.

2.1.4. Periodo de lanzamiento

“Para navidad”. En todos los años que llevo haciendo videojuegos parece que siempre son para salir en navidad. Bueno, realmente no es cierto, también está el principio del verano (se supone que a los niños les regalan muchos juegos por aprobar el curso).

Después hay otras fechas que pueden ser estratégicas, como el lanzamiento de alguna película o el comienzo de alguna competición deportiva de la cual estamos haciendo un producto licenciado.

Es obvio que la pérdida de estos periodos por un retraso, especialmente en el caso de las licencias, puede hacer rodar nuestra cabeza. Vamos a anticiparnos a este hecho: Si nuestro estudio tiene un pobre historial de cumplimientos, no podemos esperar que nadie confíe en nosotros una licencia de este tipo.

2.1.5. Confianza del consumidor final

La gente dispone de un dinero limitado para comprar juegos y si pretenden comprar el nuestro cuando salga le reservarán su presupuesto. Si el día en el que habíamos prometido que podrían comprarlo no pueden hacerlo, puede que nuestro juego sea tan bueno cómo para que sigan esperando o puede que hayamos perdido nuestra oportunidad de venta.

2.2. Para el inversor

Cada vez más, los presupuestos que se manejan para la realización de un videojuego son tan grandes que ni siquiera el productor asume el riesgo de la financiación, o no completamente.

Inversores puramente capitalistas entran en juego, lo que abarca desde entidades financieras a capital riesgo.

2.2.1. Confianza para invertir

En cualquier caso, hablo aquí de entrada de fondos puramente capitalista, que espera unas ciertas garantías y un retorno de capital.

No hay nada más miedoso que el capital. Mirad si no cómo baja la bolsa al mínimo temor.

De la fiabilidad del estudio en el cumplimiento de sus compromisos depende directamente la capacidad de éste de atraer inversión y de la prima de riesgo que puede negociarse con estos inversores. Cuanto más fiables seamos, más abundante y barato conseguiremos el dinero.

2.3. Para el propio desarrollador

2.3.1. Mantener el flujo de caja

Un estudio está muchas veces financiado directamente por el productor a través de “hitos”, de manera que con cada entrega que cumple el contenido pactado se hace la siguiente entrega de dinero. Muy frecuentemente, este dinero cubre poco más que el tiempo hasta el siguiente hito pues la mayor parte del margen industrial del estudio, su beneficio, se espera que lo obtenga a través de las ventas y no durante el desarrollo en sí.

También el dinero que proviene de inversores es con frecuencia limitado al periodo de desarrollo de un proyecto en concreto. El retraso en el proyecto por tanto, puede llevar fácilmente al estudio a la descapitalización, endeudamiento o quiebra directa, lo que es un GameOver.

2.3.2. Consecuencias contractuales

Por todo lo anteriormente explicado, resulta ya evidente que la mayoría de los contratos con las productoras son extremadamente duros en este aspecto del cumplimiento de los plazos. Probablemente se haga más fuerza en este aspecto que en ningún otro.

Si no cumplimos los plazos acordados, podemos esperar, como mínimo, que cese de forma

inmediata la financiación hasta que no se recupere el tiempo de proyecto. Pero también podemos esperar otras medidas más duras como la devolución de parte del dinero ya entregado, la cancelación del proyecto por completo, o incluso, la exigencia de indemnizaciones.

Es muy posible que estas cláusulas estén ahí sea cual sea nuestro historial de cumplimiento, pero si este es bueno, puede mejorar otras condiciones del contrato.

2.3.3. Moral del equipo

Entregar un proyecto a tiempo y marcharse de vacaciones con el deber cumplido es probablemente la mayor inyección de moral que puede tener un equipo de desarrollo.

Por el contrario, incumplir plazos, con la consiguiente pérdida de primas, horas extras y en casos extremos pérdida de salarios, convertirá nuestro estudio en un submarino agujereado.

2.3.4. Horas extra: estrés y ansiedad

Aquí entramos en un peligroso círculo vicioso. El incumplimiento de un hito trae como consecuencia inmediata las temidas horas extras o “crunch time”. Si este se prolonga más allá de lo razonable, podemos esperar la aparición en el personal de cuadros clínicos de estrés y ansiedad, literalmente, que se traducirán en pérdida de rendimiento, bajas médicas y hasta abandonos.

El estudio entra por tanto en una caída en barrena y si no remonta a tiempo puede estrellarse.

3. ¿Que podemos hacer para cumplir los plazos?

Con todo lo anteriormente dicho, el panorama pinta tan negro que parece casi un suicidio embarcarse en un desarrollo.

Pero ahora vienen las buenas noticias. Cumplir los plazos no es fácil, pero es posible. A nuestro favor juega el hecho de que un videojuego, como proyecto de ingeniería, es bastante flexible.

Quiero decir que seguramente, aunque no se mucho del tema, otras obras de ingeniería como el software de un satélite no permitan gran margen para “jugar” con sus características y adaptarse al tiempo disponible. En estos casos, serás más bien el tiempo el que se adapte al proyecto.

Sin embargo un videojuego a pesar de ser una gran obra de ingeniería tiene muchos puntos que podemos modelar para adaptarnos al tiempo disponible. Dentro de unos límites bastante generosos, son m

3.1. Aceptación realista y prudente del proyecto

Si crees que no vas a poder hacerlo, no lo intentes. Así de sencillo.

Los estudios, todos los estudios, tenemos hambre de gloria y deseamos afrontar grandes desarrollos. Pero el primer paso para no fracasar está en ser consciente de nuestras propias limitaciones.

Es mucho mejor un pequeño juego de rompecabezas disponible en las estanterías que el gran “triple A” revolucionario que nunca ha visto la luz y ha llevado a la quiebra a nuestro estudio. Por favor, es una obviedad, pero lo hemos visto tantas y tantas veces...

El estudio debe aprender a desconfiar de sí mismo para poder transmitir confianza a los demás.

¿Cuántos juegos hemos hecho? ¿Cuántos hemos terminado a tiempo? ¿Cuál era el tamaño de estos juegos? ¿Realmente podemos aceptar este nuevo proyecto?

Si nunca hemos hecho un juego en su totalidad o nunca hemos terminado uno sin problemas, hay que hacer una reflexión profunda sobre ello. Empezad por lo más pequeño. Poco a poco la empresa crecerá y podéis afrontar desarrollos mayores, pero no la mateis.

3.2. Medición del proyecto

¿Y cómo podemos saber si el proyecto se ajusta a nuestra capacidad?

Primero, usad vuestro historial. Si habeis hecho a tiempo otros juegos anteriormente, será vuestra mejor vara de medir.

Si no, usad el sentido común. Documentaros sobre otros proyectos similares que hayan salido con éxito, mirad los créditos, informaos. Si en este otro juego similar, figuran 40 personas en los

créditos ¿por qué íbamos nosotros a hacer algo parecido con 10? ¿somos más listos? ¿mejores? ¿tenemos más ganas?

Eso sería un craso error. Si algo he aprendido en estos años es que para hacer un buen juego se necesita sobre todo gente, tiempo y dinero. Es cierto que hay diferencias de capacidad entre los distintos estudios con plantillas similares, pero no os sobre-estimeís. Los demás no son mancos. Evaluad con sinceridad si esos otros estudios son tan malos respecto a vosotros cómo para necesitar mucho más personal para hacer lo mismo.

3.2.1. Triángulo tiempo/coste/contenido de los videojuegos

En todo proyecto, sea de videojuegos o no, se forma el llamado triángulo alcance-tiempo-coste o el cuadrado alcance-tiempo-coste-calidad.

Yo encuentro más adecuado desde el punto de vista del desarrollo hablar del triángulo tiempo-coste-contenido.

Lo que ocurre en los videojuegos es que tenemos uno o dos lados que son bastante rígidos.

El lado del tiempo viene limitado por lo que antes he explicado sobre periodos de comercialización, y también por otros factores como la obsolescencia tecnológica (no podemos sacar dentro de 5 años un juego de PlayStation 2).

Aunque no es lo mismo un juego de móvil que un juego de PC, casi siempre podemos contar con que el tiempo es una constante muy rígida que vendrá impuesta por parte de la productora.

El siguiente lado es el del coste. Este es más flexible, pero en última instancia viene determinado por las ventas esperadas para nuestro juego, descontados gastos de producción. Varía enormemente de una plataforma a otra, de un juego sin licencia a una saga conocida, etc... pero en cualquier caso, y esto es lo importante, una vez fijado el coste será tan rígido como el tiempo. Es muy difícil conseguir por parte de productores o inversores una ampliación de los costes una vez comenzado el proyecto.

Por tanto, sólo nos queda el lado del contenido como principal variable a nuestro alcance para garantizar el cumplimiento de los plazos.

Sí, todos los developers llevamos dentro una “prima donna” que quiere regocijarse dando el máximo contenido con la máxima calidad y después fardar de la nota en IGN. Y quizás cegarse con esto sea una de las principales causas de fracaso en la ejecución.

La clave de la calidad es saber en que gastar los recursos para que nuestro juego sea aceptable pero esté a tiempo. Mayores contenidos los tendremos cuando consigamos más recursos.

Con los que dispongamos, debemos de extender el contenido a lo largo del proyecto como la mantequilla en el pan. Tener un engine 3D increíble, con las mejores luces de la historia, pero que nos falten dos niveles por terminar a la hora de la entrega no nos va a servir de nada.

3.3. Planificación

Ya tenemos asignado un proyecto, estamos contentos e ilusionados y contamos con el tiempo “T” y los recursos “R”. Pero no nos sentemos a programar todavía.

El primer paso es la correcta planificación. Mucho cuidado. Esto no es solamente el trámite muchas veces requerido para poder firmar un contrato. Ni siquiera debe de importarnos que luego se nos exija el cumplimiento y de eso dependa nuestra cabeza.

Lo primero que debe de importarnos es que de la buena planificación dependerá nuestro éxito. Hay que hacerlo para nosotros mismos principalmente.

No hagáis nunca un planning para cubrir el expediente con vuestra productora y vuestros inversores. Hacedlo por y para vosotros, y a ellos podéis darle una copia de vuestro planning con tranquilidad. Ese es el concepto.

3.3.1. Mis medidas: 20%-60%-20% (planificación-desarrollo-testeo)

Hay quien dice que en terminar el 10% de trabajo restante se necesita el 90% del tiempo, y existen multitud de chistes al respecto. Seguro que alguno habréis oído.

Tienen una base de verdad. Los desarrolladores con demasiada frecuencia olvidamos la planificación y el post-desarrollo, principalmente betatesting, y nos centramos en hacer el juego, que es lo nuestro. Esto es un gran error.

En mi experiencia, en proyectos de unos ocho meses, he ido viendo que un esquema 20-60-20 es bastante adecuado para los proyectos en los que me he ido involucrando.

El primer 20% es la planificación, también llamada pre-producción. Detallar de forma adecuada las características del proyecto y asignar tareas es esencial. En ningún caso es una “perdida” de tiempo, al contrario, hará que el siguiente 60%, el desarrollo en sí, sea eficaz y equilibrado en términos de calidad.

El último 20% es el control de calidad, el pulido y depurado del producto. Nadie hace un juego sin bugs, es algo con lo que podemos contar, y puede que hasta ese 20% sea poco dependiendo del proyecto.

Es muy importante no usar este 20% como “tiempo de reserva” para desarrollo. Para mi, una “beta” significa “juego completo con bugs”, y hay que ser estrictos con eso. El día en el que se entra en este 20% final, ha de estar totalmente prohibido añadir más contenido al juego. Solamente debemos centrarnos en arreglar bugs y pulir la jugabilidad. Es muy posible que si lo hacemos así los últimos días de proyecto el equipo esté de brazos cruzados esperando a que algún tester reporte algún bug. Esa será precisamente la señal de que hemos triunfado.

3.3.3. Análisis técnico

No se puede hacer ninguna planificación si no se hace un análisis técnico riguroso del proyecto. Es necesario desglosar todas y cada una de las piezas involucradas en el gran rompecabezas. Soy consciente de que esto es tremendamente difícil y que causa una pereza infinita en un developer.

Pero, ¿alguien concibe construir un rascacielos sin hacer primero los planos? Un videojuego es una obra de ingeniería compleja y debe de ser tratada con respeto.

No existe una sola persona que sea capaz de plasmar en su cabeza una cosa así. Es necesario que esta sea una labor de equipo, involucrando a todos.

No hagáis una estimación de tiempo en este punto. Desglosad primero las tareas y ponedle un tiempo después. Luego es muy posible que sobren piezas en el puzle y haya que decidir que cosas no puede llevar el proyecto, pero primero hay que poner todas las piezas encima de mesa.

3.3.4. ¿Grano fino o grano grueso?

Es una pregunta muy frecuente. ¿Planifico hasta la más minuciosa de las tareas o generalizo?

Lo mejor es tener todas las tareas cuánto más separadas mejor (sin caer en el absurdo) pero planificarlas en grupos de tareas, un grano medio digamos. Sin embargo, de cara al contrato con la productora, nos conviene hacer el grano más grueso posible. No queremos que no se de por cumplido un hito porque falta una tarea de dos horas.

A esto lo llamo yo, suavizar la burocracia.

3.3.5. Medir cada tarea

Ponerle tiempo a las tareas es el siguiente paso. Aquí, como siempre, la mejor herramienta es la experiencia previa. Consultar nuestra planificación pasada dará la mejor medida.

Si no lo tenemos, es muy importante consultar con el trabajador que la va a realizar. Este punto se olvida en ocasiones, y a la hora de la verdad no nos servirá que “otra” persona “hubiese” tardado menos.

Mejor aún, pedir varias opiniones a distintas personas. Hay que tener precaución con esto. La gente en general, y los programadores especialmente, tienden a sobre-estimar sus capacidades. Bueno, también hay gente que es negativa. Es el director de proyecto quien se supone que conoce a la plantilla y puede aplicar discretamente correcciones (generalmente al alza) sobre las estimaciones para tener el cálculo más realista posible.

3.3.6. Cálculos de ingenieros (métodos como COCOMO)

Existen, y no son objeto de esta ponencia, multitud de métodos de ingeniería para medir el esfuerzo necesario en la realización de un software. Como un videojuego también es, al menos en parte, un proyecto de software, dejemos que los ingenieros utilicen estas herramientas para evaluar sus tareas. Nos darán información interesante, aunque igualmente sobre ella tendremos que aplicar nuestra ponderación. Recordad que por muchas fórmulas que tengan estos métodos de ingeniería, no superarán la experiencia previa en una tarea similar unida al sentido común.

3.3.7. Diálogo con los trabajadores

Son ellos quienes van a desarrollar y de ellos va a depender en gran medida el cumplimiento de los plazos. Un director de proyectos que sale del despacho sonriente con su planning tratando de imponerlo a los trabajadores no está haciendo bien su papel.

Es muy importante que todo el equipo se involucre en la planificación, que todos aporten estimaciones y comprendan por qué es tan importante su cumplimiento.

Además, después será muchísimo más sencillo para el director exigir este cumplimiento.

También hay que mantener el diálogo durante todo el proyecto. Todo el equipo debe de conocer al menos de forma general cómo se está cumpliendo el planning y que tareas están haciendo sus compañeros. Es buena idea que éste sea público y esté accesible para consulta permanente en la red local. Hará que la gente se involucre más y tenga más confianza.

3.4. Identificación de las tareas críticas

No podemos construir un rascacielos poniendo el suelo de tarima pero olvidando algunas vigas. Este punto es sumamente importante.

Después de haber desglosado las tareas, es probable que simplemente sean demasiadas para el tiempo que tenemos.

Debemos separarlas en grupos. Aquellas tareas que sean imprescindibles para que el juego sea considerado como tal y aceptado por la productora constituyen la ruta crítica del planning. Pase lo que pase, estas tareas que forman parte del núcleo que han de estar de forma obligada. Si no entran, hay que acortarlas en un diálogo con la productora. Puede que el juego no tenga el menú tan maravilloso que habíamos ideado, pero desde luego, tendrá “un” menú.

Otras tareas son simplemente “deseables”. Son tareas que quizás, sólo si todo va como la seda, podemos incluir en nuestro juego para darle más brillo. Precisamente suelen ser las más golosas para el desarrollador, pero resultan altamente peligrosas.

Lo más prudente es no incluirlas en el pliego de contrato con la productora, y dejarlas como un asunto interno. Nadie nos va a reprochar introducir contenido extra siempre y cuando cumplamos los plazos, pero si pueden ser serios los reproches por no incluir contenido que está firmado.

Extremad la prudencia con esto.

Otras tareas simplemente irán al decepcionante saco de las irrealizables. Hay que asumir que en este proyecto simplemente no podrán estar. Ya tendrán su oportunidad en otro proyecto que aproveche el trabajo de éste o cuando tengamos más recursos.

3.5. Hitos: el arma de doble filo

Es muy común que los desarrolladores se financien mediante “hitos”. Un hito consta de una fecha y un contenido pactado de antemano con la productora. Cumplido el hito, se financia esa parte.

Pero, ¿Cada cuanto poner los hitos? Si la productora exige un calendario concreto de hitos sólo nos queda adaptarnos a él, pero si tenemos cierta capacidad de negociación debemos de jugar esa carta con extrema prudencia.

El doble filo de los hitos consiste en que , por un lado, vienen estupendamente para el desarrollo, pues fuerzan a incluir un contenido concreto y cada hito se produce una especie de “reset” del planning, de forma que se garantiza en buena medida el cumplimiento de los plazos.

El problema, es que si los hitos son demasiado espaciados, este efecto se reduce mucho y la carga financiera que ha de soportar el developer aumenta. En cambio, si son demasiado frecuentes se produce un efecto de *serialización* de las tareas, obligando al equipo a llegar a un punto común de forma muy frecuente. Al reducir la paralelización de tareas, se reduce el rendimiento.

Quizás un hito cada dos meses sea una buena frecuencia. En cualquier caso, debemos de tener muy en cuenta este efecto de serialización en las tareas a la hora de hacer el planning, y también considerar que al menos el día del hito y quizás uno o dos antes se pierdan en la preparación del material de entrega.

3.6. Atender las necesidades de la productora en marketing y comercialización

Si el cumplimiento de los hitos causa un cierto efecto de serialización, no hay nada que cause más trastornos de este tipo que la atención del calendario de márketing.

Hay que aceptarlo. La productora necesita screenshots, videos y demos *antes* de que el juego esté terminado para sus planes de comunicación y comercialización.

Es como si una inmobiliaria pretendiese enseñar a futuros compradores los pisos, con moqueta y muebles, antes de que hayamos puesto las vigas.

Este efecto, del que también se hacen numeros chistes en informática, es especialmente intenso en los videojuegos y no tiene solución. Debemos convivir con ello.

Como desarrolladores, lo único que podemos hacer es exigir de antemano a la productora el calendario de márketing para poder planificarlo adecuadamente. Las cosas, cuando se anticipan, no son tan negativas.

Si en el punto en el que la productora necesita material va a ser imposible dárselo, quizás la única

manera sea usar los famosos “fakes” para salir del paso. Lo importante aquí es ser honrados y hacérselo saber a la productora: Para la fecha que me pides, aún no podrás tener screenshots reales y lo que te prepararé será un fake. ¿Es esto lo que quieres o puedes reconsiderar el calendario de marketing? Estas cosas cuando se hablan durante la firma del proyecto no quedan mal, al contrario, demuestra profesionalidad.

3.7. Evaluación de los riesgos

En este punto ya prácticamente tenemos confeccionada la planificación, pero aún nos queda una última ponderación. Los posibles riesgos que pueden impedir el cumplimiento.

3.7.1. Riesgos técnicos

El principal riesgo técnico es la subestimación de tareas que pueden ser mucho más difíciles de lo que inicialmente se pensaba. Debemos de tener especial cuidado con los cambios de plataforma .

En mi carrera he tenido ocasión de programar diversas consolas distintas y nunca el cambio de plataforma resultó tan sencillo cómo se creía. Engrasar el equipo para una nueva plataforma puede requerir literalmente meses. Lo mismo puede ocurrir cuando se cambia de engine gráfico, librerías... dada la evolución rápida de esta industria, es muy probable que en cada proyecto nuevo algo más sea también nuevo. Es importante valorar la adaptación al nuevo entorno.

En cuanto al hardware especializado, valorad también los riesgos de disponibilidad del mismo. La rotura de un kit de desarrollo en mal momento puede causar un considerable retraso, ya que no siempre está disponible de forma inmediata desde Nintendo/Sony/Microsoft.

Si se trata del comienzo de un proyecto nuevo en alguna de estas plataformas, valorar adecuadamente el tiempo necesario para conseguir los correspondientes kits y licencias de desarrollo.

3.7.2. Riesgos del personal

¿Realmente podemos contar con todo el equipo durante todo el desarrollo? Quizás es una pregunta dura, pero uno de los mayores trastornos que podemos tener es que una persona clave del proyecto nos abandone a mitad del mismo

Es un tema muy delicado del que no puedo dar ninguna solución general. El director de proyecto debe de evaluar el estado de la plantilla y asignar las tareas más críticas a las personas más sólidas.

3.7.3. Riesgos de producción (especialmente cambios)

Una de las mayores fuentes de problemas suele ser la insistencia por parte de la productora en meter cambios en medio del proyecto.

Contra esto nuestra principal arma es precisamente un buen planning previamente pactado con la productora y una descripción del contenido adecuada. Si el productor quiere un cambio, lo mejor es sentarse con él tranquilamente delante del planning y mirar de que forma se puede meter, o no, lo que pretende sin poner en riesgo el proyecto. Es fácil que los productores quieran siempre más, pero también son los primeros interesados en que el proyecto no se demore. Por tanto, el diálogo es posible.

3.8. Ejecución

3.8.1. Elección correcta de la persona encargada y su rol

La figura del director del proyecto debe de existir. Idealmente, esta persona tiene cualidades de liderazgo, conocimientos y experiencia profunda multidisciplinar sobre videojuegos y una fuerte determinación sobre la necesidad de cumplir el proyecto.

En el caso más adecuado, esta persona se dedica sólo a esto. En las empresas muy pequeñas puede darse el caso de que el director del proyecto sea también programador, u otra cosa. En estos casos, hay que tener en cuenta que la principal tarea es la de dirección y que jamás esa persona debe de involucrarse en tareas vitales para el proyecto, porque probablemente no pueda realizarlas.

3.8.2. Seguimiento diario del proyecto

El proyecto debe de seguirse día a día, evitando en lo posible el “síndrome del estudiante” en el personal, esto es, la tendencia a cumplir los plazos pero en el último momento. Debemos de ir ajustando el planning re-planificando constantemente para poder tomar decisiones a tiempo si surgen problemas, y para acortar las tareas que puedan haberse sobre-estimado en favor de las que posiblemente se hayan sub-estimado, y de esta forma extender de manera uniforme la calidad.

3.8.3. Historial del proyecto para el futuro

En este sentido, siempre debemos de guardar un historial de nuestra planificación. Es importante tener conciencia de cual fue el planning inicial y cual fue el resultado final. De alguna manera, el planning ha de servirnos también como “bitácora” del desarrollo. Esta bitácora, para el siguiente proyecto, valdrá su peso en oro para estimar adecuadamente las nuevas tareas.