

CAPÍTULO 6

La experiencia cocreativa en los juegos sociales en internet: Del compromiso a la pérdida en la reconfiguración del modelo de negocio

Ercilia García-Álvarez¹, Alexandra Samper-Martínez¹,
Jordi López-Sintas²

¹Universitat Rovira i Virgili, España.

²Universitat Autònoma de Barcelona, España.

mariaercilia.garcia@urv.cat, alexandra.samper@urv.cat,
jordi.lopez@uab.es

Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.282>

Referenciar este capítulo

García-Álvarez, E., Samper-Martínez, A., & López-Sintas, J. (2015). *La experiencia cocreativa en los juegos sociales en internet: Del compromiso a la pérdida en la reconfiguración del modelo de negocio*. En López-Sintas, J. (Ed.). *La construcción social de la experiencia de ocio cultural*. Barcelona, España: OmniaScience. pp. 253-278.

Resumen

Los juegos sociales (como Farmville) accesibles a través de redes sociales (como Facebook) se ofrecen a los individuos en fase de pruebas alentando al jugador a participar en su difusión, creación, mantenimiento del juego y de sus servicios asociados (como espacios digitales de discusión pública). Esta relación recíproca entre productor y consumidor se interpreta desde la literatura como una práctica cocreativa mutuamente beneficiosa entre las partes y se encuentra centrada en la fase de compromiso del usuario. En este capítulo nos proponemos explorar desde la fase inicial de compromiso hasta la desvinculación de la practica cocreativa por parte del usuario mediante una investigación etnográfica que ha cubierto los tres años del ciclo de vida de un juego social anclado en la red social Facebook. Nuestros resultados muestran una descripción densa de: (1) la experiencia subjetiva del jugador en el proceso de cocreación del juego, los servicios y la experiencia deslocalizada de participar en juegos sociales, y (2) de su interpretación de las decisiones de los gestores empresariales relacionadas con el juego (compromiso del jugador, cambio de propietarios y decisión de cierre). Una mejor comprensión del marco interpretativo del usuario en relación a su experiencia de juego, la naturaleza del juego y de su relación cocreativa del juego junto la empresa nos sitúa en condiciones de interpretar y discutir los principios culturales que ordenan las interacciones entre los gestores empresariales y los usuarios del juego social.

Palabras clave

Juegos sociales, experiencia del jugador, modelo de negocio cocreativo, cultura empresarial.

1. Introducción

Los juegos sociales (*social network games*, SNGs) se crean específicamente para jugarse en redes sociales (*social network sites*, SNSs), como Facebook o MySpace (Shin & Shin, 2011). Son juegos muy populares, entretenidos y fáciles de jugar, que se basan en las redes de contactos existentes y se utilizan principalmente para incrementar la interacción social con los compañeros de juego (Wohn, Lampe, Wash, Ellison & Vitak, 2011; Jin, 2014). En los últimos años los juegos sociales han experimentado un crecimiento exponencial (Casual Games Association, 2012) tanto en el número de jugadores como en los ingresos que este producto aporta a las empresas, convirtiéndolos en un segmento de mercado de plena atención para los desarrolladores de juegos (Hamari & Järvinen, 2011). En la actualidad (marzo de 2015), los desarrolladores de juegos sociales, como King (creador de Candy Crush), Zynga (creador de Farmville) o Supercell (creador de Clash of Clans), siguen liderando los rankings de usuarios activos mensuales entre otros desarrolladores de aplicaciones para Facebook (ver Appdata.com).

Los juegos sociales ofrecen acceso gratuito durante la fase de pruebas, eliminando las tasas de suscripción (modelo de negocio conocido en el mundo anglosajón como *free-to-play*) pero basando el sistema de ingresos tanto en la venta de dinero virtual del juego o puntos –que permiten obtener ítems virtuales o progresar más rápido en el juego (Lin & Sun, 2011)– como en la introducción dentro del juego de anuncios de terceros y artículos virtuales de marca, en inglés *in-game advertising* (Whitson & Dormann, 2011). Los juegos sociales basan su filosofía en su propagación viral entre los jugadores en las redes sociales digitales, y en la retención y monetización de los mismos a través de mecánicas de juego –considerándose la monetización el éxito en el desempeño de las dos primeras fases: adquisición y retención de jugadores (Hamari & Järvinen, 2011). Para este fin, el productor principal de juegos sociales observa el comportamiento del jugador (Kirman, Lawson, Linehan, Matino, Gamberini & Gaggioli, 2010) y pone a disposición del usuario espacios de discusión pública (fóruns, cuentas de Twitter, de Facebook, etc.) donde puedan expresar su opinión (Fryar, 2013). También se extrae

información de los perfiles en las redes sociales digitales para ajustar la publicidad dentro del juego (Terlutter & Capella, 2013).

De este modo, los participantes en juegos sociales se convierten en examinadores de juegos en fase de desarrollo (*beta-testers*), cocreando o desarrollando el juego sobre la marcha junto a los productores principales, ayudando además a la distribución viral y al mantenimiento del mismo, sin remuneración (Martin & Deuze, 2009). En este proceso de cocreación se generan una serie de resultados para la empresa: (1) unos relacionados con el juego, como la información necesaria para el proceso de desarrollo del juego, y el mantenimiento e ideas creativas mediante la participación y la capacidad de innovación del jugador (Bhalla, 2011); y (2) otros relacionados con la marca, como valor de marca (Phrahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo, Maglio & Akaka, 2008), confianza y, en consecuencia, fidelidad o compromiso (Johnson, 2007), hasta romper con las tradicionales barreras entre productor-consumidor (Ramaswamy & Gouillart, 2010). Así, podemos hablar de los juegos sociales en términos de cocreación (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007) ya que es una realidad que buena parte del “[...] *diseño, desarrollo, producción, marketing y distribución del juego social se realiza con la participación directa de los consumidores o usuarios.* (Banks & Potts, 2010: páginas 253-254).

Hasta ahora, a pesar de la creciente centralidad de la participación de los propios jugadores en el desarrollo de los juegos, la industria del videojuego se encontraba al margen de la descripción del fenómeno de la co-creación (Green & Jenkins, 2009). En general, poco sabemos acerca de cómo los usuarios se integran en experiencias co-creativas a través de la interacción social (Sotamaa, 2007; Payne, Storbacka & Frow, 2008), y menos aún sobre cómo es vivida la desvinculación de la relación co-creativa. Además, la literatura existente sobre experiencias cocreativas se centraba en desvelar las bondades de integrar al cliente en la cadena de valor del negocio (p.e. Ramaswamy & Gouillart, 2010), pero sin analizar la perspectiva del usuario en este proceso.

En este capítulo mediante un análisis Netnográfico (Kozinets, 2010) del periodo que comprende desde la creación al cierre del juego social denominado Restaurant City (RC), alojado en la red social Facebook, describimos cómo lo

jugadores experimentan la cocreación, es decir, la perspectiva del jugador a lo largo del proceso empresarial que va desde la creación y distribución del juego hasta su desarrollo, mantenimiento y cierre. El diseño longitudinal de nuestro estudio nos ha permitido observar cómo se manifiesta el sentido de pérdida que viven los usuarios cocreativos ante la estrategia de salida del mercado decidida por la empresa sin consultar previamente a sus usuarios cocreativos. Un mayor y profundo entendimiento de la perspectiva del jugador en el proceso cocreativo, de principio a fin, nos sitúa en condiciones de discutir cuáles son las implicaciones fundamentales de implementar esta recurrida práctica organizacional en el sector del videojuego.

2. Metodología

Este estudio se llevó a cabo mediante un diseño etnográfico, centrado en (1) la interacción social entre un grupo de participantes del juego Restaurant City (RC) alojado en la red social Facebook; y (2) entre jugadores de todo el mundo en la arquitectura social creada alrededor del juego (fóruns, páginas de fans, blogs, wikis, etc.), durante un período de tres años. Este tipo de diseño es conocido con el nombre netnografía (Kozinets, 2010), etnografía virtual (Hine, 2000) o etnografía online (Markham, 2005). Entendemos el campo de estudio como todos aquellos espacios donde la interacción relacionada con la actividad principal (el juego) con el usuario y entre usuarios tiene lugar, sin distinción entre los datos obtenidos en línea o fuera de línea (Isabella, 2007; García, Standlee, Bechkoff & Cui, 2009). Nos proponemos describir la interacción que tiene lugar entre los jugadores en un determinado contexto digital y analógico entendido como un todo o sistema donde la interacción va más allá del contexto digital para incluir la situación social de los participantes (Kort & Ijsselsteijn, 2008: página 8).

Nuestro trabajo de campo se realizó en tres etapas. En primer lugar, (cuando el desarrollador Playfish lanzó el juego en 2009) se procedió a la inmersión de los investigadores en el juego, inscribiéndose en una comunidad de treinta y ocho jugadores en (RC). En la segunda etapa se procedió a la

recogida de datos a través de la observación directa y la participación en el juego. Una vez revelada la motivación investigadora a los participantes y comunicado el objeto de la investigación se organizó un grupo de discusión en línea, que se llevó a cabo durante dos semanas –de acuerdo a las características socio-técnicas ofrecidas por Facebook (Morgan, 1996; Atkinson & Hammersley, 1994). Exploramos las motivaciones del juego, así como las prácticas de interacción y sus impactos, tanto en el entorno digital como en el espacio social tradicional. Durante todo este proceso se garantizó el anonimato al grupo participante.

Después de volver repetidamente al campo de investigación (Kozinets, 2010), jugando e interactuando con los vecinos (jugadores) de RC durante dos años, y registrando los cambios observados en la dinámica de interacción, Electronic Arts (EA) la nueva propietaria de RC (desde finales de 2009), anunció (el 1 de mayo de 2012) la retirada del juego el 29 de junio de 2012. Este anuncio de cierre dio inicio a la tercera etapa de nuestra investigación, en la cual estudiamos el comportamiento y los problemas específicos experimentados por los jugadores a partir del momento de conocer el anuncio de cierre. Observamos tanto las reacciones de los miembros de la comunidad de juego a la que pertenecíamos (mediante la realización de entrevistas personales cortas) como las de los jugadores de RC de todo el mundo (mediante la recogida de datos en el foro y en la página de fans oficial en Facebook). Con el fin de mantener la interacción con jugadores de todo el mundo, se procedió a desvelar de nuevo la identidad y el propósito de los investigadores. En esta etapa obtuvimos datos procedentes de 2.661 subforos o líneas de conversación en el foro oficial, y 5.692 comentarios de la página oficial de fans en Facebook. Se incluyeron datos de otras páginas de fans en Facebook creadas por los jugadores, como “*1 million of people for EA doesn't close us Restaurant City [sic]*” o “*Restaurant World*” (siendo esta la página de un juego desarrollado por los propios ex-jugadores de RC). Se revisaron también otras iniciativas emprendidas por los usuarios, como noticias en blogs y wikis especializadas relacionadas con RC (como http://restaurantcity.wikia.com/wiki/Restaurant_City_Wiki). Nuestros datos describen cómo los jugadores viven e interpretan tanto la fase de compromiso

como la decisión de los gestores del juego de retirarlo con todos sus servicios asociados (foro oficial y página de fans, principalmente).

El gran corpus de datos se analizó mediante un análisis cualitativo del contenido (Mayring, 2000), con la asistencia de EdEt (Editor para Etnógrafos), un software de asistencia para el análisis de datos cualitativos (CAQDAS). Los datos se organizaron en función de su contenido temático en un proceso de reducción hasta llegar a la interpretación de temas e interrelaciones entre los mismos (Guest, MacQueen & Namey, 2012).

3. Resultados

3.1. Restaurant City

El juego social Restaurant City proponía a los jugadores dirigir un restaurante ubicado en una calle compuesta por amigos de Facebook que también utilizaban la aplicación. El progreso en el juego significaba que el nivel del restaurante se incrementaba en la medida en la que el jugador conseguía ingredientes necesarios para subir de nivel los platos ofrecidos en el menú. Los ingredientes se conseguían a través de la interacción social (intercambiando, regalando y ayudando a otros jugadores) o, en su defecto, a través de una mayor inversión de tiempo, esfuerzo o dinero. Según Bea, una de las informantes del focus group, *“es un juego en equipo”*.

Los jugadores personalizaban sus restaurantes actualizando periódicamente el mobiliario y la decoración (por interacción en el juego o también mediante la opción de compra con dinero virtual). Para los jugadores era la manera de crear una identidad social en el juego, como comenta Claudia, una de las informantes del grupo de discusión: *“Es como dejar una pequeña huella de mí y/o de mi creatividad (si es que se puede decir así...)”*.

Fijaban sus propias metas a corto plazo (como conseguir un artículo de edición especial), objetivos a medio plazo (como conseguir un cocinero adicional) y objetivos a largo plazo (como formar parte de la Gourmet Street –era como el “Paseo de la Fama” de RC– compitiendo con jugadores de todo

el mundo). Pero el juego en sí se convierte en la excusa perfecta para socializar, como refleja esta nota de campo:

“[...] Puedo afirmar que la relación personal que mantenemos Claudia y yo se ha visto enriquecida por la interacción social a la que induce este juego, puesto que compartimos el tiempo de ocio *online* y cuando nos encontramos en la vida *offline* tenemos algo más de qué hablar, algo en común”.

3.2. Ampliando la Experiencia del Usuario

3.2.1. Fase de Desarrollo de Compromiso

La interacción social también tenía lugar a través de la página oficial de fans en Facebook, foro y blog. Los usuarios también crearon sus propias páginas de fans en Facebook, wikis, blogs, etc. Sin embargo, la principal actividad se llevó a cabo en la página oficial del foro y en la página de fans en Facebook.

Los jugadores solían reunirse en la página oficial de fans en especial para agregar nuevos jugadores, pero a través del foro oficial interactuaban a un nivel más profundo (con la empresa y con otros usuarios del foro). En el foro, para crear un perfil o avatar (real o no) los usuarios proporcionaban: un alias, información personal, una imagen de identificación, una firma (que podía ser un *banner* personalizado), el nivel en el juego, las estrellas de sus restaurantes (indicando la calidad) y los platos que habían alcanzado el máximo nivel de juego. Los que habían logrado una función de gestión en el foro podían mostrarlo como parte de su identidad. Por ejemplo, se podría llegar a ser parte del “Comité de Bienvenida”, que se hacía cargo de conseguir un buen ambiente de interacción y de dar la bienvenida a los recién llegados; para ello debían ser nombrados por los gestores de la comunidad (Community Managers de la empresa).

El foro oficial, igual que ocurría en el blog oficial, permitía a los usuarios crear líneas de conversación (subforos). Los temas propuestos eran diversos y

congregaban a los usuarios por afinidad de intereses. Un buen ejemplo es un subforo que reunía a aquellos usuarios que mostraban sus habilidades como diseñadores gráficos mediante el diseño de *banners* para avatares del foro, y lo intercambiaban por muebles para RC, ingredientes, etc. con otros jugadores.

La compañía utilizaba principalmente el foro para recibir comentarios y sugerencias por parte del usuario en relación al juego. Lo que recibía mayor atención (los subforos más comentados por los usuarios) era tenido en consideración, ya que la arquitectura del juego variaba para incorporarlos. Por ejemplo, los participantes del foro advirtieron a los desarrolladores que la fecha límite para completar algún reto a corto plazo debía ser ampliada, esta sugerencia se tomó en consideración y se prolongó el reto una semana más.

La compañía, a través de sus gestores de la comunidad, ofrecía recomendaciones para los recién llegados y ayuda para resolver los problemas técnicos, pero eran los usuarios quienes principalmente generaban el contenido. Especialmente aquellos usuarios que llegaron a ejercer el papel de moderadores después de solicitarlo a la empresa, por correo al igual que se suele hacer para un puesto de trabajo ordinario. La compañía requería a los moderadores la siguientes funciones: crear interacción entre los usuarios y la compañía, responder en los debates, ayudar a los que lo necesitasen, asegurar que se seguían las reglas del foro y garantizar el buen funcionamiento del mismo (moviendo, fusionando o eliminando subforos). Por lo tanto, no era solo habitual ver a los gestores de la comunidad de la empresa creando guías de juego, sino también a los moderadores, a los miembros del comité de bienvenida y a otros usuarios comprometidos del foro. Por otra parte, independientemente de si en el foro se les había asignado o no un papel de gestión, los usuarios moderaban los subforos ellos mismos (por ejemplo, manteniendo el orden en los debates).

La compañía creó la figura de “gestores de contenido en línea” (*Online Content Managers*) que promovían la participación de los usuarios a través de las páginas de fans, blogs y eventos. Pero los usuarios, además, crearon blogs con consejos, trucos, guías y bases de datos interesantes para avanzar en el juego, videos de Youtube con

trucos sobre el diseño interior de los restaurantes, etc. Incluso wikis enteras, ver http://restaurantcity.wikia.com/wiki/Restaurant_City_Wiki, como un ejemplo de creación completa por parte del usuario.

Los usuarios del foro advertían a los moderadores de cuáles eran los posibles problemas que dañaban RC y por lo tanto a la empresa (por ejemplo, enlaces para manipular el acceso a los ingredientes); incluso cuando facilitar abiertamente esa información iba en detrimento de su propia imagen e identidad en la comunidad (podían ser identificados como “soplones”). Además, protegían el foro creando subforos para denunciar públicamente (ante usuarios y moderadores) algunos perfiles de usuarios que manifestaban un comportamiento extraño (como demasiada actividad en la observación de perfiles de otros participantes en los foros mientras todavía no habían participado activamente en el foro).

Como resultado era posible leer, interminablemente, mensajes tanto en la página de fans como en el foro pidiendo ser añadido como amigo en Facebook, con un simple “*Add me*”, para obtener vecinos en RC y progresar así más rápido en el juego. En estas circunstancias era habitual crear una lista de amigos de RC y limitar el acceso a la información del perfil de Facebook, tal y como se explicaba en uno de los subforos más visitados (con 27.596 visitas, en junio de 2012), lo que los convertía solo en compañeros de juego. Pero había quienes se dirigían al foro oficial para socializar, compartiendo pasiones (como un subforo dedicado a compartir el amor por el chocolate), compartiendo roles (transformando el subforo en otro juego de equipo), moderando y creando contenido juntos, etc.

Cuando no se generaba de manera espontánea interacción entre los usuarios, la compañía era la encargada de crearla. Por ejemplo, Maggie, el personaje que guía el tutorial de introducción al juego, era el avatar a través del cual la empresa se comunicaba con los jugadores en el foro oficial, blog oficial y página de fans en Facebook, y se utilizó para pedir a los usuarios que compartiesen consejos y trucos. Los usuarios establecieron buena relación con los gestores de la comunidad de la empresa (Community Managers) y moderadores cuando la compañía generaba diálogo. Los moderadores también

generaron estima por los usuarios del foro e incluso entre los mismos moderadores había camaradería.

3.2.2. Fase de Distanciamiento

De cara al tercer año, los vecinos de nuestra calle en RC, como ocurrió con jugadores de todo el mundo, comenzaron a encontrar dificultades para seguir jugando porque muchos vecinos abandonaban el juego. En junio de 2011, los foreros advirtieron a la compañía de posibles razones para la disminución de usuarios activos al día, atribuyendo el fracaso a cuestiones relacionadas con: (1) la capacidad de disfrute que resultaba cada vez más difícil, por ejemplo por la falta de expansiones; (2) cuestiones técnicas que no se arreglaban en un tiempo razonable; (3) el hecho de sentirse ignorados por la compañía; y (4) otras razones no relacionadas con la gestión de la experiencia de RC, como la competencia de otros juegos.

Los jugadores percibían un cambio en la política de monetización, como se señaló en el foro: ahora debían pagar dinero real, no sólo por los ítems más valorados sino por los ordinarios, o incluso por algunas categorías de artículos en su totalidad; se dieron cuenta que las recompensas por conseguir desafíos a corto plazo eran ítems de menor valor; y advertían de una espectacular subida de precios de todos los artículos en general (pagados con dinero real y virtual). Jugar a RC se convirtió en algo caro. Al mismo tiempo, los usuarios en el foro señalaron la decreciente calidad del juego en sí, al advertir errores que no fueron solucionados, aun cuando lo pedían repetidamente a la empresa. Después de todos estos inconvenientes, los jugadores se preguntaron en el foro si eran o no realmente escuchados por la compañía, aun reconociendo que en el pasado lo hicieron. Los jugadores, en julio de 2011, comenzaron a sospechar que EA estaba llevando a RC (y otros juegos de la marca) a una forzada “muerte natural”, como parte de su estrategia de negocio. Los usuarios del foro eran conscientes de que sólo podían especular, pero atribuyeron la disminución de jugadores activos al endurecimiento de la política de monetización de usuarios, a los cambios introducidos en el juego y a la falta de comprensión por parte de EA de la

filosofía de juego que llevó a RC a ser un éxito (cuando Playfish lideraba la gestión de la experiencia).

En mayo de 2012, EA lanzó el comunicado oficial de cierre de RC a través de sus páginas oficiales (juego, foro y fan page): “*On June 29th, Restaurant City Facebook will be closing its doors. Thank you for spending the last 3 years with us... It’s been a pleasure cooking with you! Please click on the link for information on how to transfer your Cooking Cash.* – Maggie”

Dos meses más tarde, el comunicado en la página de fans reunía 8.200 comentarios, 3.666 “me gusta” y la noticia fue compartida 3.113 veces. La notificación completa fue ubicada en el foro, dónde se explicaba que RC no estaría disponible para jugar desde el 29 de junio 2012; y que, a pesar de que el equipo EA/Playfish se sentía triste por RC y sus jugadores, era el momento de centrar recursos y esfuerzos en el desarrollo de otros juegos. En compensación ofrecían la posibilidad de migrar el dinero virtual remanente en RC (además de 1.000 monedas virtuales gratuitas) a otro juego de EA (The Sims Social); finalmente, se agradecía a los jugadores su fidelidad por haber estado jugando a RC.

3.2.3. Fase de Pérdida

En la página de fans, hubo una reacción de negación generalizada, se preguntaba si era una broma. Los fans se iban dando cuenta de lo que iban a perder cuando RC fuera retirado, como: recetas y menús que habían conseguido subir de nivel a base de esfuerzo, la decoración que una vez desearon y consiguieron tener a través de jugar a diario o incluso el tiempo invertido en la creación del restaurante. Todo ello suponía una pérdida. Hubo quien expresó la sensación de estar perdiendo su ritual, una especie de rutina de ocio que se había sostenido durante los últimos tres años. Implicaría también la pérdida de una serie de objetivos en el juego, como llegar a ubicar su restaurante en la Gourmet Street. La mayoría de fans se propusieron alcanzar sus propios objetivos de juego antes del cierre. La pérdida de RC, también significó la pérdida de un espacio dedicado a: las expresiones

creativas, el desarrollo de habilidades directivas, de creación de lazos (con personas del entorno más cercano) y un buen cúmulo de recuerdos en común.

En la página fans oficial se registraron muchas expresiones de tristeza o incluso desesperación: *“nooooo!!! Restaurant City? is closing???* *that my favorite game in facebook,,why? Why [does] it close???”* *“(my favorite game.. [sic]”*. Había un fan que utilizó la palabra “devastado” para describir cómo se sentía. Unos decidieron jugar hasta el final, otros reaccionaron al contrario, cerrando sus restaurantes antes de sufrir la “pérdida”, tratando de evitar el dolor de ver sus creaciones retiradas (como ocurrió con uno de nuestros vecinos de RC). Hubo quien trató de convencer a la compañía de no retirar el juego exponiendo sus virtudes o mostrando su apoyo. RC no fue el primer juego de Playfish en ser retirado, y muchos se preguntaban retóricamente por qué cerrar esos juegos. Indignados, los jugadores exigían una explicación a la empresa. Como se destaca en la página oficial del foro y en la página de fans, los jugadores encontraron injusta la indemnización ofrecida por EA e incluso comenzaron a desesperarse seriamente al ver que la empresa les decía dónde debían jugar sus créditos (su dinero): *“1000 simoleons in Sims Social? That’s crap and not very useful. And stop advertising Sims Social, if people aren’t already playing it, their not going to start playing it! [...] [sic]”*

Cada vez estaba más claro que ninguna compensación monetaria podría substituir el juego. Algunos usuarios del foro argumentaron que, como cocreadores de RC (al participar en la mejora del juego), merecían ciertos derechos, como la percepción de una compensación en moneda virtual (créditos de Facebook) para gastar en cualquier otro juego de su elección. Aunque, como apuntaba un forero, la empresa contaba con sus “Términos y Condiciones” para cubrirse de posibles acciones de los jugadores; que al final pagaban sólo por la concesión de la licencia de una imagen flash¹ de sus restaurantes. Pero se hacía evidente que los jugadores interpretaban de

¹ Imagen dinámica, insertada en un dominio web que cuenta con animación, sonido y posibilidad de interacción. El programa más utilizado que soporta este formato de archivo (Small Web Format o SWF) es Adobe Flash®, de ahí su nombre. Por ejemplo, la English National Opera, en Londres.

manera diferente la forma de propiedad del juego cuando, tanto en la página de fans como en el foro, expresaron enfado (inclusive mediante comentarios groseros) y la sensación de haber sido engañados por la empresa, acusándola de haber robado su dinero y “su” producto. Además, la ira de los usuarios del foro iba en aumento al percibir que la compañía se estaba “lavando las manos” en relación con la interacción en el foro, especialmente porque había sido un espacio dónde exponer sus necesidades pero también dónde ayudar a la empresa en la cocreación del juego. Los fans expresaban dolor, rabia e impotencia, haciendo referencia a la retirada de RC, en la página de fans, como una “tragedia”: *“Why have people liked this post? Are we not here because we love playing Restaurant City? There is nothing to like, this is a tragedy. I am most upset I will loose my restaurant that I have been building for years and will no longer be able to play.”*. La compañía estaba perdiendo la confianza de sus jugadores, que manifestaron su intención de no seguir jugando a ningún otro juego de la marca. Los usuarios del foro lanzaron una encuesta en relación a ello, que reveló que un 76,55% no tenía intención de seguir jugando a otros juegos de EA. Otros fans propusieron boicotear la marca dejando de jugar a The Sims Social, en señal de apoyo a RC: *“DISLIKE. DON’T EVEN TRY TO GET ME TO PLAY SIM SOCIAL. BOYCOTT FOR SURE! [sic]”*.

Durante el último mes de vida de RC, los usuarios señalan, a través de la página de fans, que la gestión parecía haber sido abandonada por la empresa cuando ya no se actualizaba el juego, ni se proponían nuevos retos, regalos o ingredientes, o cuando persistían errores en los servidores. Se manifestaba así el sentimiento generalizado que la compañía estaba intentando aburrir a los jugadores con el objetivo de que dejaran de jugar antes del 29 de junio. Se quejaban de que se había abandonado el servicio de atención al cliente, a pesar de que algunos moderadores permanecieron trabajando de manera constante para solucionar problemas con el mantenimiento de los foros, una ardua tarea que era reconocida por los jugadores.

Muchos fans y usuarios del foro propusieron estrategias de salida, tratando de ayudar en las decisiones estratégicas de la empresa en relación con el

proceso de retirada, como proponiendo no subir más los precios antes de la retirada de RC, regalar ingredientes de forma gratuita con el fin de permitirles completar algunas recetas que ya no estaban disponibles en el menú, etc.

Por último, la compañía reaccionó ante la perseverancia de los jugadores, permitiendo transferir la moneda virtual remanente en RC a Pet Society (previamente desarrollado por Playfish). Pero los jugadores no se detuvieron en su lucha, comenzaron a organizarse en Internet (sindicalizándose), creando grupos de apoyo o páginas de fans en Facebook contra la retirada RC, como “*1 million of people for EA doesn't close us Restaurant City [sic]*”. También a través del foro oficial los usuarios se reunieron en sub-foros para establecer un “plan de ataque” que implicaba la participación activa de desarrolladores, moderadores, gestores de la comunidad y usuarios. Había un sub-foro cuyo tono reivindicativo sugería una protesta pública, con imágenes de personas con pancartas donde se podían leer mensajes en contra del cierre de RC.

Desesperadamente, los jugadores comenzaron a proponer todo tipo de soluciones: reducir la frecuencia en la actualización de ítems (a una vez al mes), o incluso dejar RC en Facebook sin actualizaciones, o mantener el juego utilizando recetas y artículos viejos o caducadas para evitar el esfuerzo de la compañía, incluso fue sugerido proveer una versión *offline* de RC (para otras plataformas como PlayStation, Wii o Xbox). Los usuarios del foro pedían que como mínimo se les concediese una semana de despedida, durante la cual la compañía fuese generosa.

El día de cierre, todavía había usuarios que abrían subforos describiendo con nostalgia cómo había sido la última vez que jugaron a RC. Ese día se respiraba un ambiente extraño y cargado de emociones entre los usuarios del foro, que expresaban su tristeza al ver cómo el juego desaparecía literalmente en sus pantallas y describían una sensación “horrible”. Al día siguiente, hubo quienes seguían escribiendo mensajes llenos de emoticonos llorando. Muchos estaban desolados, y expresaron que no estaban dispuestos a pasar por ese dolor de nuevo. Otros, una vez que entendieron que no recuperarían el juego, terminaron compartiendo recuerdos memorables vividos en RC y en el foro.

Paulatinamente en la página de fans se percataban de que iban a perder a sus compañeros de RC: *“i will sadly miss this game, its the only reason I came to facebook, and for my friends, now what???? Loose all my RC friends... [sic]”*. En el foro era posible leer mensajes emotivos de despedida dedicados a esos amigos que conocieron a través del foro, dándoles las gracias por la generosidad, los regalos para el juego y los momentos compartidos. Se expresaba la pérdida de una comunidad (integrada por aquellos quienes habían participado transversalmente en el foro). Hubo muchos mensajes en las páginas oficiales dirigidos a diseñadores, moderadores y gestores de la comunidad, agradeciendo los recuerdos compartidos. Había muchos jugadores despidiéndose de Maggie, diciéndole que la iban a extrañar mucho, como si el personaje en sí fuese la voz del juego pero no la de la compañía.

Una vez retirado RC los jugadores todavía escribían a la compañía pidiéndoles que les proporcionasen algún tipo de recuerdo (souvenir) digital, como las pistas de audio de RC. Otros comentarios apuntaban a una reconexión gradual con la vida diaria, explicaban cómo volver a invertir su tiempo de ocio o puntualizaban que cierta parte de la experiencia se mantendría de por vida, como los recuerdos o todo lo aprendido a través del juego (por ejemplo, cómo decorar un plato). Unos en su proceso de aceptación expresaban que todo llega a su fin y debían adaptarse a los cambios; mientras que otros se enfrentaron a la búsqueda de juegos o servicios sustitutos, pero muchos lo hacían entre otras marcas con el fin de no sentirse heridos de nuevo (como “ChefVille” de Zynga). Aunque, como se indicaba en el foro, no sería lo mismo. Finalmente, hubo quienes se atrevieron a crear sus propios espacios digitales, como en el caso de algunos usuarios del foro que, todavía hoy, desarrollan un juego que rinde homenaje a RC, llamado “Restaurant World”, que dispone de su propia página de fans y foro (muy similar a la proporcionada por Playfish).

4. Discusión

Combinar la recogida de datos etnográficos (participación directa en los espacios digitales de RC y en los complementarios a la actividad principal de

RC, así como las entrevistas cortas y la reunión de discusión con otros jugadores) nos ha permitido describir la interacción lúdica de una comunidad de jugadores desde la fase de compromiso del usuario del juego social como cocreador del producto y su servicio, hasta la pérdida del juego, del servicio y del rol cocreativo del jugador en el que se pone de manifiesto el valor añadido sobre el producto principal (Restaurant City) para el jugador. Se observa cómo la experiencia de ocio compartida del jugador cocreativo va mutando en función de tres aspectos: el punto en el que se encuentren en relación al ciclo de vida del producto, de cuál es la naturaleza del productor principal y con qué filosofía afronta la compañía la inserción del usuario en el proceso cocreativo.

Para los jugadores la experiencia de juego tenía lugar, de manera deslocalizada, en los diferentes espacios digitales que el productor puso a su disposición como medios de interacción: página de fans en Facebook, fórum y blog oficiales; así como en otros lugares de la red creados directamente por los jugadores y de manera *offline* (Kort & Ijsselsteijn, 2008). El jugador busca y espera que el proceso cocreativo en estos espacios le reporte la posibilidad intrínseca de entretenimiento, desarrollo de habilidades de juego (game skills) y motivación (objetivos) para seguir jugando, actualizaciones y atención personalizada inmediata o, como apuntan Ramaswamy y Gouillart (2010: página 205), *“the customer [...] wants the producer’s process to adapt to his own (customer) process in real time”*. La compañía, por su parte, usa técnicas empresariales en estos espacios, fuera del entorno de la organización (Jeppsen & Molin, 2003), para incrementar el valor global de juego con la participación y compromiso del consumidor, pero entre los jugadores acaba teniendo lugar una actividad social mucho mayor que rebasa los límites y funcionalidades tanto del juego como de estos mismos espacios.

Describimos una primera etapa cuando el desarrollador del juego (Playfish) lideraba el producto y el servicio de atención al jugador en el resto de plataformas. En ese momento RC se encontraba en la etapa de lanzamiento (en 2009) y crecimiento (hasta finales de 2010). Al principio la relación entre productor y consumidor se desarrolla de manera natural sin

una orientación de mercado (Martin & Deuze, 2009). En esta fase se observa cómo una vez el jugador se enzarza en el devenir del día a día en las diferentes plataformas, acaba construyendo su propio rol que comprende diferentes dimensiones, en los diferentes espacios. Así, el usuario se presenta ante el resto de jugadores como: (1) desarrollador y probador del producto (beta-tester), proporcionando retroalimentación a la empresa; (2) gestor del foro oficial desempeñando el rol de moderador o formando parte del comité de bienvenida; (3) creador y moderador de una cultura de participación, tanto en el foro como en el resto de espacios de la red con los mismos fundamentos de valor propuestos por la empresa (ver Harwood & Garry, 2014); y (4) agente social a través de la creación y refuerzo de lazos sociales con otros usuarios, foreros y gestores, distribuidos en los diferentes espacios de afinidad (Gee, 2007).

En el proceso de adquisición de toda esta serie de roles es dónde se genera el compromiso del usuario, bien sea porqué se van creando lazos, más o menos densos, o porque con tal de generar una identidad social, el usuario necesita una audiencia ante quien mostrarse (Stryker, 1980). Como sugieren Burke y Reitzes (1991), en lugar de que la empresa cocreativa se centre en controlar aquellos resultados y comportamientos de los individuos, es recomendable que lo haga en proporcionar a los jugadores las herramientas necesarias para el desarrollo de identidades y lazos, como es el caso del propio juego o del fórum oficial de RC. En esta fase sugerimos que una acertada selección de los gestores de la comunidad (community managers) es tan importante como ser cuidadosos con aquellos usuarios a quienes elige la empresa para otorgarles un rol de gestión (cocrean el servicio de atención al cliente), en este caso moderadores y miembros del comité de bienvenida, puesto que se convertirán en líderes de opinión en las páginas oficiales pero también en otros lugares de la red.

Los usuarios cocrean sobre la propuesta de valor de la empresa (Ramirez, 1999; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Esto significa, a diferencia del imaginario dominante en el pensamiento empresarial (management thinking) de la era industrial, que el valor del producto (el juego en sí) para el consumidor (el

jugador) ya no es solo aquéllo por lo que se paga (el juego), sino que el valor otorgado es sobre el proceso de cocreación interactivo en sí mismo, siendo los consumidores principalmente quienes añaden el valor al producto, servicio, y experiencia de ocio en diferentes espacios (“deslocalizada”). En consecuencia, al trasladar la idea de valor sobre la experiencia de juego “deslocalizada” en lugar de sobre el juego en sí, se sucede un cambio de paradigma sobre la naturaleza del producto, que pasa a ser concebido como un servicio cocreado. De esta manera, la orientación del productor principal transita de la lógica del producto a la lógica del servicio (Lush, Vargo & O’Brien, 2007). La orientación de servicio amplía el entendimiento de la experiencia de juego como una sola actividad que tiene lugar en los diferentes espacios, digitales y analógicos (Sotamaa & Stenros, 2010).

En una segunda etapa, la absorción de Playfish por parte de EA empieza a ser percibida por los jugadores como el inicio del declive del servicio co-creado cuando empiezan a quejarse de la dificultad para disfrutar del juego (el juego se ha tornado caro, los ítems virtuales han perdido calidad, los fallos de los servidores y del software no son eficazmente resueltos, los ratios de abandono del juego por parte de los jugadores van en aumento), y de no ser escuchados y adecuadamente atendidos en el resto de espacios oficiales online. El objetivo de EA es percibido por los jugadores como el aumento del volumen de negocio mediante el incremento de los mecanismos de adquisición y retención (Hamari & Järvinen, 2011), así como el simple mantenimiento de los espacios digitales de colaboración. El editor que dispone del capital técnico necesario para engrandecer el servicio en su conjunto pretende hacer él mismo la propuesta de valor, ofreciendo un juego y un servicio adicional centrado en la empresa, en vez de guiarse por una mentalidad centrada en la experiencia del usuario. EA, hace uso del entendimiento clásico de la naturaleza del producto propio de la industria del videojuego (modelo de producción cerrada y de pago).

Se observa cómo el jugador mostrando su voluntad de influir sobre las decisiones estratégicas del negocio trata de advertir a la empresa del descontento de los jugadores a la vez que propone soluciones. Es así como el

usuario se percata de que sólo tiene poder de influencia sobre decisiones “de primera generación”, aquellas que conciernen al juego y no sobre decisiones estratégicas del negocio a las que nos podríamos referir como “decisiones de segundo grado o generación”. El modelo cocreativo empieza a perder sentido para los jugadores, quienes acusan a EA de no entender la filosofía empresarial que hacía que el modelo de negocio de RC, propuesto por Playfish, funcionase. Es en este punto cuando se pone de manifiesto que los jugadores compartían con el desarrollador el mismo sentido o lógica de participación en la cultura cocreativa.

En la tercera y última etapa de vida del juego, cuando EA comunica la retirada de RC, los jugadores pasan por una transición y pérdida del producto, del servicio de atención al cliente y de la experiencia en su conjunto. El jugador desarrolla un sentido de pertenencia sobre el juego (Jeppsen & Molin, 2003), sobre el espacio de juego (Wood, 2012) y sobre todo aquello que ha creado usándolo (recetas, decoraciones, diseños, etc.), así como el trabajo, esfuerzo y tiempo invertido en ello; lo que representa la pérdida en relación al carácter productivo sobre el juego, el juego productivo (*productive play*) según Pearce (2006). Pero también se pone de manifiesto la pérdida del sentido de pertenencia sobre la cocreación del servicio de atención al cliente y sobre la experiencia en sí. Por una parte pierden el carácter productivo sobre el servicio de atención al cliente (cuando expresan la pérdida de los roles agenciados y otorgados en la gestión del foro). Por otra parte, pierden el disfrute de la experiencia (cuando es expresada la pérdida de un ritual de ocio, de espacios donde expresarse, de la actividad en sí, de los lazos trabados o del juego de identidades).

El sentido de propiedad sobre el producto (el juego) ha sido abordado desde la academia y la industria (Harwood & Garry, 2014) porque supone una variación de la idea de intercambio de la era industrial (como el reembolso del dinero por parte de los usuarios de RC, la reclamación es sobre la propiedad del bien). El sentido de propiedad sobre el producto obliga a la empresa cocreativa a negociar con el usuario la influencia de este último sobre decisiones de primera generación. Pero el sentido de propiedad

sobre la cocreación del servicio y la experiencia de jugar se encuentran muy intrincados (p.e. sentir como propio el trabajo, el esfuerzo o el tiempo invertidos en crear una cultura de participación en los diferentes espacios de la red) y suponen reclamaciones basadas en la idea del contrato social tácito, sobre los derechos personales de los usuarios y la obligación moral por parte de la empresa de responder al proceso de negociación con un trato justo. Dicho sentido de propiedad desarrollado por el jugador obliga a la empresa cocreativa a negociar la influencia del usuario sobre decisiones de segunda generación. Es así como EA decide que el dinero virtual remanente en RC podrá ser transferido a Pet Society. Sin embargo, el jugador sigue encontrando el trato injusto y se reivindica apelando a la falta de ética de la compañía como principio de reciprocidad (Mauss, 1923-1924). El editor, desde el punto de vista del jugador, no ha cumplido con su parte del “contrato” (social tácito).

Cabe añadir que nuestros resultados son particularmente relevantes ya que la relación entre desarrolladores, editores y usuarios –que enfocan la lógica de la práctica cocreativa desde diferentes perspectivas– responde a un patrón recurrente. Esto es, existe una gran aglomeración de juegos sociales en las redes sociales digitales porque los costes de distribución del juego son muy reducidos, lo que provoca que la visibilidad del producto en el mercado sea limitada. Solo un pequeño número de grandes éxitos atraen a la mayoría de los consumidores (como Farmville, o Sims City Social en su momento) y acaban ganando la misma cantidad de dinero que un número infinito de pequeños éxitos (ver *The Long Tail Theory* de Anderson, 2006). Muchos desarrolladores de juegos terminan buscando el apoyo necesario en acuerdos (*partnerships*) con editores para conseguir una mayor inversión de capital y ayuda en la visibilidad en el mercado a cambio de la cesión de ciertos derechos de propiedad intelectual (Martin & Deuze, 2009). Lo que vemos a este nivel son las incoherencias que se generan entre la visión de los jugadores y las visiones existentes en la industria sobre la gestión del modelo de negocio cocreativo (Martin & Deuze, 2009): de la interiorización por parte del usuario y del desarrollador de una cultura participativa y trato entre iguales a la perspectiva de negocio con una orientación de mercado del

editor. Luego, no se trata sólo de una divergencia en la capacidad financiera entre desarrolladores y editores, sino también de valores, organización y estrategia, que rigen cada manera de proceder.

El estudio contribuye empíricamente al reconocimiento de la importancia que tiene entender la práctica cocreativa como parte intrínseca de la cadena de valor –redefiniendo la productividad en la cadena (Porter & Kramer, 2011)– o como filosofía de negocio, apoyando la visión holística de Ramaswamy y Guillard (2010) en relación a que el poder de la cocreación afecta transversalmente a todo el negocio y no parcialmente en términos de marketing o innovación de producto, como la mayor parte de la literatura acerca de experiencias co-creativas lo enfoca. El caso del cambio de manos de los juegos sociales de Playfish a EA se presenta como un caso paradigmático para describir e interpretar los principios culturales que ordenan las interacciones entre los jugadores y los gestores empresariales de los juegos sociales. Sin embargo, antes de generalizar la relación de beneficio mutuo entre productor y consumidor, especialmente en la industria del videojuego, debe ser analizada caso por caso (Sotamaa, 2010).

Agradecimientos

Este trabajo fue respaldado por el Ministerio de Educación y Ciencia Español y la Unión Europea (FEDER), con el número de subvención ECO 2011-29558-C02-01-E; y la Comisión de Universidades e Investigación de la Consejería de Innovación, Universidades y Empresas Catalán, número de subvención 2014-SGR-502.

Referencias

- Anderson, C. (2006). *The long tail*. New York: Hyperion.
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). Ethnography and participant observation. En Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Sage. pp. 248-261.

- Bhalla, G. (2011) *Collaboration and Co-creation: New Platforms for Marketing and Innovation*. New York: Springer.
<http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-7082-4>
- Banks, J., & Potts, J. (2010). Co-creating games: a co-evolutionary analysis. *New Media & Society*, 12(2), 253-270.
<http://dx.doi.org/10.1177/1461444809343563>
- Burke, P.J., & Reitzes, D.C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social psychology quarterly*, 54(3) 239-251.
<http://dx.doi.org/10.2307/2786653>
- Casual Games Association (2012). *Social Network Games 2012, Casual Games Sector Report*. Disponible en:
<http://casualconnect.org/research-reports/>
- Fryar, C. (2013). *What big data can't teach us about videogames*. Disponible en:
<http://killscreendaily.com/articles/sponsored-post/big-dada/> (Fecha último acceso: Julio 2014).
- Garcia, A.C., Standlee, A.I., Bechkoff, J., & Cui, Y. (2009). Ethnographic approaches to the internet and computer-mediated communication. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(1), 52-84.
<http://dx.doi.org/10.1177/0891241607310839>
- Gee, J.P. (2007). *Good video games + good learning: Collected essays on video games, learning, and literacy*. New York: Peter Lang.
- Green, J., & Jenkins, H. (2009). The Moral Economy of Web 2.0: Audience Research and Convergence Culture. En Holt, J., & Perren, A. (Eds.). *Media Industries: History, Theory and Method*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. pp. 213-25.
- Guest, G., MacQueen, K.M., & Namey, E.E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. Los Angeles: Sage Publications.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781483384436>
- Hamari, J., & Järvinen, A. (2011). Building customer relationship through game mechanics in social games. En Cruz-Cunha, M., Carvalho, V., & Tavares, P. (Eds.). *Business, Technological and Social Dimensions of Computer Games: Multidisciplinary Developments*. Hershey, PA: IGI Global. pp. 348-365.
<http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60960-567-4.ch021>
- Harwood, T., & Garry, T. (2014). Co-creation and ambiguous ownership within virtual communities: the case of the Machinima community. *Journal of Consumer Behaviour*, 13(2), 148-156.
<http://dx.doi.org/10.1002/cb.1437>
- Hine, C. (2000). *Virtual Ethnography*. Thousand Oaks. New Dehli: Sage.
- Isabella, S. (2007). Ethnography of Online Role-Playing Games: The Role of Virtual and Real Contest in the Construction of the Field. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 8(3).

Jeppesen, L.B., & Molin, M.J. (2003). Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 363-383.

<http://dx.doi.org/10.1080/09537320310001601531>

Jin, C.H. (2014). The role of users' motivations in generating social capital building and subjective well-being: The case of social network games. *Computers in Human Behavior*, 39, 29-38.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.06.022>

Johnson, D.S. (2007). Achieving customer value from electronic channels through identity commitment, calculative commitment, and trust in technology. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 2-22.

<http://dx.doi.org/10.1002/dir.20091>

Kort, Y.A. De, & Ijsselsteijn, W.A. (2008). People, places, and play: player experience in a socio-spatial context. *Computers in Entertainment (CIE)*, 6(2), 18.

<http://dx.doi.org/10.1145/1371216.1371221>

Kozinets, R.V. (2010) *Netnography, Doing Ethnographic Research Online*. London: SAGE Publications Ltd.

Kirman, B., Lawson, S., Linehan, C., Martino, F., Gamberini, L., & Gaggioli, A. (2010). Improving social game engagement on facebook through enhanced socio-contextual information. En *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* ACM. pp. 1753-1756. Disponible en:

<http://eprints.lincoln.ac.uk/2166/>

Lin, H., & Sun, C.T. (2011). Cash trade in free-to-play online games. *Games and Culture*, 6(3), 270-287.

<http://dx.doi.org/10.1177/1555412010364981>

Lusch, R.F., Vargo, S.L., & O'Brien, M., (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

Markham, A.N. (2005). The methods, politics, and ethics of representation in online ethnography. En Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 793-820.

Martin, C.B., & Deuze, M. (2009). The independent production of culture: A digital games case study. *Games and culture*, 4(3), 276-295.

<http://dx.doi.org/10.1177/1555412009339732>

Mauss, M. (1923-1924). Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*, 30-186.

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Disponible en:

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>

- Morgan, D.L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>
- Payne, A.F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pearce, C. (2006). Productive play game culture from the bottom up. *Games and Culture*, 1(1), 17-24.
<http://dx.doi.org/10.1177/1555412005281418>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). *The power of co-creation*. New York, NY: Free Press
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2)
- Shin, D.H., & Shin, Y.J. (2011). Why do people play social network games? *Computers in Human Behavior*, 27(2), 852-861.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.11.010>
- Sotamaa, O. (2007). Perceptions of player in game design literature. En *Situated Play, Proceedings of DiGRA 2007 Conference*. University of Tokyo, Tokyo. pp. 456-465.
- Sotamaa, O., & Stenros, J. (2010). Understanding the range of player services. En Sotamaa, O., & Karppi, T. (Eds.). *Games as Services-Final Report*. TRIM Research Reports. University of Tampere.
- Sotamaa, O. (2010). When the game is not enough: Motivations and practices among computer game modding culture. *Games and Culture*, 5(3) 239-255.
<http://dx.doi.org/10.1177/1555412009359765>
- Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin Cummings.
- Terlutter, R., & Capella, M.L. (2013) The Gamification of Advertising: Analysis and Research Directions of In-Game Advertising, Advergaming, and Advertising in Social Network Games. *Journal of Advertising*, 42(2-3), 95-112.
<http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2013.774610>
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>

Whitson, J.R., & Dormann, C. (2011). Social gaming for change: Facebook unleashed. *First Monday*, 16(10).

<http://dx.doi.org/10.5210/fm.v16i10.3578>

Wohn, D.Y., Lampe, C., Wash, R., Ellison, N., & Vitak, J. (2011). The “S” in Social Network Games: Initiating, Maintaining, and Enhancing Relationships. En *System Sciences (HICSS)*, 2011 44th Hawaii International Conference on. IEEE. pp. 1-10.

Wood, A. (2012) Recursive Space Play and Creating Space. *Games and Culture*, 7(1) 87-105.

<http://dx.doi.org/10.1177/1555412012440310>