

**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS
INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN**

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA



Trabajo Fin de Grado

**PLAN DE EMPRESA DE UNA EDITORIAL DE
JUEGOS DE MESA
(Board game publishing company business
plan)**

Para acceder al Título de

**GRADUADO EN INGENIERÍA EN
TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**

**Autor: Helio de Grado Fernández
Tutor: Carlos Liaño Fernández
Ponente: Pedro Díaz Simal**

Septiembre - 2016

1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y GRUPO PROMOTOR	3
1.1 ORIGEN DE LA IDEA Y EL GRUPO PROMOTOR	3
1.2 CURRÍCULUM DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO	4
1.3 OBJETIVO DEL GRUPO PROMOTOR	4
2 EL PRODUCTO/SERVICIO	5
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	5
2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO	12
2.3 EVOLUCIÓN POSIBLE DE PRODUCTOS	14
3 EL MERCADO	15
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. TENDENCIAS	15
3.2 LA CLIENTELA	17
3.3 LA COMPETENCIA	19
3.4 ANÁLISIS DAFO	21
4 POLÍTICA COMERCIAL	27
4.1 OBJETIVOS COMERCIALES	27
4.2 PRECIOS	27
4.3 COBROS	28
4.4 FIDELIZACIÓN	29
5 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	31
5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	31
5.2 IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA	31
5.3 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	31
6 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	36
7 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	37
7.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO	37
7.2 SUBCONTRATACIÓN	40
7.3 MEDIDAS DE CALIDAD, PREVENCIÓN Y MEDIO AMBIENTE	42
7.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA	42
7.5 PROVEEDORES	43
7.6 EXISTENCIAS. APROVISIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO	44
8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	45
8.1 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	45
8.3 ASESORES EXTERNOS	45
9 LEGALIZACIÓN	46
9.1 FORMA JURÍDICA	46
9.2 PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	46
10 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	46
11 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	47
11.1 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	47
11.2 CUENTA DE RESULTADOS	50
11.3 BALANCE DE SITUACIÓN	55
11.4 PLAN DE TESORERÍA	55
12 PLAN ESTRATÉGICO	56
13 REFERENCIAS	57

1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y GRUPO PROMOTOR

1.1 ORIGEN DE LA IDEA Y EL GRUPO PROMOTOR

Los integrantes del grupo promotor muestran desde muy jóvenes interés en jugar y crear juegos de mesa y de rol. Durante varios años sopesan la posibilidad de poner en práctica sus ideas, creando una empresa de creación de juegos.

En diciembre de 2013 habían creado, en formato borrador, las reglas y mecánicas de 3 juegos diferentes, y en esa misma época uno de los integrantes del grupo, Carlos Gómez, que estudiaba en Londres, identificó una oportunidad en las becas que daba su Universidad para fomentar la creación de nuevas empresas.

Carlos contactó con Jon Egia, quien le ayudó a completar los requisitos que exigía la universidad para optar a la beca (similares a un plan de negocio aunque más básicos) y así se consiguen las primeras 4.000 libras esterlinas para financiar el proyecto.

Como resultado se crea una sociedad limitada en el Reino Unido (Burning Games LTD), empleando los fondos de la Universidad para crear un prototipo funcional de una de las ideas pre-existentes (un juego de rol con cartas llamado FAITH) y obtener el resto de financiación a través de micromecenazgo, esperando que los clientes potenciales, al ver el prototipo, se interesasen por la creación del juego lo suficiente como para adelantar el dinero.

1.2 CURRÍCULUM DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO

Persona	Gestión empresarial	Marketing y comercial	Tecnología	Finanzas
Jon Egia	Gestión de proyectos en EITB, M4F y Burning Games LTD	Community Management y social media en EITB, M4F y Burning Games LTD	Webmaster y creación de webs en EITB y M4F	Gestión económico-financiera en proyectos M4F
Helio de Grado	Gerencia en Burning Games LTD	Responsable comercial en Burning Games LTD	Responsable de producción en Burning Games LTD	Responsable de finanzas en Burning Games LTD
Carlos Gómez Quintana	Responsable de la dirección, producción y edición de dos producciones cinematográficas	Responsable de relaciones públicas Burning Games LTD	Responsable de creación de juego en Burning Games LTD Dirección de Arte en Burning Games LTD	
Mauricio Gómez Alonso			Creación de producto en Burning Games LTD	

1.3 OBJETIVO DEL GRUPO PROMOTOR

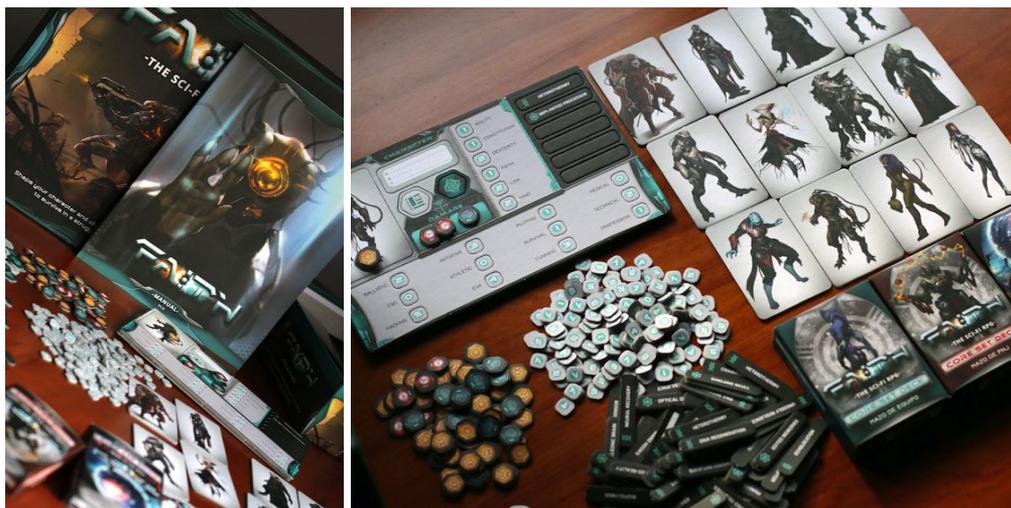
El objetivo de Burning Games será seguir la línea trazada por el lanzamiento de FAITH y dar el paso a juegos cada vez más completos e innovadores. Los siguientes objetivos son (1) entrar en el lucrativo segmento de los juegos de miniaturas, (2) explotar la propiedad intelectual de FAITH a través de spin-offs (Hostile Takeover, Technocraiz, Corball) y expansiones (Icarus) y (3) seguir lanzando juegos en Kickstarter para asentar asentar una base internacional sólida en Bizkaia.

2 EL PRODUCTO/SERVICIO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Burning Games quiere convertirse en una editorial de juegos de mesa¹ con un componente innovador y dirigidos a un público avanzado. El equipo promotor cuenta en su haber con un variado catálogo de juegos en fase beta (con las reglas redactadas, probados con jugadores y listos para comenzar su prototipado) y en fase alfa (idea y ambientación planteadas) que se caracterizan por una estudiada mezcla de elementos de diversos tipos de juegos (de tablero, juegos de rol, miniaturas y cartas) y una alta calidad técnica.

Además, el equipo promotor cuenta con los derechos de propiedad intelectual y explotación de FAITH: The Sci-Fi RPG², un juego que el propio equipo lanzó entre 2014 y 2015 a través de una empresa registrada en el Reino Unido. Este juego ha obtenido un gran éxito de crítica y público y ha conseguido financiarse exitosamente en la plataforma de micromecenazgo Kickstarter con 41.000³ £.



¹ En este documento se utilizará el término “juego de mesa” para referirse al conjunto de juegos de tablero, de rol, de cartas y de miniaturas.

² <http://faith.burning-games.com>

³ <https://www.kickstarter.com/projects/burninggames/faith-the-sci-fi-rpg>

El objetivo de la nueva empresa es seguir la línea trazada por el lanzamiento de FAITH y dar el paso a juegos cada vez más completos e innovadores desde una ubicación estratégica en Vizcaya. Los siguientes pasos serán entrar en el segmento de los juegos de miniaturas y explotar la IP de FAITH a través de productos vinculados y expansiones.

A continuación ofrecemos una relación de juegos que actualmente están siendo diseñados. Todos ellos son de desarrollo propio, subcontratando los aspectos de arte gráfico y producción.

Juegos de mesa o de tablero

Los juegos de tablero son una forma de entretenimiento en general analógico que se practica en torno a una mesa, individualmente o en grupo, y que requieren habilidades estratégicas, tácticas, de razonamiento, destreza manual, memoria... Incluyen, por lo general, un tablero, fichas, figuras etc. para hacer el seguimiento del juego, y sus mecánicas y elementos varían en complejidad y temática dependiendo del target al que se enfocan. Juegos como Cluedo, Monopoly y Catan se dirigen a toda la familia y son relativamente sencillos, mientras que otros como Caos en el Viejo Mundo o República de Roma abordan temas más serios a través de mecánicas complejas orientadas a un público experimentado.

A continuación se detallan algunos de los juegos de mesa o tablero en desarrollo.

◆ Exodus: A Tale of an End

- Fase de desarrollo: Beta
- Edad recomendada: 14+
- Número de jugadores: 2-4
- Exodus es un juego de batallas fantásticas en el que los

jugadores diseñaran sus ejércitos a su gusto, creando facciones con una jugabilidad propia, y los usarán para enfrentarse entre sí en luchas altamente estratégicas, donde el terreno y la preparación serán clave. Exodus trae toda la acción de un juego de batallas de miniaturas en forma de juego de mesa, siendo así mucho más accesible.

◆ To Become a God

- Fase de desarrollo: Alfa
- Edad recomendada: 14+
- Número de jugadores: 3-5
- Cada jugador toma control de un mago joven que vive en su torre, pero con cada turno el mago envejece y se acerca a su muerte. La misión del jugador es evitarlo haciéndolo inmortal y reemplazando a Dios en el cielo antes de que otro mago lo consiga. Para ello deberá estudiar viejos tomos, derrotar criaturas mitológicas, robar secretos a los demás magos y evitar que roben los suyos. Dios está atento y luchará por mantener su puesto.

◆ Hostile Takeover

- Fase de desarrollo: Alfa
- Edad recomendada: 14+
- Número de jugadores: 3-5
- En Hostile Takeover los jugadores toman el rol de las poderosas megacorporaciones del universo de FAITH, y

deberán competir por el control de las diferentes áreas económicas, mientras intentan obtener beneficio controlando la población. Su misión: comprar la corporación de otro jugador sin que éste lo sepa.

◆ Technocrats

- Fase de desarrollo: Alfa
- Edad recomendada: 14+
- Número de jugadores: 3-8
- El Estado del universo de FAITH está en crisis, los recursos se acaban, la fuerte economía enemiga está al acecho, y un golpe de estado fascista es inminente. Cada jugador representa a un grupo de tecnócratas con intereses propios, por lo que deberán encontrar el equilibrio entre las necesidades de todos con las de los suyos, ¿Colaborarán con el resto de jugadores para crear una economía estable, y justa o los deseos personales serán demasiado fuertes? ¿Habrá algún traidor entre los participantes? ¿O quizás el populismo prevalecerá y se creará una sociedad de títeres?

Juegos de rol

Los juegos de rol (también conocidos como RPG por su acrónimo anglosajón) son juegos en los que los participantes interpretan el papel de otras personas y deben superar situaciones y obstáculos propuestos por el Director del Juego. En general, constan únicamente de un libro que detalla el universo del juego y las reglas. Si bien el mayor exponente de este formato es Dragones y Mazmorras, de género fantástico, en la actualidad se pueden encontrar todo tipo de juegos con diversas

temáticas: western, ciencia ficción, terror, humor... Los juegos de rol están generalmente dirigidos a un público experimentado y adulto, aunque también existen juegos de iniciación para todos los públicos.

A continuación se detallan algunos de los juegos de rol en desarrollo:

◆ Dragons Conquer America

- Fase de desarrollo: Beta
- Edad recomendada: 14+
- Número de jugadores: 2+
- Usando la exitosa mecánica de juego de FAITH, Dragons Conquer America nos adentra en un universo paralelo en 1492 durante el descubrimiento y la posterior conquista de América. En este universo las leyendas medievales europeas y los relatos míticos de los indígenas son reales. Criaturas de pesadilla habitan en los peligrosos pantanales, la ciudad de oro de El Dorado está escondida en lo más profundo de la selva, y San Jorge no mata al dragón sino que lo doma. Es por ello que los españoles traen consigo dragones a América para ayudarlos en su búsqueda del preciado oro, pero los indios tienen criaturas mitológicas propias y no se lo dejarán arrebatarse fácilmente. Los jugadores pueden jugar como españoles o como indios, llevando a cabo aventuras en este nuevo mundo en conflicto.

◆ FAITH: Icarus

- Fase de desarrollo: Beta
- Edad recomendada: 14+

- Número de jugadores: 2+
- Esta expansión al juego de FAITH: The Sci-fi RPG cuenta el advenimiento de Icarus, una Inteligencia Artificial suprema que lleva siglos planeando su regreso.

Juegos de miniaturas

Los juegos de miniaturas se caracterizan por la inclusión de figuras de plástico o metal como componente principal del producto. Estas miniaturas serán un elemento del juego (las piezas) o un producto en sí mismos si cuentan con las características adecuada: belleza estética, complejidad de formas, temática... Si bien este mercado no ha experimentado un aumento porcentual de ventas desde 2013, es el tipo de juego que más recaudación consigue en Kickstarter⁴.

◆ Corball: the 0-G sportsgame

- Fase de desarrollo: Beta
- Edad recomendada: 14+
- Nº de jugadores: 2-4
- Corball es un juego de miniaturas que se desmarca de lo común con su temática de deporte a alta velocidad en gravedad cero, y porque el tablero cambia cada turno, simulando el avance de los deportistas a través de un campo de asteroides, creando una sensación de vertiginosidad y de movimiento poco común en un juego por turnos.

Juegos de cartas

Los juegos de cartas tienen cartas como componente principal. Éstas pueden tener un componente coleccionable (Magic: the Gathering)

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_highest_funded_crowdfunding_projects

o ser un elemento de juego incluido en su totalidad en el propio producto (Dominion). Los modos de juego pueden variar, pero en todo caso las cartas asumen el rol central.

◆ Assimilation: The Card Game

- Fase de desarrollo: Alfa
- Edad recomendada: 14+
- Número de jugadores: 2-4
- En Assimilation el jugador tomará el control de una raza en un mundo primitivo y salvaje. Su misión es asimilar a otras razas a su imperio antes que los demás jugadores, añadiendo sus cartas a tu mazo, ampliando sus opciones con sus tecnologías, ejércitos y ventajas. Pero si se expande demasiado rápido su mazo se llenará de cartas y su estrategia se diluirá.

Elementos periféricos

Los elementos periféricos ayudan a los jugadores a profundizar en el universo de juego a través de productos secundarios al juego principal. Entre los más populares, se encuentran los tableros modulares, es decir, piezas y componentes de diversas formas que permiten a los participantes crear escenarios 3D en los que vivir sus aventuras. Existen otros productos como monedas, mapas, libros de arte... que se engloban en esta categoría.

- ◆ Tableros o mapas de juego adicionales para los juegos producidos con anterioridad
- ◆ Monedas y otros coleccionables

2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO

El carácter innovador de esta propuesta radica tanto en los juegos que se crearán como en la forma en la que dichos juegos serán lanzados al mercado.

- **La importancia de lo analógico:** en un mundo cada vez más digital, el producto físico es un diferencial como producto premium. El público de jugadores es atraído por el cúmulo de sensaciones producido por un juego físico (visuales, olfativas, sensitivas...) y por ello está dispuesto a pagar un extra por un producto bien acabado.
- **Nuevos tipos de juegos:** Burning Games innovará en las mecánicas de juego reutilizando recursos y elementos existentes en otros juegos y ámbitos, adaptándolos o combinándolos de manera novedosa. Con una experiencia combinada como jugadores de más de 40 años, el equipo conoce a fondo la lógica y la mecánica de los juegos, y por ello proponemos nuevos formatos que mezclan conceptos de juegos de tablero, RPGs, juegos de miniaturas e incluso de los videojuegos. Asimismo, Burning Games se beneficiará de un alto grado de libertad editorial, reteniendo el control sobre las reglas, la temática y la estética de sus juegos, sin la intrusión de un editor intermediario.
- **Innovación en la apertura de nuevos mercados:** a través del punto anterior se consigue llegar a públicos objetivo que van más allá de los tradicionales. Por ejemplo, con la creación de FAITH se alcanza a un público de jugadores de tablero que no había probado el rol mediante la utilización de elementos de juegos de tablero (cartas, fichas y tablas).
- **Una industria poco desarrollada en España:** a nivel estatal existen muy pocas empresas que puedan ejercer competencia

directa, a saber: Corvus Belli en el ámbito de los juegos de miniaturas, y Edge Entertainment en el ámbito de los juegos de tablero, rol y cartas.. Por ello, es un mercado poco conocido en el España y se puede considerar que aportaría un grado de innovación al tejido empresarial del sector.

- **Innovación en modelo de negocio:** el modelo de negocio planteado por Burning Games se basa en el micromecenazgo, un modelo que ha marcado una innovación disruptiva en el mundo de la financiación y el márketing. El cliente se convierte en comprador y financiador al mismo tiempo, facilitando la salida al mercado de productos nuevos. Este modelo tiene varios beneficios, a saber:
 - **Independencia:** es una herramienta para crear juegos originales sin depender de una entidad de financiación externa que exija garantías de resultados económicos.
 - **Contacto directo con el público:** permite interactuar y mejorar el producto a través de la retroalimentación generada por las críticas y opiniones de los clientes potenciales durante la fase de desarrollo del producto.
 - **Análisis de Mercado:** sirve para medir el nivel de aceptación de un producto.
 - **Margen de beneficio ampliado:** gracias a la venta directa al consumidor.
 - **Reducción de riesgo:** sólo se incurre en el riesgo de los gastos de desarrollo y prototipado del juego, cuyo desarrollo final y producción sólo se llevarán a cabo en caso de éxito de la campaña de financiación de micromecenazgo.

En cuanto a los elementos troncales por los que Burning Games aspira a darse a conocer encontramos los siguientes:

- **Servicio de atención al cliente excelente:** gracias a los nuevos medios disponibles se ofrecerá atención personalizada a todos los clientes. El tiempo de respuesta estimado es inferior a 12 horas.
- **Calidad en las ilustraciones y los materiales:** Burning Games cree firmemente que los buenos juegos tienen que ser atractivos en todos sus aspectos, y por lo tanto se cuidará hasta el último detalle tanto en el aspecto gráfico como material durante la producción de juegos. Los materiales utilizados ayudan a conseguir estos objetivos, y asimismo estimulan positivamente al sentido del tacto, imprescindible para la venta en tienda física.

2.3 EVOLUCIÓN POSIBLE DE PRODUCTOS

Expansiones

Las expansiones son elementos complementarios del producto principal que se venden a un precio inferior a los compradores del original. Aportan nuevas historias, aventuras o mecánicas para prolongar la vida útil de un juego. Las expansiones son un buen modo de crear fidelización de clientes, así como estimular la creación de relaciones duraderas con los grandes distribuidores que forman el tejido de la industria.

Reediciones

Las reediciones son un buen modo de alargar la vida el producto base, a través de mejoras menores pero significativas del mismo. Se centran en la corrección de errores, inclusión de nuevos elementos, y la mejora general del producto, siempre teniendo en cuenta la opinión y críticas recibidas de los clientes.

Extras digitales

Durante los últimos años hemos apreciado una tendencia a incluir

elementos digitales en los juegos físicos, y Burning Games no se quedará atrás en ese aspecto. Por ejemplo, a la hora de crear los personajes, los jugadores podrán hacer uso de APPs móviles y llevar allá donde vayan su avatar.

Videojuegos

Este proyecto empresarial puede evolucionar a largo plazo hacia la creación de videojuegos para ordenador y consolas. Es un proceso muy distinto que requerirá de su propio análisis cuando llegue el momento, pero es una opción evolutiva real.

3 EL MERCADO

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. TENDENCIAS

El mercado de estos juegos, conocido en inglés como "hobby games market", factura 2.000 millones de euros anuales a nivel mundial⁵. De ellos, 880 millones de dólares corresponden al mercado de EEUU y Canadá⁶; 450 millones de euros al mercado alemán⁷; 227 millones al Reino Unido⁸; y 50 millones al Español⁹.

En Europa, el mercado de juegos de mesa creció anualmente entre un 25% y 40% entre 2010 y 2014¹⁰, y en los Estados Unidos la venta de este tipo de productos ha subido un 20% en el último año¹¹. Este incremento corresponde en gran parte al éxito cosechado en plataformas de micromecenazgo, que pueden ser consideradas como el catalizador de su resurrección como pasatiempo de masas; unidas a nuevos métodos de

⁵ http://cincodias.com/cincodias/2013/06/17/empresas/1371497565_390435.html

⁶ <http://icv2.com/articles/markets/view/32102/hobby-games-market-climbs-880-million>

⁷ <http://www.hc.amu.edu.pl/numery/4/stockmann-janke.pdf>

⁸ <http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/why-traditional-board-game-manufacturers-are-getting-their-online-rivals-on-board-8282884.html>

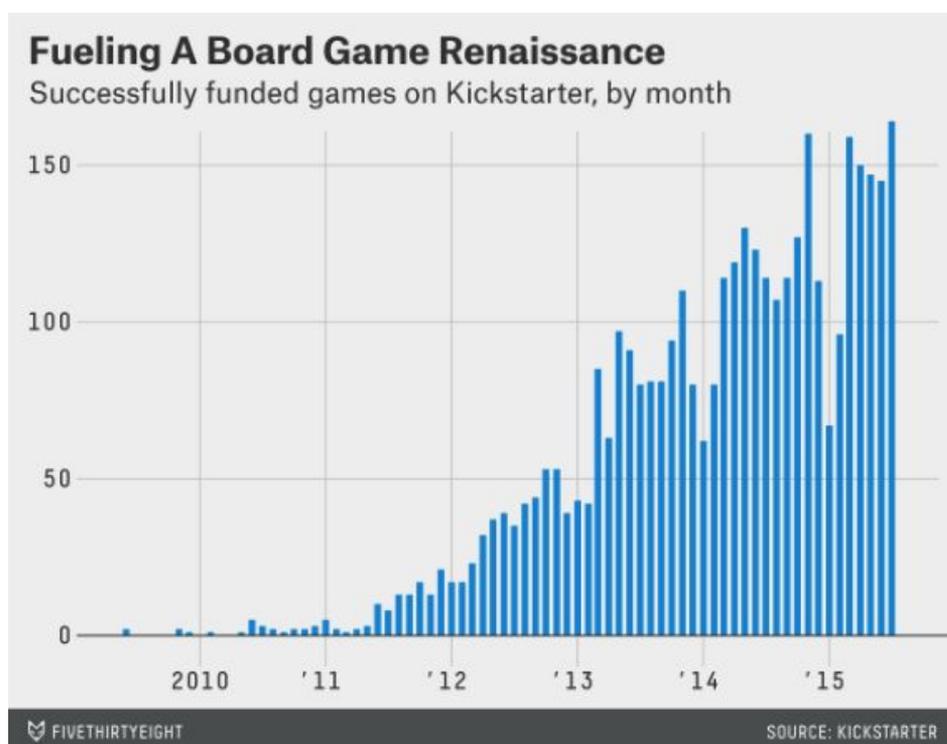
⁹ http://cincodias.com/cincodias/2013/06/17/empresas/1371497565_390435.html

¹⁰ <http://www.theguardian.com/technology/2014/nov/25/board-games-internet-playstation-xbox>

¹¹ <http://icv2.com/articles/markets/view/32102/hobby-games-market-climbs-880-million>

distribución (como el ofrecido por el servicio de Logística Multicanal de Amazon) y producción¹², han dado lugar a un nuevo escenario.

En este sentido, es notable que 16 de los 100 productos con mayor financiación en Kickstarter, en todas las categorías (arte, cómics, artesanía, baile, diseño, moda, cine y vídeo, comida, juegos, periodismo, música, fotografía, publicaciones, tecnología y teatro) son juegos de tablero, RPG o miniaturas; en total, los juegos de mesa han recaudado 196 millones de dólares en esta plataforma, mientras que los proyectos de videojuegos, incluyendo los producidos para móviles, han obtenido 179 millones. Es un hecho que lo analógico supera a lo digital en Kickstarter¹³. Además, como se puede observar en la tabla bajo estas líneas, el número de juegos financiados exitosamente en la plataforma ha aumentado año tras año y en 2015 ha registrado máximos absolutos¹⁴:



Por todo ello se puede concluir que el mercado de los juegos de

¹²<http://blog.euromonitor.com/2015/04/independent-board-games-transition-from-niche-to-mass-market.html>

¹³ <http://fivethirtyeight.com/features/crowdfunding-is-driving-a-196-million-board-game-renaissance/>

¹⁴ ídem

mesa se encuentra al alza y es un momento excelente para consolidarse en él.

	Países o lugares identificados	Tamaño Mercado	% Mercado a conseguir
Mercado internacional	Estados Unidos Australia	1.000M€/año	0.01%
Mercado europeo	Alemania Reino Unido Francia Italia Portugal	800M€/año	0.025%
Mercado nacional	Madrid Cataluña País Vasco Andalucía	50M€/año	0.2%

3.2 LA CLIENTELA

Jugadores de tablero

Los jugadores de tablero¹⁵ son en general hombres (92%) y el 39% de ellos se encuentra entre los 26 y 35 años de edad, mientras que el 52% se distribuye en rangos de edad superiores a 36. Son principalmente de EEUU, Canadá, Reino Unido, Alemania y Francia. El 68% obtiene unos ingresos mayores de 25.000 euros anuales y el 52% de los jugadores de tablero gastan una media de 250 euros anuales, mientras que el 23% invierte más de 500 euros. La mayoría de entusiastas de los juegos de mesa tiene en su haber más de 50 juegos, y el 49% posee más de 100. El 55% de jugadores también participa en RPGs.

Estos representan un 25% de nuestro público.

La página más seguida por este público es Boardgamegeek.com, que cuenta con más de 400.000 usuarios registrados y es la web nº 3.057 en el ranking Alexa, una organización que ofrece una lista de las webs

¹⁵ <http://boardgamegeek.com/thread/1087806/the-geek-annual-user-poll-2013>

más importantes. Otras webs de renombre son BoardGameArena.com, boardgaming-online.com, DaysofWonder.com (EEUU y Reino Unido), BrettSpielWelt.de y Yukata.de (Alemania), BoiteaJeux.net (Francia) y MásQueOca.com (España).

Jugadores de rol

Los jugadores de RPG, según los datos de estudios¹⁶ y análisis de mercado¹⁷, son un público de jugadores masculinos (80-90%), entre los 25-34 años de edad (56%) y con unos ingresos en el rango de 15.000 - 45.000 libras anuales (51%). Los segmentos demográficos consiguientes demuestran que este hobby comienza en la adolescencia tardía y llega a su cénit entre los 25-34 años, y a continuación comienza a decrecer moderadamente durante el resto de la edad adulta. Existen grandes coincidencias entre los distintos tipos de jugadores¹⁸, sobre todo entre los que juegan a RPGs y los jugadores de tablero. Entre un 43% y 48% de los jugadores de rol suelen jugar a juegos de tablero con regularidad.

Las páginas web más populares de RPG son: RPGNow.com, RPG.net y RPGFix.com.

Los jugadores de rol representan un 15% de nuestro público.

Empresas de distribución

Las distribuidoras de juegos son otro cliente de gran importancia de Burning Games. En el mundo existen decenas de ellos, pero son unos 50 los que abastecen a gran parte de las tiendas¹⁹ y muchos de ellos pertenecen a los conglomerados Hasbro²⁰ y Asmodée Editions²¹. En general, estas distribuidoras buscan juegos que o bien tienen un recorrido

¹⁶ <http://www.darkshire.net/jhkim/rpg/whatis/demographics.html>

<http://www.grogtard.com/rpg-survey-i-the-results/>

¹⁷ <http://www.rpg.net/ads/info.phtml>

¹⁸ <http://www.darkshire.net/jhkim/rpg/whatis/demographics.html>

¹⁹ <http://www.jamesmathe.com/hitchhikers-guide-to-game-distributors/>

²⁰ <https://en.wikipedia.org/wiki/Hasbro>

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Asmodée_Éditions

probado, o bien son innovadores y atractivos.

Actualmente Burning Games LTD trabaja con Millenium (España), Esdevium (Europa) y Southern Hobby Supply (EEUU), clientes que serán transferibles a Burning Games una vez se constituya en España. Todos ellos han comprado FAITH para distribuirlo a través de sus canales habituales.

Las empresas de distribución representan un 55% de nuestra clientela.

Tiendas especializadas

Las tiendas especializadas son el cliente potencial indirecto más importante a largo plazo. En general no compran directamente a la empresa de juegos, sino a su empresa de distribución de confianza. A pesar de ello, aportará gran valor cultivar relaciones estratégicas con ciertas tiendas, pudiendo de esa forma aumentar el volumen de ventas a través de las empresas de distribución.

Las tiendas especializadas representan un 5% de nuestros clientes directos.

3.3 LA COMPETENCIA

Existen en la actualidad muchas empresas en todo el mundo que se dedican a publicar juegos de mesa. Todos ellos crean juegos para aficionados avanzados y muchos de ellos financian sus juegos en Kickstarter a pesar de disponer de los recursos financieros y promocionales suficientes para publicarlos directamente a través de sus canales de distribución habituales.

A nivel estatal sólo existe una compañía de juegos que compite a nivel internacional. Se llama Corvus Belli y es autora del juego Infinity the Game. Esta empresa comenzó su andadura gracias a una subvención de

la Xunta de Galicia en 2001, y ha crecido durante varios años a un ritmo del 50% anual, convirtiéndose rápidamente en la segunda empresa de juegos de miniaturas con mayor recaudación en Europa y la tercera en Estados Unidos²².

Además de estas empresas grandes, existen muchas pequeñas y medianas empresas que proponen sus juegos a través de Kickstarter o directamente a editores. Estas empresas se caracterizan por un alto grado de innovación en producto.

Dadas las características actuales del mercado de los juegos de mesa, el modelo de negocio se basa en el long-tail, y por lo tanto estimamos que toda esta competencia es positiva para nuevos emprendedores, ya que aumenta constantemente el número de jugadores y expande el alcance del mercado en su globalidad. Si bien es verdad que es cada vez más difícil destacar, el público está abierto a nuevas sugerencias, y está en manos de uno mismo crear experiencias inolvidables para atraer al usuario.

Por otra parte, estamos abiertos a colaboraciones tanto con la competencia actual como con la potencial en un mercado en el que las alianzas son muy comunes. Como ejemplo, se podría forjar una alianza con empresas desarrolladoras de software y juegos para crear aplicaciones que vayan de la mano de los productos de Burning Games.

Es importante también estar presente en el radar de las empresas de distribución, consolidando las relaciones que se vayan creando. Estas distribuidoras reciben decenas si no cientos de juegos al año, y puede ser difícil destacar entre tanta oferta. En este caso, como en otros, la calidad de producción será el diferencial para llamar la atención y consolidar la posición de Burning Games en el circuito comercial.

²² http://economia.elpais.com/economia/2015/02/26/actualidad/1424962733_186677.html

3.4 ANÁLISIS DAFO

A continuación se exponen los resultados de los análisis externo e interno del proyecto de empresa Burning Games.

ANÁLISIS EXTERNO

Como resultado del análisis externo se obtienen las amenazas y oportunidades. En ambos casos se expondrán en primer lugar los dos elementos identificados como más importantes, así como las estrategias propuestas para afrontar las amenazas y explotar las oportunidades.

Amenazas

El mercado de los juegos de mesa es un sector oligopólico con grandes marcas en constante crecimiento.

Las estrategias que se proponen son seguir apostando por productos novedosos y de calidad igual o superior a la de que ostentan los productos de las grandes empresas del sector, y buscar alianzas con algunas de estas empresas para lanzar al mercado líneas de productos de manera conjunta. Será especialmente interesante la colaboración con empresas de sectores tangenciales como los videojuegos o la realidad aumentada.

Durante los últimos años e incluso meses se han incorporado al mercado infinidad de nuevos actores, sobre todo gracias a la accesibilidad que proporcionan las plataformas de micromecenazgo.

Para destacar entre la gran cantidad de actores se propone apostar por la innovación en los productos, así como seguir estrategias de comunicación en línea con los grandes actores del sector, sin apelar a la idea de empresa nueva y pequeña si no haciendo hincapié en la calidad de las líneas de producto publicadas.

Otras amenazas identificadas son la falta de gobierno en España,

que podría ralentizar medidas potencialmente positivas como la cotización de autónomos progresiva; el llamado "brexit" que añade incertidumbre a los flujos de comercio intraeuropeo; o la debilidad del Euro frente al Dólar, especialmente teniendo en cuenta que una parte de nuestros proveedores reside en países que utilizan el Dólar como principal moneda.

Oportunidades

El público objetivo de Burning Games (hombres de 25 a 45 años) tiene un poder adquisitivo medio-alto y muestra gran afición por los juegos de rol y mesa, en muchos casos mantenida desde la infancia o adolescencia.

Para explotar esta oportunidad al máximo se plantea publicar líneas de producto premium de alta rentabilidad con énfasis en el coleccionismo, como líneas de miniaturas, monedas coleccionables u otros elementos periféricos de los juegos.

Muchos de los nuevos actores del sector de los juegos de mesa, especialmente aquellos presentes en las plataformas de micromecenazgo que se emplearán para financiar el desarrollo de nuevos productos, muestran signos de calidad mediocre ya sea en el diseño de los juegos en sí, el apartado gráfico o la elección de materiales.

Esto se puede explotar si se identifican líneas de producto poco desarrolladas con el objetivo de adquirir sus licencias y explotarlas tras pasar por una fase de desarrollo similar a la de otros productos de Burning Games.

Otras oportunidades a destacar son la relación de algunos miembros del equipo promotor con empresas importantes del sector, sobre todo en España, el acceso cada vez más directo a los medios de comunicación del ramo gracias a la existencia de relaciones personales con periodistas y blogueros influyentes, el hecho de que el mercado de los

juegos de mesa está en crecimiento especialmente a medida que la salida paulatina de la crisis se deja notar en Estados Unidos y Europa, así como la existencia de condiciones fiscales positivas y un gran apoyo institucional a las cooperativas en el País Vasco.

ANÁLISIS INTERNO

Como resultado del análisis interno se determinan las fortalezas y oportunidades. Se expondrán en primer lugar los dos elementos más importantes de cada, así como algunas estrategias que pueden emplearse para mantener las fortalezas y corregir las debilidades.

Debilidades

El alcance comunicativo y la difusión actual de los productos de Burning Games es en la actualidad limitado.

Para corregir esta debilidad se deberá invertir más en publicidad, tanto económicamente como en horas de trabajo, y tratar de explotar las relaciones existentes tanto con medios como con clientes fidelizados para crear poco a poco una expansión a través de sus respectivos círculos de influencia.

La etapa inicial de Burning Games será una de constantes aumentos en gastos internos, tanto en adquisición de inventario, como de personal, seguridad social, y asesoría.

Para corregir esta debilidad se propone ampliar el catálogo de productos con la mayor celeridad posible, lo que permitirá diversificar los ingresos, generando estabilidad que permita crecer estructuradamente; así como buscar la creación de productos con atractivo general, no limitados a un pequeño nicho de clientes potenciales.

Otras debilidades a corregir son la falta de procesos de trabajo establecidos en ciertas áreas técnicas, la dificultad de cuantificación del

aporte individual de cada miembro del equipo; y la juventud y falta de experiencia y cultura empresarial del equipo.

Fortalezas

La principal fortaleza de Burning Games son los productos de alta calidad tanto en contenido como en estética y materiales de fabricación.

Se deberá mantener este rasgo mediante una apuesta constante por la calidad en todas las facetas de los productos, y cultivando las relaciones con los proveedores para que sigan desarrollando trabajos de gran calidad artística y técnica.

La segunda fortaleza más importante es la creciente base de seguidores.

El público de Burning Games, aunque reducido, está en aumento y demuestra gran fidelidad a través de redes sociales y otras plataformas de comunicación. Esta implicación se deberá aprovechar para potenciar la imagen de marca y convertir a los clientes en la primera fuerza de ventas de los productos de Burning Games.

Otras fortalezas identificadas son un gran conocimiento del sector de los juegos de mesa y de las plataformas de micromecenazgo, gran capacidad de creación de nuevos productos y líneas de productos, experiencia en atención al cliente y venta al detalle, así como una cultura de comunicación interna y existencia de motivación en todo el equipo muy asentadas.

Por último, cabe destacar la existencia de productos de crédito bancario recomendados por el gobierno vasco en diferentes entidades de la localidad de la sede social elegida.

Matriz DAFO

A continuación se resumen los aspectos más relevantes del análisis DAFO realizado, resaltando los dos elementos más importantes en cada área así como las estrategias a seguir para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta calidad en contenido, estética y materiales. ● Base de seguidores creciente. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Difusión limitada. ● Gastos internos crecientes.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Público objetivo con poder adquisitivo medio-alto. ● Nuevos actores del sector mediocres. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Publicar líneas de producto premium de alta rentabilidad. ● Identificar líneas de producto subdesarrolladas para adquirir y explotar sus licencias. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener activos todos los canales de comunicación, implicando al público existente. ● Ampliar el catálogo para diversificar los ingresos.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sector oligopólico. ● Mercado con nuevos actores. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apostar por productos novedosos de calidad comparable a los titanes del sector. ● Aliarse con otras marcas para lanzar nuevas líneas de producto. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Escoger cuidadosamente los proveedores. ● Aumentar la inversión de horas de trabajo en esfuerzos de comunicación.

4 POLÍTICA COMERCIAL

4.1 OBJETIVOS COMERCIALES

A corto plazo, el objetivo comercial es vender el inventario de juegos disponible gracias a la transferencia desde Burning Games LTD. Se prevé realizar las ventas de las siguientes formas:

- Venta directa al cliente a través de una tienda online
- Venta directa al cliente en ferias y convenciones del sector
- Venta a distribuidores de juegos europeos y estadounidenses

A medio plazo se lanzará el segundo juego cuyos objetivos comerciales esperan duplicar los del primer juego, es decir, alcanzar unos 100.000 euros en financiación a través de miromecenazgo y producir 2000 juegos para la venta a través de distribución.

La estrategia a partir de la segunda campaña de financiación será el lanzamiento de un nuevo producto cada 3-6 meses, con el objetivo de sustentar los gastos fijos de la organización y financiar el desarrollo del siguiente producto.

4.2 PRECIOS

La política de precios de Burning Games atenderá al criterio de sostenibilidad a través de la venta por medio de canales de distribución tradicionales que responde al siguiente esquema:

La editorial fija un precio de venta al público o PVP y vende sus productos a la empresa de distribución con un descuento del 50-60% sobre el mismo. A continuación, la empresa distribuidora vende los productos a las tiendas especializadas con un descuento entre del 30-45% sobre el PVP.

Por lo tanto, la editorial debe ser capaz de financiar el desarrollo,

prototipado, apartado gráfico, traducción, promoción y fabricación del juego con un 40% del PVP. De este modo, se fijará el precio de venta en aproximadamente 5 veces el precio de fabricación, lo que permitirá disponer del 20% de las ventas totales para desarrollo de productos, promoción y retribución del personal de la editorial.

Durante la fase de diseño de producto, se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- El precio de producción y desarrollo, teniendo en cuenta el gasto en prototipado, diseño gráfico, diseño conceptual, escritura y traducción y producción.
- El precio medio de otros juegos de su categoría.

La consideración de ambos factores permitirá determinar si resulta apropiado completar el desarrollo del juego ya que entra dentro de los parámetros aceptados por el mercado, o si por el contrario se debe reenfocar el diseño para permitir un precio de producción más reducido.

4.3 COBROS

La política de cobros varía según el cliente y el canal de venta.

Ventas a través de micromecenazgo

El cobro se realiza por anticipado, con un compromiso tácito de entregar el producto en los plazos fijados durante la campaña. Estas ventas tienen un 20% de descuento sobre el PVP, pero llevarán aparejado un coste de envío adicional sobre el mismo que permita cubrir los gastos incurridos al enviar el producto a la dirección indicada por el cliente.

Ventas a través de la tienda online

Se cobran al contado a través de tarjeta de crédito. Tendrán un 10% de descuento sobre el PVP y el cliente incurrirá en el pago de los

gastos de envío pertinentes.

Ventas a empresas de distribución

Los cobros a empresas de distribución se establecen en dos modalidades. Se ofrece la posibilidad de adquirir inventario en depósito que será abonado en un plazo de 30 días naturales desde la fecha de su venta a una tienda especializada, o la adquisición de inventario en firme con pago a 60 días y un porcentaje de descuento mayor.

También se considera la posibilidad de realizar pagos en especie, haciéndose cargo la empresa distribuidora de las tareas logísticas de envío relacionadas con una campaña de micromecenazgo a cambio de inventario de los productos de Burning Games.

El descuento a las empresas de distribución es de hasta el 60% sobre el PVP según las condiciones ofrecidas.

Ventas a tiendas especializadas

En casos excepcionales se considerará la venta directa a tiendas especializadas del sector. En este caso, el cobro se hará a 30 días y con un descuento del 35% sobre el PVP. Esta solución es muy deficiente, ya que puede dar lugar a una guerra de precios (descuentos unilaterales por parte de la tienda) acortando el ciclo del producto a través de los canales de distribución habituales por no poder competir con la oferta. Asimismo, este tipo de ventas pueden dañar la relación con empresas distribuidoras a largo plazo por la devaluación del producto que pueden llegar a generar.

4.4 FIDELIZACIÓN

El modelo de negocio propuesto contempla el crecimiento como consecuencia de la fidelización de clientes a través de sucesivas campañas de micromecenazgo, que se espera sean progresivamente más

y más exitosas a medida que los clientes vayan disfrutando de experiencias satisfactorias con los productos de Burning Games.

Para conseguirlo, se emplearán las siguientes herramientas de fidelización:

Actualizaciones bisemanales de los proyectos en la plataforma de micromecenazgo

Los clientes directos de las campañas de micromecenazgo recibirán información de primera mano sobre el desarrollo del juego, nuevas ilustraciones, historias cortas... con ello se busca mantener la comunicación directa con el usuario y hacerle ver que el proyecto es compartido.

Atención al cliente directa y personalizada

El tiempo de respuesta será siempre inferior a 5 horas salvo causa de fuerza mayor, tanto a través de email o redes sociales como al responder a comentarios realizados en la plataforma de micromecenazgo. Esto creará una imagen de empresa seria y fiable, lo que es especialmente importante para tener éxito en las campañas de micromecenazgo, en las que el cliente debe adelantar el dinero meses antes de recibir el producto.

Presencia activa en medios, tanto propios como ajenos

Burning Games publicará diariamente en redes sociales, manteniendo conversación activa con sus seguidores. Además, se realizarán entrevistas con medios del sector de manera regular, para seguir fomentando la marca y presencia en los medios de la empresa.

5 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

La empresa se llama Burning Games. El nombre surgió al mismo tiempo que la idea original de formar una empresa y se ha fijado ya en la mente de los seguidores de Burning Games LTD. Simboliza la energía y potencia que se quiere transmitir a través de los productos.

La marca no está registrada.

5.2 IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA

En todo momento se centrará la comunicación tanto a través de la web y redes sociales como en entrevistas presenciales en torno a Burning Games, y de manera secundaria en torno al producto que se esté promocionando. El objetivo de esta estrategia es transmitir una imagen de marca seria y bien definida que va más allá de un producto concreto.

En el momento de lanzar el proyecto existe un problema de indefinición de marca en torno a Burning Games, debido a que la mayor parte del esfuerzo económico y comunicativo realizado por parte de Burning Games LTD se ha centrado en torno a FAITH.

Este problema deberá ser corregido por la estrategia expuesta anteriormente para asegurar la creación de una imagen de marca fuerte y fiable que perdure en el imaginario de los clientes de Burning Games y facilite su fidelización.

5.3 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción de los diferentes productos se realizará atendiendo a los siguientes formatos:

Noticias y reseñas en publicaciones especializadas

Una vez fabricado, se enviarán copias promocionales de cada producto a periodistas y blogueros del sector en países estratégicos. FAITH ya ha sido valorado muy positivamente por varios de estos influenciadores aún en su etapa de prototipo, y se espera que estas valoraciones mejoren una vez dispongan del producto final.

Videotutoriales

Los videotutoriales de juego son una herramienta muy importante para hacer llegar las mecánicas del juego al espectador, y crear un vínculo de cercanía con él. En un entorno en el que el cliente es cada vez más exigente y rehúye las formas de entretenimiento que requieran de un esfuerzo previo importante, se puede mitigar dicho rechazo transmitiendo los contenidos de los libros de reglas a través de vídeos pedagógicos bien producidos.

Asistencia a ferias y convenciones del sector

El personal de Burning Games acudirá de manera regular a los eventos más importantes de Europa en materia de juegos de mesa y de rol, entre los que destacan

- Spiel (Essen)
- Dragonmeet (Londres)
- UK Games Expo (Birmingham)

Medios y redes sociales

Burning Games dispondrá de una presencia muy activa en las redes. Esta presencia será continuación de la desarrollada anteriormente en Burning Games LTD a través de diversos canales, a saber:

- **Facebook:** canal para compartir las últimas novedades en el

proceso de creación de los juegos, imágenes promocionales de los siguientes productos... En la actualidad se dispone de una base de casi 1000 seguidores²³.

- **Twitter:** este canal permite mantener una constante conexión con el público, a través de comentarios diarios sobre la situación del desarrollo. 1500 seguidores en la actualidad²⁴.
- **Pinterest:** es el lugar ideal para mostrar los diseños e ilustraciones de las líneas de producto. 50 seguidores²⁵.

Anuncios de pago

Burning Games hereda la experiencia exitosa de Burning Games LTD con varias plataformas de anuncios de pago por internet y en medios físicos impresos. Entre ellas destacan por su importancia estratégica las siguientes:

- Google Adwords (anuncios en web)
- Facebook Ads (anuncios en redes sociales)
- Twitter Ads (anuncios en redes sociales)
- RPG Geek (anuncios en web)
- RPG Net (anuncios en web)
- Tabletop Gaming Magazine (publicación impresa)
- Anuncios en los catálogos impresos de las ferias y convenciones a las que se asiste.

Foros, clubes y asociaciones de jugadores

Estas plataformas son la piedra angular del éxito comunicativo de un juego de mesa. Hay un sinnúmero de puntos de encuentro de jugadores (tanto online como físicos) en los que Burning Games deberá hacer acto de presencia. Son un enclave en el que hay que andar con cuidado ya que

²³ <https://www.facebook.com/burning.games.ltd/>

²⁴ https://twitter.com/burning_games

²⁵ <https://www.pinterest.com/burninggames/>

cada una tiene sus reglas y sus normas de comportamiento, pero el esfuerzo bien merece la pena. He aquí algunos de estos grupos:

- Reddit (r/rpg)
- RPG.net
- Card Game DB
- De Rol
- Mediavida
- LABSK
- Darkstone

Lista de correo

La forma más directa de marketing online disponible en la actualidad son las listas de correo electrónico. Burning Games aprovechará su creciente lista de correo de más de 700 contactos y empleará cuando sea pertinente el resto de sus acciones promocionales para incluir en esta lista a nuevos clientes potenciales siempre que sea posible, especialmente durante la asistencia a ferias y convenciones del sector.

La lista de correo será empleada especialmente durante las campañas de micromecenazgo, de manera que no quede ningún mecenas potencial ya conocido por Burning Games sin recibir un aviso del lanzamiento de dicha campaña. También podrá ser utilizada de manera esporádica

Cabe destacar que se debe ser extremadamente cuidadoso para evitar cometer infracciones de la LOPD²⁶, especialmente en su Artículo 10, para lo cual se utilizará siempre la herramienta de envío en copia oculta ofrecida por los gestores de correo habituales.

²⁶http://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/legislacion/estatal/common/pdfs/2014/Ley_Organica_15-1999_de_13_de_diciembre_de_Proteccion_de_Datos_Consolidado.pdf

Conclusiones

Durante la primera campaña de promoción de FAITH el importe que se invierte en publicidad por parte de Burning Games LTD (entendida ampliamente e integrando los puntos mencionados arriba) fue de 2.000 euros.

En futuras acciones de comunicación Burning Games busca potenciar los puntos referentes a la presencia en medios especializados, ya que son los que mayor rendimiento han ofrecido. Por ello, es de especial interés crear prototipos y muestras más elaborados para poder distribuir entre los periodistas internacionales más influyentes del sector.

Los anuncios en redes sociales tienen en torno al 1.4% de conversión, que teniendo en cuenta el nivel de inversión realizado sirve apenas para cubrir los gastos incurridos. Se estima que mediante una mayor inversión y optimización de las campañas se puede llegar a una tasa de conversión cercana al 3%.

La presencia en ferias y convenciones es esencial, y Burning Games se caracterizará por una fuerte presencia en dichos eventos.

Calendario de ejemplo

	Feb. 16	Mar. 16	Abr. 16	May.16
Red. soc.	Act. media	Act. alta	Act. media	Act. media
Reseñas	2 reseñas	-	1 reseña	1 reseña
Foros	Act. alta	Act. media	Act. media	Act. media
Ferias	Hispania WG			UK Game Expo
Anuncios	Act. media	Act. alta	Act. media	Act. media
Lista de correo	2 emails	3 emails	2 emails	1 email
Grupos	2 partidas	1 partida	Pendiente	Pendiente

6 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se localizara en Bilbao, con sede social en Iparragirre 60. Por el momento no precisa de oficinas y por lo tanto a será la vivienda privada de los miembros la que dará cobertura.

Esta decisión se toma entre tres opciones disponibles, a saber: Londres, Santander y Bilbao. A continuación se exponen los criterios que llevan a decantarse por Bilbao.

	Londres	Santander	Bilbao
Conveniencia geográfica (1-10)	2	8	7
Acceso a financiación (1-5)	1	3	4
Regulaciones legales favorables (1-5)	5	3	3
Tipo impositivo ventajoso (1-5)	5	3	4
Apoyo desde las instituciones de gobierno	1	3	5
TOTAL	14	20	23

Se elige Bilbao por estar localizada cerca de la residencia actual del equipo promotor y en el mismo país que buena parte de los proveedores, ofrecer gran facilidad de acceso a créditos y préstamos para financiar la actividad tanto a través de las instituciones oficiales como de entidades privadas, disponer de un entorno legal adecuado a la actividad, ofrecer ventajas fiscales especialmente según el tipo de empresa elegido, y disfrutar de gran apoyo desde las instituciones tanto a la hora de evaluar la viabilidad del proyecto como de ponerlo en práctica.

7 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

7.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

En las siguientes líneas se detalla en qué consiste el conocimiento acumulado durante el lanzamiento de FAITH y cómo ayudará a la hora de hacer de Burning Games una empresa con recorrido y solvencia.

FASE 1: Antes del micromecenazgo

En esta primera fase se cumplen varios objetivos: (1) sentar las bases del juego en cuanto a las reglas y mecánicas, (2) crear el prototipo funcional y (3) comunicar y llevar a cabo la campaña de micromecenazgo. Éstas son las subfases de las que se compone:

Creación del juego alfa

Se definen el estilo de juego, las mecánicas y la ambientación del juego. Esta fase es intensiva en conocimiento dado su alto grado de especialización: se deben conocer en profundidad los mecanismos que hacen que los juegos “funcionen”, es decir, que supongan un reto, que no se puedan explotar elementos de juego para ganar, que se ajuste al nivel de juego del público objetivo y que, en definitiva, sea divertido.

Testeo

Mediante la asistencia a ferias y convenciones del sector se contacta con el público objetivo y se le hace partícipe del proceso para aportar conocimiento y mejoras que van más allá de las posibilidades del equipo. En esta fase el juego evoluciona hasta definir rígidamente todos sus aspectos.

Creación del prototipo funcional

Entre las reglas que dictan las plataformas de micromecenazgo a los creadores de proyectos se incluye una que subraya la importancia de presentar un prototipo funcional ante la audiencia. Así, informan de que “los proyectos que implican el desarrollo de productos físicos deben presentar demostraciones claras de los prototipos en funcionamiento²⁷” y que de hecho, “se prohíben las representaciones en render de realismo fotográfico²⁸”.

El prototipo tiene como fin descubrir si los elementos definidos para el juego pueden ser llevados a un escenario real, y determinar las proporciones y tamaños que deben tener los elementos para su correcta colocación en la caja. Este prototipo se diferenciará del producto final en las siguientes facetas: se creará en diferentes materiales; se imprimirá en modo digital (RGB) en lugar de offset (CMYK); solo incluirá parte de las ilustraciones y el diseño gráfico; las escalas, proporciones, y cantidades podrán variar en el producto final si se determina necesario; y los moldes utilizados para crear las figuras serán desechados por no ser aptos para la producción a gran escala.

Comunicación y lanzamiento de la campaña de micromecenazgo

Contacto con medios e influenciadores del sector: los medios de comunicación ejercen una labor de propagación de la campaña de mecenazgo. Se debe contactar con los que respondan al público objetivo, y es importante hacerles llegar duplicados del prototipo funcional para que procedan a su crítica.

Comunicación con los fans: se debe participar activamente en las conversaciones sobre el juego, animando al público a leer sus reglas y opinar sobre su desarrollo. Se acudirá a ferias para conocer el público

²⁷ <https://www.kickstarter.com/rules/prototypes>

²⁸ <https://www.kickstarter.com/rules>

objetivo y probar el juego con ellos. Se hará uso de medios sociales para promover la conversación.

Dinamización de la campaña: durante la campaña se llevarán a cabo todo tipo de acciones de comunicación en medios digitales, como entrevistas, rondas de preguntas abiertas, publicidad en medios... Asimismo, se responderá a todas las preguntas realizadas por los usuarios en la propia campaña.

FASE 2: Tras la campaña de financiación

La segunda fase se lanza una vez que la campaña de micromecenazgo haya cumplido sus objetivos de recaudación.

Finalización del desarrollo

Se crea el arte necesario para cumplir las necesidades; se edita y traduce el libro de reglas; y se preparan todos los archivos para su envío a imprenta.

Manufactura

Se crea la cantidad de juegos necesaria para satisfacer la demanda generada durante la campaña de micromecenazgo y el inventario sobrante que se considere adecuado para la venta. En el caso de FAITH, fueron 600 juegos para Kickstarter y 1000 para venta a distribuidores y venta directa.

Reparto de juego pre-vendidos

Se debe saldar la deuda adquirida con los mecenas, enviándoles los juegos o productos que se les ha prometido. Estos juegos pre-vendidos ofrecen la financiación para completar la tirada de impresión, pero en principio no se obtiene beneficio económico de ellos.

Venta directa al público en ferias y eventos, y ventas a la red de distribución comercial

El margen de beneficio se obtiene a través de estas ventas, por lo que esta fase tiene una vital importancia en el proceso.

7.2 SUBCONTRATACIÓN

A continuación se detallan los aspectos de la producción a subcontratar y las condiciones en que sucederá.

Creación de ilustraciones

Precios pre-establecidos y con la condición de transferencia de todos los derechos. Se debe mencionar al artista al lado de cada ilustración, y este retiene el derecho a mostrarlo en su portfolio.

Tipo de ilustración	Precio (euros)
Ambiental	200
Personaje	100
Escena de acción	250
Portada	500

Creación de diseño gráfico

Precios a acordar con el diseñador caso por caso. Transferencia de todos los derechos. Se debe mencionar al diseñador en el libro del juego.

Creación del vídeo promocional

Es una parte esencial de la campaña de micromecenazgo. La volveremos a subcontratar, tanto su creación como la locución de textos.

Concepto	Precio (euros)
Animación del vídeo	500
Doblaje	50
Montaje y edición	200

Revisión y edición de textos

Precios pre-establecidos: 0,02 euros por palabra. Se debe mencionar al editor en los créditos del producto final.

Manufactura del producto

La fabricación del juego se lleva a cabo en AGR Priority, una empresa dedicada a la creación de libros y juegos ubicada en Madrid. Las condiciones de pago son 50% por adelantado y 50% al término de la producción. Ofrecen un período de 10 días para identificar errores externos en los productos y garantía de calidad dentro de unos parámetros preestablecidos.

Envíos

Amazon España y Amazon USA, acuerdos puntuales con distribuidoras a cambio de inventario. Los precios de Amazon están preestablecidos con un rango entre 5 y 30 euros por envío dependiendo del destino y características de cada paquete.

7.3 MEDIDAS DE CALIDAD, PREVENCIÓN Y MEDIO

AMBIENTE

La satisfacción del cliente es un objetivo primordial. Sus expectativas deben ser cubiertas no solo en el terreno material (calidad técnica del producto) sino también en el ámbito emocional. Este proceso se llevará a cabo de la siguiente manera:

Control de calidad interno

Se seguirá muy de cerca tanto la preproducción como la producción del juego, prestando especial atención a los posibles problemas que puedan aparecer. Por ejemplo, durante la creación de FAITH se descubre que las primeras copias del libro tenían las páginas mal pegadas y sus hojas se desprendían con gran facilidad. Inmediatamente se puso sobre aviso a la fábrica para subsanar el problema.

Control de calidad postventa

Se realizará un seguimiento concienzudo de la satisfacción del cliente a través de las redes sociales y los sistemas de control aplicados, como encuestas y cuestionarios. Se identificarán puntos de mejora para posteriores reediciones y se intentará llegar a la satisfacción plena del cliente.

7.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

La capacidad de producción de la empresa viene determinada por dos factores, el primero interno y el segundo externo.

Capacidad interna de crear nuevos juegos.

La creación de un juego (temática, reglas, historia...) es un proceso laborioso y que lleva mucho tiempo. Se estima que el máximo de producción con el actual equipo es de dos juegos por año. A partir de ahí

se puede crecer con alianzas o incorporaciones de nuevos diseñadores, perdiendo a cambio cierto control sobre el producto final.

Capacidad de los proveedores de satisfacer la demanda

La fábrica elegida (AGR Priority) se compromete a satisfacer tiradas de impresión de hasta 4.000 unidades si se informa con dos meses de antelación. Tiradas más grandes deberán ser realizadas en otras fábricas a determinar cuando se presente la necesidad.

7.5 PROVEEDORES

Artistas gráficos

Se contratarán mediante contratos de obra y servicio. Son la piedra angular del proyecto. La competencia en el sector de los juegos de mesa en el mercado internacional es muy grande y la forma más directa de destacar es a través del apartado gráfico. Por ello se cultivarán las relaciones con los artistas previamente contratados por Burning Games LTD. Cuando se requiera de nuevos artistas gráficos, se elegirán según los siguientes criterios:

Criterio	Escala de valoración
Calidad técnica	1-5
Originalidad	1-8
Disponibilidad	1-5
Tiempo de respuesta	1-8
Facilidad comunicativa (inglés o español)	1-8
Tarifas	1-10

Fábrica para la manufactura

La alta calidad de impresión y de materiales de los productos son aspectos esenciales para Burning Games. En este caso la empresa AGR Priority ha tratado el proyecto de FAITH como prioritario, ya que sus niveles de calidad visual y estética son superiores a las producciones que hacen habitualmente. Se espera que esta relación se mantenga y desarrolle en el futuro en busca del beneficio mutuo.

En caso de requerir fábricas adicionales para producir juegos se valorarán los siguientes criterios:

Criterio	Escala de valoración
Calidad de materiales	1-10
Calidad de impresión	1-10
Rapidez de fabricación	1-5
Tiempo de respuesta	1-5
Facilidad comunicativa (inglés o español)	1-10
Precio	1-10

7.6 EXISTENCIAS. APROVISIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO

En este momento de la actividad empresarial, no debería haber más de 1.000 juegos en inventario en un momento dado. Éste se debe crear según las exigencias del mercado y el ritmo al que se va vendiendo y distribuyendo el producto. El inventario será localizado en las siguientes ubicaciones:

- Instalaciones de la empresa de distribución, en caso de que

así lo requiera.

- Instalaciones de Amazon España o Amazon Estados Unidos, en el caso de las unidades destinadas a venta directa. Este servicio tiene una tarificación por volumen y tiempo, que se detalla en la página web de Amazon²⁹.

8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

Persona	Función (gerencia, dirección técnica, etc.)
Helio de Grado	Gerencia y Dirección técnica de producción y distribución
Jon Egia	Responsable de comunicación y gestión de equipos
Carlos Gómez	Responsable de producto, dirección de arte y relaciones públicas
Mauricio Gómez Alonso	Desarrollo de historias, sistemas de juego y mecánicas

Tipo Personal	Identificación	% dedicación al proyecto
Personal directivo	Helio de Grado	100%
Mandos intermedios	Carlos Gómez, Jon Egia, Mauricio Gómez	100%

8.3 ASESORES EXTERNOS

Se prevé la contratación de una asesoría fiscal para llevar la contabilidad general de la empresa. Se valora la posibilidad de hacer el grueso de este trabajo internamente para reducir el trabajo de la asesoría al cierre anual y así contratarlo puntualmente para un trabajo concreto de cierre fiscal.

²⁹ <http://services.amazon.es/servicios/logistica-de-amazon/precios.html>

9 LEGALIZACIÓN

9.1 FORMA JURÍDICA

La forma jurídica que se considera es la cooperativa pequeña. Ello responde a la filosofía social que comparten los miembros del equipo, y disfruta además de ventajas fiscales sobre otras formas jurídicas en la localización elegida. Estaría formada por 4 socios trabajadores que son los miembros del equipo promotor.

9.2 PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Se protegen todas las obras escritas en el Registro de Propiedad intelectual. Con ello se dispone automáticamente de la posesión de los derechos de autor o copyright.

Quedan sin proteger las mecánicas o modos de funcionamiento de los juegos, que no son susceptibles de ser patentadas dada la legislación existente en los países en que se espera distribuir mayor cantidad de productos, a saber: Estados Unidos y Reino Unido.

10 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa de Burning Games se vertebra en torno a tres ejes.

El primero de ellos es interno y parte de la propia cultura empresarial de los integrantes del grupo promotor, consolidándose en la elección de la Sociedad Cooperativa Pequeña como forma jurídica de constitución de la empresa. Esto permitirá que tanto los miembros del equipo promotor como cualquier otro socio que se incorpore en el futuro por cualquier razón sean siempre personas en situación de trabajar en igualdad de condiciones, sin existir una relación económica o financiera desigual entre las mismas.

El segundo se materializa en la forma que tomarán los productos diseñados por Burning Games, que harán cuando sea pertinente especial hincapié en la importancia de la igualdad y la solidaridad en la sociedad. Un ejemplo claro sería la inclusión de mecánicas que potencian la reflexión sobre diferentes tipos de moral en el juego FAITH, que llevan al usuario a cuestionar su forma de ser a través de herramientas de juego amenas y que buscan provocar un cambio duradero en su forma de pensar.

Finalmente el tercero atañe al respeto por el medio ambiente y se manifiesta en la elección de materiales reciclables como son el papel y cartón, que serán preferentemente de origen reciclado, así como la disminución de embalajes siempre que sea posible, sin que esto signifique que el usuario necesite adquirir otro tipo de contenedores para guardar los productos.

11 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

11.1 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Las principales inversiones (sin IVA) se detallan a continuación:

ACTIVO NO CORRIENTE

DESCRIPCION	EUROS
INMOVILIZADO INTANGIBLE	
Software	600
Registro nombre, marca	145
Fondo de imágenes	25.000
	<hr/>
	25.745
MOBILIARIO y EQ. INFORMÁTICOS	
Mesa, portátil, tablet	2.066
	<hr/>
	2.066
	<hr/>
TOTAL	27.811

ACTIVO CORRIENTE

DESCRIPCION	EUROS
COMPRA DE MAT. PRIMA / PRODUCTO	
Producto	22.000
	<hr/>
	22.000
CAJA	42.174
	<hr/>
TOTAL	64.174

El importe de caja es el necesario para hacer frente a los gastos de constitución y posibles tensiones de tesorería.

Las inversiones se financiarán con fondos propios en su totalidad, tal como se indica en el siguiente detalle:

Descripción	Euros	%
Capital Propio y Préstamo Socios	18.000	17%
Crowdfunding	50.445	47%
Crédito	40.000	37%
Total	108.445	100%

Los promotores constituirán una Sociedad Cooperativa Pequeña realizando una aportación de capital de 18.000 euros. Se realizará además una campaña de micromecenazgo, en la que se esperan obtener 50.445 euros gracias a las pre-ventas. Además se solicitará una línea de crédito de 40.000 euros.

Micromecenazgo como forma de financiación

El micromecenazgo o crowdfunding basado en los productos, que es el modo de micromecenazgo a emplear para financiar el desarrollo de los productos de Burning Games, se basa en la pre-venta a través de plataformas online como Kickstarter o Indiegogo de un producto todavía por desarrollar.

El cliente final tiene la oportunidad de financiar el desarrollo de dicho producto a cambio de recibir una copia del mismo una vez concluya el desarrollo y la producción del mismo, a cambio de un descuento, generalmente en torno al 10-20% sobre el precio de venta al público a través de la cadena de distribución habitual.

En la actualidad como hemos visto al principio es un método de financiación en alza, especialmente en el sector de los juegos de mesa, y desde el punto de vista del autor tiene grandes ventajas sobre métodos de financiación tradicionales, que se exponen a continuación:

- No se depende de accionistas externos que puedan ejercer un control creativo no deseado, manteniendo pleno control sobre el diseño y comercialización de los productos así como sobre los beneficios económicos de los mismos.
- Permite realizar un estudio de mercado para estimar el volumen de producción que se debe realizar para cada producto, asegurando que el inmovilizado material que se produce en cada proyecto es mínimo.
- Permite descartar proyectos poco rentables antes de completar todo el ciclo de desarrollo.

Burning Games propone la inversión de en torno al 20% del presupuesto de desarrollo en cada producto para crear un prototipo funcional del mismo con activos gráficos limitados (parte más cara del desarrollo), que se llevará a la plataforma de micromecenazgo elegida para estudiar la viabilidad de su desarrollo completo y su volumen de producción final.

La plataforma de micromecenazgo elegida es Kickstarter por varios motivos, a destacar los siguientes:

- Es la plataforma de micromecenazgo más popular en la actualidad, y tiene un público propio que descubre los

productos sin necesidad de realizar un esfuerzo de marketing o comunicación adicional para llegar al mismo.

- Es la plataforma con una comunidad en torno a los juegos de mesa más desarrollada en la actualidad, así como la más establecida y duradera en el tiempo.
- Tiene una imagen de marca seria y responsable, y es la elegida por los gigantes del sector para sus propias campañas.

11.2 CUENTA DE RESULTADOS

Facturación y Costes Variables

Se proponen tres líneas de negocio para el primer ejercicio, consistentes en tres productos diferentes: FAITH, Corball, Faith Ícaros.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Descripción	Precio / unidad	Coste / Unidad	Margen / Unidad
Faith			
Distribución	26,90		26,90
Corball			
Preventa I	41,45	22,81	18,63
Preventa II	43,88	23,06	20,83
Distribución	19,50	18,67	0,84
Faith Icaros			
Preventa I	27,40	14,91	12,48
Preventa II	29,01	15,07	13,93

Las variaciones en coste corresponden a la amortización progresiva de los costes de desarrollo de cada producto.

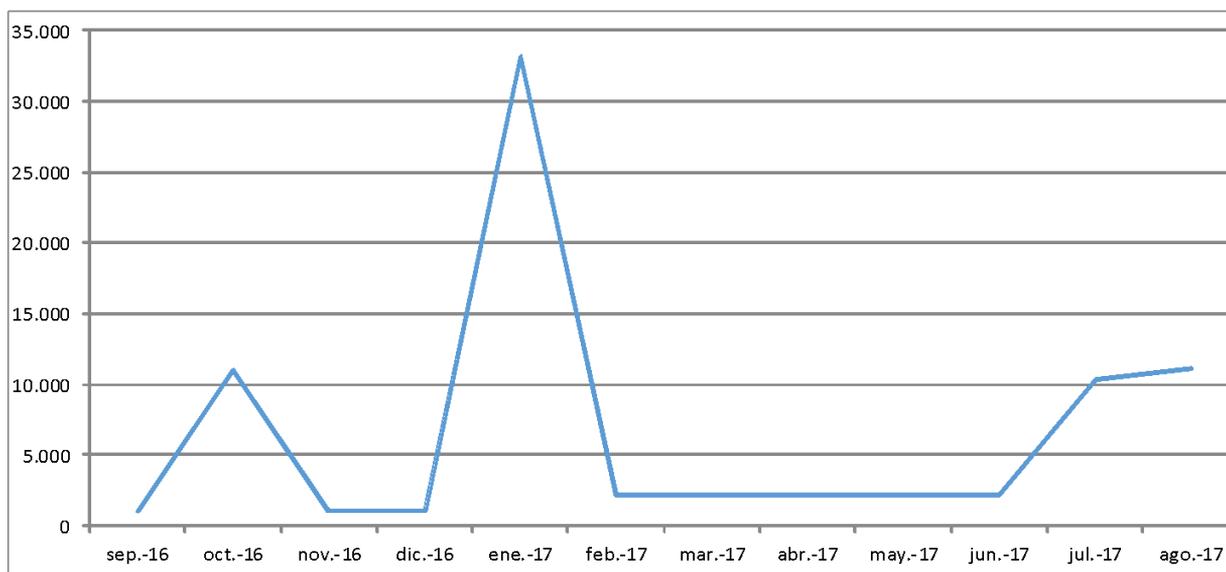
ESTIMACIÓN MENSUAL DE VENTAS

Descripción	sep.-16	oct.-16	nov.-16	dic.-16	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	#####
Faith												
Distribución	40	410	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Corball												
Preventa I					775							
Preventa II						25	25	25	25	25	25	500
Distribución												
Faith Icaros												
Preventa I											300	
Preventa II												10

ESTACIONALIDAD

Descripción	sep.-16	oct.-16	nov.-16	dic.-16	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	#####
Faith												
Distribución	1.076	11.031	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076
Corball												
Preventa I	0	0	0	0	32.121	0	0	0	0	0	0	0
Preventa II	0	0	0	0	0	1.097	1.097	1.097	1.097	1.097	1.097	0
Distribución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.752
Faith Icaros												
Preventa I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.219	0
Preventa II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	290

VENTAS EN EL PRIMER EJERCICIO (euros)



OBJETIVOS DE VENTAS

Descripción	Ingresos Totales	% Fact.	Costes Variables	Margen Total	Tasa Margen
Faith					
Distribución	22.868	29%	0	22.868	100%
Corball					
Preventa I	32.121	40%	17.679	14.442	45%
Preventa II	6.583	8%	3.458	3.124	47%
Distribución	9.752	12%	9.333	419	4%
Faith Icaros					
Preventa I	8.219	10%	4.474	3.745	46%
Preventa II	290	0%	151	139	48%

El objetivo de ventas para el primer ejercicio queda establecido en 79.833 euros, por debajo del umbral de rentabilidad que, en base a los gastos fijos previstos y a la tasa de margen bruta, asciende a 186.632 euros. Se esperan obtener ingresos adicionales por importe de 50.445 euros a través de micromecenazgo.

El margen bruto estimado para el primer ejercicio asciende a 30.788 euros, con una tasa de margen bruta del 56%.

Se estima un incremento de las ventas del 80% y 5% para el segundo y tercer año respectivamente.

Gastos Fijos

Se han previsto unos gastos fijos durante el primer ejercicio de 71.975 euros, que suponen un 90% sobre el total de las ventas anuales.

Gastos Fijos	Euros	%
Gastos de Personal	30.489	42%
Servicios Exeriores	33.740	47%
Gastos Financieros	1.000	1%
Dotación Amortización	6.746	9%
	71.975	100%

Las principales partidas se detallan a continuación:

Gastos de Personal

Los promotores se darán de alta como autónomos con un sueldo bruto mensual estimado para el primer año de 500 euros. El total de coste de personal, junto con el coste de la seguridad social, supone aproximadamente un 42% del total de los gastos fijos durante el primer año.

Servicios Externos

Publicidad y promoción: esta partida recoge el coste de las acciones comunicativas y publicitarias a desarrollar a lo largo del primer año.

Transportes: esta partida recoge el coste de los envíos a realizar a lo largo del primer año.

Dotaciones a la amortización

Con los importes de compra del activo fijo y los supuestos de vida útil considerados, este concepto supone al año un gasto de 6.746 euros, donde destaca principalmente la amortización del inmovilizado intangible.

Resultado y flujo de caja

La empresa tiene previsto un resultado neto de 9.258 euros, obteniendo un mayor beneficio el segundo y tercer año.

El flujo de caja obtenido durante el primer año de actividad asciende a 13.782 euros, y aumenta el tercer año hasta 19.000 euros aproximadamente.

11.3 BALANCE DE SITUACIÓN

PATRIMONIO NETO

	Año 1	Año 2	Año 3
Patrimonio Neto	19.036	30.335	42.872

FONDO DE MANIOBRA

	Año 1	Año 2	Año 3
Fondo de Maniobra	-2.029	16.017	35.300

Las ventas se cobrarán en un plazo de 30 días mediante transferencia bancaria. El plazo de pago a los proveedores será al contado mediante transferencia bancaria.

11.4 PLAN DE TESORERÍA

Teniendo en cuenta la forma de cobro a clientes y el pago a proveedores y con la estacionalidad de las ventas mencionada anteriormente, no se plantean necesidades de tesorería.

12 PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se expone el calendario propuesto para los dos primeros años de actividad.

	Calendario año 1											
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Faith venta												
Faith distribución												
Corball micromecenazgo												
Corball venta												
Corball distribución												
Faith Icaros micromecenazgo												
Faith Icaros Venta												

	Calendario año 2											
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Faith Icaros venta												
Faith Icaros distribución												
Exodus micromecenazgo												
Exodus venta												
Exodus distribución												
Hostile Takeover micromecenazgo												
Hostile Takeover venta												

13 REFERENCIAS

Todas las páginas web consultadas a día 10 de Julio de 2016.

<http://faith.burning-games.com>

<https://www.kickstarter.com/projects/burninggames/faith-the-sci-fi-rpg>

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_highest_funded_crowdfunding_projects

http://cincodias.com/cincodias/2013/06/17/empresas/1371497565_390435.html

<http://icv2.com/articles/markets/view/32102/hobby-games-market-climbs-880-million>

<http://www.hc.amu.edu.pl/numery/4/stockmann-janke.pdf>

<http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/why-traditional-board-game-manufacturers-are-getting-their-online-rivals-on-board-8282884.html>

<http://www.theguardian.com/technology/2014/nov/25/board-games-internet-playstation-xbox>

<http://blog.euromonitor.com/2015/04/independent-board-games-transition-from-niche-to-mass-market.html>

<http://fivethirtyeight.com/features/crowdfunding-is-driving-a-196-million-board-game-renaissance/>

<http://boardgamegeek.com/thread/1087806/the-geek-annual-user-poll-2013>

<http://www.darkshire.net/jhkim/rpg/whatis/demographics.html>

<http://www.grogtard.com/rpg-survey-i-the-results/>

<http://www.rpg.net/ads/info.phtml>

<http://www.jamesmathe.com/hitchhikers-guide-to-game-distributors/>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Hasbro>

https://en.wikipedia.org/wiki/Asmodée_Éditions

<http://economia.elpais.com/economia/2015/02/26/actualidad/142496273>

[3_186677.html](#)

<https://www.facebook.com/burning.games.ltd/>

https://twitter.com/burning_games

<https://www.pinterest.com/burninggames/>

[http://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/legislacion/estatal/common/pdfs/2014/Ley Organica 15-1999 de 13 de diciembre de Proteccion de Datos Consolidado.pdf](http://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/legislacion/estatal/common/pdfs/2014/Ley_Organica_15-1999_de_13_de_diciembre_de_Proteccion_de_Datos_Consolidado.pdf)

<https://www.kickstarter.com/rules/prototypes>

<https://www.kickstarter.com/rules>

<http://services.amazon.es/servicios/logistica-de-amazon/precios.html>