

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

BUSINESS AND DIGITAL SCHOOL

Trabajo de fin de Carrera titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
EDITORIAL DE JUEGOS DE MESA EXCLUSIVO DE
AUTORES LATINOAMERICANOS PARA EL
MERCADO ESPAÑOL”**

Realizado por:

ALEX DAVID MORETA GALLEGOS

Director del Plan de negocios:

Msc. José Hidalgo

Requisito para la obtención del título de:

Licenciado en Negocios Internacionales

Quito, Julio de 2024

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ALEX DAVID MORETA GALLEGOS, con cédula de identidad No. 0605432525, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este Documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Alex David Moreta Gallegos

C.C: 0605432525

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Msc. José David Hidalgo Granja

LOS PROFESORES INFORMANTES:

DRA. PHD CARMEN CORAL

MSC. VICTOR PATRICIO MOREJON HIDALGO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

Carmen A. Coral G.

Dra. PhD Carmen Coral



Msc. Patricio Morejón

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Alex David Moreta Gallegos

C.C: 0605432525

DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EDITORIAL
DE JUEGOS DE MESA EXCLUSIVO DE AUTORES
LATINOAMERICANOS PARA EL MERCADO ESPAÑOL”**

Realizado por:

ALEX DAVID MORETA GALLEGOS

Como requisito para la obtención del título de:

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor:

MSc. JOSÉ HIDALGO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



MSc. JOSÉ HIDALGO

DIRECTOR

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de tesis principalmente a mis padres quienes han sido el pilar más importante en mi vida y en mi educación, son ellos quienes me inspiran y motivan a seguir adelante todos los días para cumplir mis metas.

A mi familia que me ha acompañado física y emocionalmente en este arduo proceso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco mi familia por haberme apoyado durante este tiempo, brindándome el ánimo para continuar.

A mi docente de Taller de Titulación Alonso Marín, por acompañarme y darme apoyo en la realización del proyecto.

A mi tutor de tesis José Hidalgo por ser una guía en el desarrollo del plan de negocios.

A mis amigos y compañeros con quienes compartí tantas experiencias y con quienes finalmente culminaré la carrera.

A Dios por permitirme estar vivo para presentar este trabajo en el que he puesto toda mi dedicación.

RESUMEN

El presente Plan de Negocio se centra en la creación de una editorial de juegos de mesa, enfocada exclusivamente en la captación de juegos y prototipos de autores latinoamericanos que buscan ingresar al mercado español, el cual es el más importante y rentable para esta industria del entretenimiento lúdico. Actualmente, existe una creciente demanda de juegos de mesa con temáticas y autores latinos en España. Sin embargo, a la mayoría de los autores de la región les resulta complicado acceder a los mercados europeos debido a la falta de conocimiento o recursos para hacerlo por cuenta propia. Además, es difícil introducir nuevos juegos mediante las editoriales más populares, que, debido a la alta demanda de sus servicios, dan preferencia a autores europeos y norteamericanos.

La propuesta de valor de esta editorial radica en facilitar el acceso y reconocimiento de los autores latinoamericanos en el mercado español. Se ofrece una gran variedad de juegos de mesa creativos e innovadores a la industria mediante la revisión, reestructuración, testeo e ilustración de los prototipos e ideas recibidos por la editorial. Al final, los autores obtendrán el 10% de las utilidades generadas por la venta de sus títulos, convirtiéndose en un negocio lucrativo en el que todos se benefician.

El estado actual del mercado de los juegos de mesa es sumamente positivo, con un crecimiento anual del 7% y una proyección futura que ha incentivado a una gran cantidad de inversionistas a involucrarse en este tipo de industria.

Palabras clave: Juegos de Mesa, Editorial, Entretenimiento, Autores, Latinoamérica

ABSTRACT

This Business Plan is based on the creation of a board game publishing company, exclusively focused on attracting games and prototypes from Latin American authors who seek to enter the Spanish market, the most important and profitable market for this entertainment industry. Currently, there is a growing demand for board games from Latin authors and with Latin themes in Spain. However, most authors who have emerged in the region find it challenging to enter European markets due to a lack of knowledge or resources to do so on their own. Additionally, it is also difficult to introduce new games to the most popular publishers, as they prefer European and North American authors due to the high demand for their services.

The value proposition of this publishing company lies in facilitating access and recognition for Latin American authors to reach the Spanish market, offering a wide variety of creative and innovative board games to the industry. This is achieved through the review, restructuring, testing, and illustration of the prototypes and ideas received by the publisher. In the end, authors will receive 10% of the profits generated from the sale of their titles, making it a lucrative business where everyone benefits.

The current state of the board game market is extremely positive, with an annual growth rate of 7% and a future projection that has prompted a large number of investors to get involved in this type of industry.

Keywords: Board Games, Publishing, Entertainment, Authors, Latin America

ÍNDICE

Contents

1.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.....	1
1.1.	COMPARATIVO DE PAÍSES.....	3
1.1.1.	ESTADOS UNIDOS.....	3
1.1.2.	ALEMANIA.....	4
1.1.3.	FRANCIA.....	5
1.1.4.	ESPAÑA.....	6
1.2.	MATRIZ DE PERFIL COMPARATIVO.....	8
1.3.	PRODUCTOS Y SERVICIOS EXISTENTES.....	9
1.4.	TAMAÑO Y FORMA DEL SECTOR.....	11
1.5.	TENDENCIAS IMPORTANTES DEL SECTOR.....	11
1.6.	DISTRIBUCIÓN DE MERCADO.....	13
1.7.	OBSTÁCULOS DE ENTRADA.....	14
1.8.	REGULACIONES FEDERALES, PROHIBICIONES Y REQUISITOS.....	14
2.	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	15
2.1.	COMPETENCIA.....	15
2.2.	CUADRO DE PERFIL COMPETITIVO.....	20
2.3.	DIFERENCIACIÓN.....	21
2.4.	AMENAZAS DE LA COMPETENCIA.....	22
3.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	26
3.1.	MERCADO OBJETIVO.....	26
3.2.	TAMAÑO DEL MERCADO.....	26
3.3.	ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	29
3.4.	PROPUESTA DE VALOR.....	34

4.	PLAN DE MARKETING	34
4.1.	MARKETING ESTRATÉGICO.....	34
4.1.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
4.1.2.	MATRIZ DAFO – PRIMERA PARTE.....	37
4.1.3.	5 FUERZAS DE PORTER	39
4.2.	MARKETING MIX.....	40
4.2.1.	PRODUCTO O SERVICIO	40
4.2.2.	PRECIO	41
4.2.3.	PLAZA.....	42
4.2.4.	PROMOCIÓN.....	43
4.2.5.	MATRIZ DAFO – SEGUNDA PARTE.....	44
4.3.	MARKETING OPERATIVO	46
4.3.1.	FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	46
4.3.2.	ESTRATEGIA	46
4.4.	PLAN DE ACCIÓN	47
4.4.1.	PLAN DE LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN	47
4.4.2.	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	48
4.4.3.	PLAN DE DISTRIBUCIÓN	48
4.4.4.	EVALUACIÓN Y AJUSTES.....	48
4.5.	ESTRATEGIA Y FIJACIÓN DE PRECIOS	49
5.	PLAN DE OPERACIONES	50
5.1.	OBJETIVOS	50
5.2.	PLAN DE ACCIÓN	50
5.2.1.	INVESTIGACIÓN DE TEMÁTICAS	50
5.2.2.	SELECCIÓN DE TEMÁTICAS	51
5.2.3.	CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PROTOTIPOS	52
5.2.4.	FABRICACIÓN Y TRANSPORTE.....	54
5.2.5.	CALENDARIO DE PRODUCCIÓN Y SUMINISTRO.....	57

5.3.	PLANIFICAICÓN DE PERSONAL.....	57
5.3.1.	MÉTODO DE CONTRATACIÓN.....	57
5.3.2.	DIAGRAMA DE JERARQUÍA.....	59
5.3.3.	COSTO DE TRABAJADORES.....	60
5.4.	OPERACIONES DE CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA.....	62
5.5.	CONSTITUCIÓN DE EMPRESA.....	63
5.6.	PAGO DE IMPUESTOS.....	65
5.7.	PLANIFICAICÓN DE RECURSOS.....	66
5.8.	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO (P.V.P.).....	69
6.	PLAN FINANCIERO.....	70
6.1.	OBJETIVOS.....	70
6.2.	DEMANDA.....	70
6.3.	COSTOS Y GASTOS.....	71
6.4.	INVERSIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	71
6.5.	BALANCE GENERAL.....	72
6.6.	POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	73
6.7.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	73
6.8.	FLUJO DE EFECTIVO.....	74
6.9.	VAN Y TIR.....	74
7.	CONCLUSIONES.....	75
8.	RECOMENDACIONES.....	76
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Industria de juegos de mesa en Latinoamérica, de 2017 a 2027	2
Ilustración 2. Comparativo de países: Estados Unidos; Alemania; Francia y España.	8
Ilustración 3. Temáticas más influyentes en el mercado en 2023	12
Ilustración 4. Empresas líderes en la industria de juegos de mesa en 2023	13
Ilustración 5. Editoriales de juegos de mesa más populares en España	16
Ilustración 6. Tipos de Consumidor	19
Ilustración 7. Perfil Competitivo de las empresas competidoras	20
Ilustración 8. Gasto mensual en juegos de mesa en España durante el 2022.	27
Ilustración 9. Consumo en la salida de nuevos juegos	28
Ilustración 10. Tipos de juegos más comprados en España	29
Ilustración 11. Ciudades españolas más importantes para la industria	30
Ilustración 12. Edades del cliente objetivo	31
Ilustración 13. Horas de juego del cliente objetivo	31
Ilustración 14. Preferencias geográficas del cliente objetivo	32
Ilustración 15. Redes sociales más utilizadas en la industria	33
Ilustración 16. Mejores tiendas distribuidoras en España	33
Ilustración 17. Cálculo del precio de venta al público.	69
Ilustración 18. Tendencias de compra durante el año.	71

Índice de Tablas

Tabla 1. Productos Competidores en el mercado	9
Tabla 2. Editoriales Competidoras	17
Tabla 3. Matriz EFI de DEVIR	22
Tabla 4. Matriz EFI de Maldito Games	23
Tabla 5. Matriz EFI de ASMODEE	23
Tabla 6. Matriz EFI de TCG FACTORY	25
Tabla 7. Matriz EFE del Proyecto	37
Tabla 8. Fuerzas de Porter	39
Tabla 9. Matriz EFI del Proyecto	44
Tabla 10. Sueldo del CEO	60
Tabla 11. Sueldo de los desarrolladores	60
Tabla 12. Sueldo del área de Marketing	61
Tabla 13. Sueldo de Almacén	61
Tabla 14. Sueldo del Ilustrador	62
Tabla 15. Gasto total en sueldos	62
Tabla 16. Costos de operación	68
Tabla 17. Inversiones	72
Tabla 18. Estado de P y G	73
Tabla 19. Flujo de Efectivo	74

LUDOTECA LATINA: LANZAMIENTO DE JUEGOS DE MESA LATINOAMERICANOS EN EL MERCADO ESPAÑOL

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

Los juegos de mesa siempre han formado parte de nuestra sociedad, estando presentes desde las primeras civilizaciones humanas, llegando a convertirse en una de las industrias más importantes dentro del mercado de entretenimiento. Los registros físicos más antiguos de esta industria se remontan a Egipto hace casi 5 mil años, con vestigios de juegos usados con fines culturales y religiosos. Desde ese momento, se ha logrado expandir por Europa y el resto del mundo. En el año 2023, esta industria alcanzó el valor de 12 mil millones de dólares a nivel global (Global Market Insights, 2024). De los cuales 3,74 mil millones se centraron en Europa (Fortune Business Insights, 2024).

Esta tendencia de crecimiento en el consumo de juegos de mesa se empezó a presenciar con similar rapidez en la cultura latinoamericana del entretenimiento, con la llegada de los años 2000 en una proporción más pequeña. La industria como tal, entró masivamente en 2017 en México y Argentina, y no ha parado de crecer desde entonces. Actualmente, la industria de juegos de mesa en Latinoamérica alcanzó el valor de 36,39 millones de dólares hasta finales del 2023. Tal como se puede apreciar en los análisis de Statista de los países latinoamericanos más importantes en la industria de juegos de mesa.

México: posee un valor del mercado actual: 7,43 millones de dólares, con una tasa de crecimiento del 10,66% **(Statista, 2023)**.

Argentina: Valor actual del mercado: 4,68 millones de dólares hasta el año 2023, con una tasa de crecimiento del 13,23% **(Statista, 2023)**.

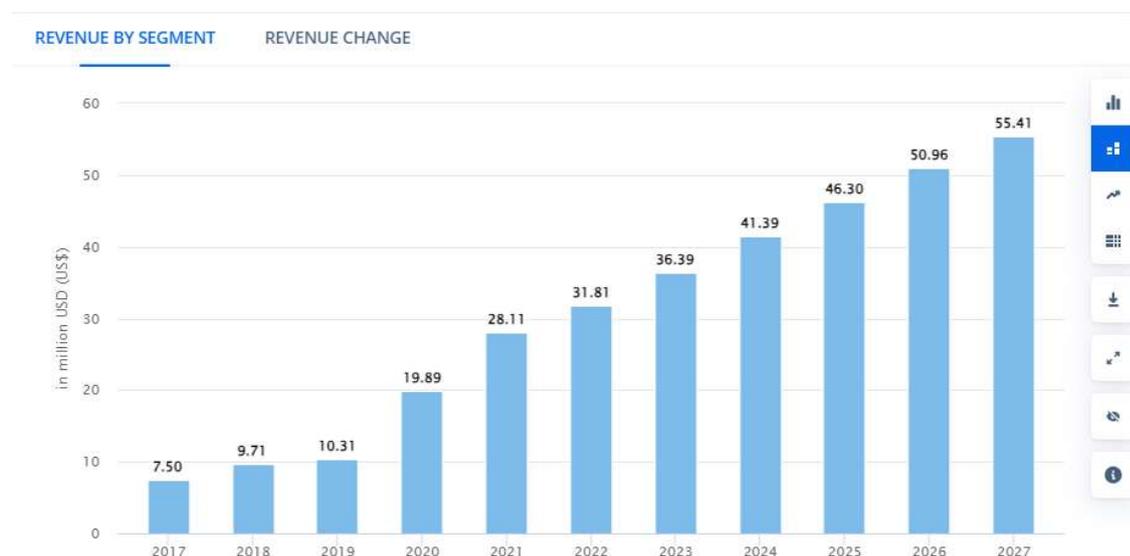
Chile: Valor del mercado: 3,81 millones de dólares hasta el año 2022, con una tasa de crecimiento del 9,87% **(Statista, 2023)**.

Colombia: Valor actual del mercado: 4,51 millones de dólares hasta 2022, con una tasa de crecimiento del 10,25% **(Statista, 2022)**.

Perú: Valor actual del mercado: 1,62 millones de dólares hasta 2022, con una tasa de crecimiento del 9,55% **(Statista, 2022)**.

República Dominicana: Valor actual del mercado: 1,75 millones de dólares hasta el 2022, con una tasa de crecimiento del 11,61% (Statista, 2023)

Ilustración 1. Industria de juegos de mesa en Latinoamérica, de 2017 a 2027



Nota. Los valores del gráfico están expresados en millones de dólares.

Fuente: Statista, 2023.

Con la gran acogida de la industria lúdica en la región latinoamericana, empezaron a crecer también el número de autores y creadores de juegos de mesa latinos. Con ellos, se instalaron varias editoriales y empresas distribuidoras. En Chile se tiene registro de 15 editoriales y empresas de juegos de mesa (Chile Creativo, 2019). Mientras que, en México, posee un estimado de 5 editoriales. A esto debemos sumar que se tiene un registro de casi 200 autores de juegos de mesa latinoamericanos en la página oficial de la BGG (Board Game Geek) en donde se validan los juegos de mesa que circulan en el mercado (BGG, 2019).

El mercado dentro de América Latina es prometedor a futuro. Sin embargo, aún se encuentra en una fase muy tierna en comparación con el mercado europeo, siendo este el destino preferido para los autores de todas partes del mundo. Desde hace 5 años, Europa y especialmente España, ha mostrado un interés en consumir nuevos juegos de mesa de procedencia extranjera, más aún tratándose de origen latinoamericano. El problema radica en la inexistencia de editoriales o empresas que ofrezcan un acceso eficiente al mercado español, desde la región latinoamericana en esta industria. Las editoriales latinas se centran en distribuir solo al mercado latino y la mayoría de editoriales españolas aún no han dado un paso fuerte en asociarse directamente con estos autores.

1.1. COMPARATIVO DE PAÍSES

1.1.1. ESTADOS UNIDOS

Actualmente es el país de mayor importancia en el consumo general de la industria de juegos de mesa, con un mercado valorado en 3,6 billones de dólares, debido a la presencia de editoriales y marcas jugueteras con fondos millonarios como la compañía HASBRO (Global Market Insights, 2024). En cuanto a las barreras de entrada en el país, a este tipo de producto aplican 18 requerimientos emitidos por Estados Unidos, clasificados en 8 secciones.

Requisitos de importación aplicados a los juegos de mesa:

B210 - Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias

B220 - Uso restringido de determinadas sustancias

B310 - Requisitos de etiquetado

B410 - Reglamento OTC sobre procesos de producción

B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto

B820 - Requisito de prueba

B830 - Requisito de certificación

B850 - Requisitos de trazabilidad

(ITC, 2023).

La industria lúdica norteamericana tiene un pronóstico de crecimiento del 5,88% anual, durante los próximos 9 años, tomando en cuenta que su mercado pasó de un valor de 3,4 billones de dólares en 2022 a 3,9 billones en 2023 (Global Market Insights, 2024). Pese a ser un gigante en el consumo del entretenimiento, Estados Unidos mantiene un mercado bastante proteccionista en algunas áreas como el sector de juguetería y juegos de azar, pues la mayor parte del sector lo controla un número reducido de marcas y editoriales norteamericanas que poseen una mayor trayectoria. En el año 2023, este país llegó a importar tan solo \$ 5'861 millones de dólares en juegos de mesa provenientes de América Latina: (México - \$ 2.028; Colombia - \$ 765; Chile - \$ 624; Ecuador - \$ 583; Perú - \$ 491; Panamá - \$ 346; Argentina - \$ 181; Uruguay - \$ 168; Guatemala - \$ 140; Paraguay - \$ 133; República Dominicana - \$ 127; Costa Rica - \$ 125; El Salvador - \$ 121; Nicaragua - \$ 29) (ITC, 2023). Hasta el momento no existen registros de mayor actividad

de autores latinos dentro de editoriales estadounidenses, pues es un mercado regido por títulos e IP's ya reconocidas o populares provenientes de franquicias de contenido audiovisual.

1.1.2. ALEMANIA

Este país alberga el mayor consumo de juegos de mesa dentro de Europa. Con una importación extranjera que llegó a los \$ 351'445'009 dólares. (European Commission, 2024). *Anexo 4* En Alemania a este tipo de producto aplican 10 requerimientos emitidos por Alemania, clasificados en 7 secciones.

Requisitos de importación aplicados a los juegos de mesa:

B220 - Uso restringido de determinadas sustancias.

B310 - Requisitos de etiquetado.

B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto.

B820 - Requisito de prueba.

B830 - Requisito de certificación.

B840 - Requisito de inspección.

B853 - Distribución y ubicación de productos después de la entrega (ITC, 2023).

Referente al movimiento del sector, Alemania no ha logrado mantener un crecimiento estable dentro de su industria durante los últimos 7 años. En el año 2018 creció su mercado en un 7%, en 2019 tuvo un crecimiento de apenas el 3%, incrementó al 19% en 2020, y bajó al 17% en 2021. Para el año 2022, la industria decrecería por primera vez en un - 15% y para finales del 2023, decrecería un -24%. Con un promedio de 6,16%, esto demuestra que la industria de los juegos de Mesa en Alemania ha empezado a decaer pese a la gran acogida que tiene el sector en el resto del mundo (European Commission, 2024).

Hasta el momento, el único país latinoamericano que exporta juegos de mesa y material lúdico hacia Alemania, es México. Estas exportaciones se valoraron en \$ 22'028 dólares en 2023. Un número bastante bajo comparado con su mercado consumo (European Commission, 2024). En este caso tampoco existen registros de la presencia de autores latinos dentro de editoriales alemanas, siendo un mercado más exclusivo para autores europeos y asiáticos.

1.1.3. FRANCIA

Este país posee un alto consumo de contenido de entretenimiento extranjero. Dentro de su industria de juegos de mesa se importó el valor de \$ 194'486'314 dólares provenientes de distintos países. (European Commission, 2024). A este tipo de producto aplican 13 requerimientos emitidos por Francia, clasificados en 9 secciones.

Requisitos de importación aplicados a los juegos de mesa:

B220 - Uso restringido de determinadas sustancias.

B310 - Requisitos de etiquetado.

B490 - Requisitos de producción o postproducción, nes.

B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto.

B820 - Requisito de prueba.

B830 - Requisito de certificación.

B840 - Requisito de inspección.

B853 - Distribución y ubicación de productos después de la entrega.

E100 - Procedimientos no automáticos para el trámite de licencias de importación distintos de las autorizaciones cubiertas por los capítulos MSF y OTC (ITC, 2023).

Francia ha presentado muchas variaciones en el establecimiento de su industria lúdica. En el año 2018 su mercado cayó en un 6%, en 2019 creció en un 10%, pero en 2020 volvió a caer en 2%. En 2021 se logra un crecimiento acelerado del 17%, pero en el siguiente año decae en un 5%, para finalmente crecer apenas 5% en el 2023 (Promedio de 7,8%). Esto demuestra que la industria de los juegos de Mesa en Francia todavía no logra la estabilidad que se puede observar en otros países (European Commission, 2024).

El país importa un porcentaje bastante pequeño desde Latinoamérica (2'167 dólares en 2023), manteniendo un comercio lúdico solo con México (importaciones de 1'191 dólares), Argentina (importaciones de 895 dólares), Perú (importaciones de 60 dólares) y Costa Rica (importaciones de 20 dólares) (European Commission, 2024).

Tampoco posee registros de la presencia de autores latinos dentro de editoriales francesas, que puede deberse a brechas culturales y de idioma.

1.1.4. ESPAÑA

España posee la industria de juegos de mesa más activa de la región, así como la más variada, con un mercado valorado en \$ 167'213'995 dólares (European Commission, 2024). A este tipo de producto aplican 13 requerimientos emitidos por España, clasificados en 9 secciones.

Requisitos de importación aplicados a los juegos de mesa:

B220 - Uso restringido de determinadas sustancias.

B310 - Requisitos de etiquetado.

B490 - Requisitos de producción o postproducción, nes.

B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto.

B820 - Requisito de prueba.

B830 - Requisito de certificación.

B840 - Requisito de inspección.

B853 - Distribución y ubicación de productos después de la entrega.

E100 - Procedimientos no automáticos para el trámite de licencias de importación distintos de las autorizaciones cubiertas por los capítulos MSF y OTC (ITC, 2023).

Este es uno de los países con el crecimiento más estable y alto de la industria de juegos de mesa, pues actualmente posee una tasa de crecimiento anual del 10,45% hasta el año 2020 (Cifuentes, 2020). Actualmente es el mercado con mayor aceptación hacia la introducción de autores de habla hispana, llegando a importar \$ 2'664'746 dólares en juegos de mesa latinos de manera directa: (México – \$ 988'091; Argentina – \$ 373'203; Chile – \$ 380'605; Perú – \$ 367'714; Colombia – \$ 90'069; Ecuador – \$ 146'103; Costa Rica – \$ 129'275; Panamá – \$ 105'027; Cuba \$ 42'663; Venezuela \$ 42'449) (ITC, 2023).

Se tiene registro de mayor actividad de autores latinoamericanos en editoriales españolas, principalmente en marcas editoriales como DEVIR, la única empresa lúdica de la que se tiene registro sobre el tema, cuyos directivos anunciaron que alrededor del 80% de sus ventas provienen de la elaboración y colaboración con la industria en Latinoamérica. Tomando en cuenta que el pronóstico de ventas para el presente año de Devir está en 73 millones de euros y que de estos el 24% de su negocio se radica en España, podemos concluir en que poco más de

14 millones de euros en sus ingresos provienen de desarrolladores latinos (La Vanguardia, 2024).

Entre los autores latinos más exitosos en España tenemos al mexicano Rubén Hernández con sus títulos más vendidos “Tequila” y “Dodos Riding Dinos”, por medio de la editorial Detestable Games (Ludonauta, 2023). A Joel y Rafael Escalante, los hermanos mexicanos que lograron impulsar su carrera de autores con el juego “Moctezuma”, por medio de la editorial española DEVIR (DEVIR, 2023). Por otro lado, tenemos a Victor Hugo Cisternas y Pablo Céspedes desde Chile, quienes se han involucrado en esta industria desde el 2008 y lograron el éxito con su serie de juegos de mesa con el nombre “Mazescape”, que comercializan también bajo la licencia de DEVIR (Comunidad Creativa Los Ríos, 2022). Y al autor pionero en Perú, Andrés Paredes que logró conquistar el mercado latinoamericano y español con el juego “Guerra en el Pacífico” durante el 2013, y actualmente con el juego CUYUYUY. Ambos bajo la dirección comercial de DEVIR (El Comercio, 2021). Si bien, sus editoriales no han mostrado sus números completos, se ha logrado presenciar su mantenimiento en los puestos más altos de compra en Amazon y tiendas de distribución del país.

1.2. MATRIZ DE PERFIL COMPARATIVO

En base a la información proporcionada anteriormente sobre los potenciales mercados de destino de juegos de mesa latinoamericanos, se ha realizado un cuadro comparativo en el que se ha ponderado, mediante porcentajes, el nivel de importancia de aspectos clave como el valor del mercado, su consumo de juegos de mesa de origen latino, tasa de crecimiento del mercado, población, PIB, y barreras de entrada. Cada país se evaluará en base a estos términos, puntuándolos en una escala del 1 al 10, donde la máxima nota será en comparación el valor total del mercado, ya sea en población o ingresos. Al final, se sumarán estos puntajes y aquel que posea el mayor peso se establecerá como el mercado más óptimo y rentable para ingresar.

Ilustración 2. Comparativo de países: Estados Unidos; Alemania; Francia y España.

INDICADOR	AÑO	MEDICIÓN	PESO DE 100%	LIKERT: PUNTAJE MÁXIMO EQUIVALENTE A 10	PAÍS 1: ESTADOS UNIDOS			PAÍS 2: ALEMANIA			PAÍS 3: FRANCIA			PAÍS 3: ESPAÑA		
					RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT
VALOR DEL MERCADO	2023	Dólares	10,00%	12.000.000.000,00	3.600.000.000,00	3,0	0,3	325.736.274,00	0,3	0,02714469	193.247.933,00	0,2	0,016103994	166.161.667,00	0,1	0,013846806
Consumo de juegos de mesa latinoamericanos	2023	Dólares	55,00%	15.000.000,00	5.861,00	0,0	0,002149033	21.882,00	0,0	0,0080234	2.153,00	0,0	0,000789433	15.240.910,00	10,2	5,58833667
Tasa de crecimiento	2023	%	15,00%	20%	5,88%	2,9	0,441	6,16%	3,1	0,462	7,80%	3,9	0,585	10,45%	5,2	0,78375
Total de población	2023	Personas	2,00%	333.000.000,00	333.000.000,00	10,0	0,20	83.800.000,00	2,5	0,05033033	67.970.000,00	2,0	0,040822823	47.780.000,00	1,4	0,028696697
PIB	2023	Dólares	5,00%	25.440.000.000,00	25.440.000.000,00	10,0	0,50	4.082.000.000,00	1,6	0,080227987	2.779.000.000,00	1,1	0,054618711	1.418.000.000,00	0,6	0,027869497
PIB per cápita (PPA)	2023	%	5,00%	76.329,00	76.329,00	10,0	0,50	48.717,00	6,4	0,319125103	40.886,00	5,4	0,267827431	29.674,00	3,9	0,194382214
Crecimiento de la población	2023	%	2,00%	1%	0,4%	4,0	0,08	0,7%	7,0	0,14	0,3%	3,0	0,06	0,8%	8,0	0,16
Barreras de entrada	2023	Cantidad	6,00%	1	18,00	0,0	0	10,00	0,0	0	13,00	0,0	0	13,00	0,0	0
TOTAL			100%				0			0			0			0
							2,02			1,09			1,03			6,80

Fuente: Elaboración propia

1.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS EXISTENTES

Las marcas y editoriales de juegos de mesa penetran principalmente a la industria del entretenimiento, más específicamente pertenecen al sector de juegos de mesa y de azar (sin contar a aquellos que requieren de motores ni de componentes electrónicos). Un tipo de industria que se enfoca más en la producción artesanal y producción artística. Aun así, las editoriales de juegos de mesa han empezado a incurrir en otros sectores, mediante la modificación de sus organizaciones e innovación de sus objetivos empresariales, por ejemplo:

Algunas marcas han desarrollado juegos que son utilizados como herramientas educativas en las aulas para enseñar habilidades críticas como matemáticas, lenguaje y ciencias sociales, entrando de lleno en el sector de Educación. Para el área de Salud, ciertas empresas están utilizando juegos de mesa como parte de programas terapéuticos para ayudar a personas con necesidades especiales a mejorar habilidades motoras finas, cognición y habilidades sociales. Otras marcas han aprovechado el éxito de sus juegos para colaborar con estudios de cine y televisión, con el fin de crear programas y películas basadas en sus títulos más famosos, ampliando su alcance a una audiencia o público más casual (Global Market Insights, 2024).

Tabla 1. Productos Competidores en el mercado

Tabla 1	
SERVICIOS	PRODUCTOS
<p>Testeo de prototipos de juegos de mesa: Pequeñas y medianas empresas que se dedican a tomar prototipos de clientes y testearlos en grupos grandes y variados de la población en regiones específicas, con el fin de tener datos para analizar una porción del mercado.</p>	<p>Juegos de mesa físicos: Todos aquellos que cuentan con componentes físicos, en sus distintas variables como juegos de estrategia, familiares, puzzles, “parties” y demás.</p>
<p>Diseño e ilustración: Existen en el mercado lúdico, un gran número de artistas digitales que ofrecen el servicio de diseñar las ideas de un prototipo y sus componentes, como el arte de las cartas, tablero, manuales, etc.</p>	<p>Figuras, coleccionables y expansiones de juegos de mesa: Comprende todo el material adicional o complementario de los diversos títulos de juegos de mesa, que se venden por separado.</p>

Fábricas de juegos de mesa: Hay una gran cantidad de fábricas de componentes lúdicos alrededor del mundo, que varían en cuanto a precio, cantidad y calidad del producto	Barajas o naipes: Todos los juegos de cartas, que carecen de dados, fichas u otros componentes de juegos de mesa.
Distribuidoras: Empresas logísticas que se encargan de tomar los juegos de mesa ya fabricados y empacados para llevarlos a los mercados más importantes para la industria.	Juegos de mesa en línea: Aplicaciones y plataformas para jugar estos títulos en internet
Editoriales: Son empresas que engloban todos los servicios anteriores dentro de un solo servicio, más rápido y eficiente para los nuevos autores de juegos de mesa.	Componentes: Dados, nipples, fichas y demás elementos de juegos de mesa genéricos para la elaboración o reparación de juegos de mesa
Plataformas de registro de propiedad intelectual: La principal plataforma de registro para juegos de mesa es la BGG, en la que ingresan los nuevos títulos bajo una revisión anti plagio y de veracidad. Esto ayuda a frenar el ingreso y desarrollo de productos que roban la propiedad intelectual ajena.	Juegos de mesa que usan productos electrónicos: Aquellos con pantallas, controles, o requieren de fuentes de energía para su funcionamiento (Global Market Insight, 2024).
Servicio de apuestas: Más enfocado en los juegos de azar, existen empresas o negocios que se dedican a lucrar a partir de los eventos de competencia y apuestas en este tipo de juegos (Global Market Insight, 2024).	

1.4. TAMAÑO Y FORMA DEL SECTOR

La industria global de juegos de mesa se valoró en 12 mil millones de dólares en 2023. Este crecimiento está impulsado por la popularidad de juegos basados en propiedades intelectuales y la expansión de juegos que promueven interacciones sociales y experiencias offline. Considerando que el promedio de precios de un juego de mesa es de 40 dólares, se estima que la capacidad de consumo general es de 600 millones de unidades al año (Global Market Insights, 2024).

De este mercado global, España cubre alrededor de 154,98 millones de euros, equivalentes a 165,6 millones de dólares, de los cuales 14,9 millones provienen de desarrolladores latinoamericanos que trabajan con editoriales españolas y 230 mil provienen de exportaciones de dicha región, dando un total de 15,2 millones de dólares en consumo de juegos latinos. Gracias a esta información, se estima que la capacidad de consumo de juegos latinos en España es de 755 mil unidades al año (Gispert, 2024).

Esta es una industria que se encuentra esparcida en todo el mundo, penetrando todos los mercados posibles, debido a que no requiere de materia prima especializada, como productos orgánicos, componentes tecnológicos privados o manufacturas complejas, haciendo que sea fácil de fabricar en cualquier país que trabaje con papel, cartón y plástico. Tampoco necesitan establecerse las compañías cerca de los consumidores pues el manejo logístico de este tipo de productos es bastante barato en comparación y los ahorros en instalaciones extranjeras es exponencialmente beneficioso (Global Market Insights Inc.).

1.5. TENDENCIAS IMPORTANTES DEL SECTOR

La industria global de juegos de mesa cuenta con expectativas de crecer a un ritmo anual compuesto del 4.5% hasta 2032. En España, el crecimiento anual esperado es de 7% hasta 2029 (Global Market Insights Inc.). Se puede destacar las clasificaciones que cubren el mayor interés y consumo en el mercado, según el tipo de juego o su temática:

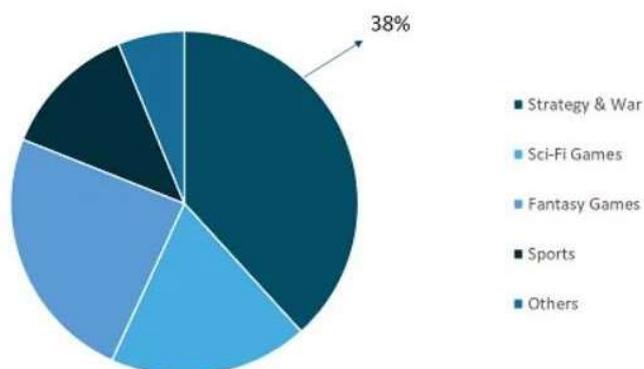
Los más importantes son los juegos de **“Guerra y Estrategia”** que no se limitan al sistema de conflicto y estrategias de ataque, sino también incursiona en la administración de empresas, la gestión de recursos, expansión de territorio, entre otros. Este cubre el 38% del mercado total de juegos de mesa. Luego tenemos a los juegos con la temática **“Ciencia Ficción”** Todos aquellos juegos que llevan temas relacionados a avances tecnológicos y desarrollo ficticio o futurista. Cubre el 25% del mercado. Por otro lado, los juegos de mesa de **“Fantasía”** engloban a aquellos

títulos relacionados con temas mitológicos y fantásticos, en la mayoría de casos, basados en obras literarias destacadas en el género. Cubren el 19% del mercado.

La temática que ha cobrado mayor interés en los últimos 4 años ha sido la de “**Deportes**”. En este se encasillan todos los juegos que parten de premisas de administración deportiva y similares, cubriendo el 12% del mercado. Finalmente, en el segmento “**Otros**”, se encuentran los demás tipos de juegos que no fueron mencionados y que cubren el 6% restante del mercado (Global Market Insights, 2024).

Ilustración 3. Temáticas más influyentes en el mercado en 2023

Global Board Games Market Share, By Game Theme, 2023



Fuente: *Global Market Insight, 2023*

En cuanto a los factores que podrían incidir en el crecimiento a futuro de esta industria, podemos nombrar a la Innovación de Productos, pues continuar innovando en el diseño y la mecánica de los juegos puede atraer a un público más amplio. Juegos que introduzcan elementos interactivos o híbridos, que mezclen componentes físicos y digitales. También es importante destacar a los juegos con licencias de propiedades intelectuales, explotando marcas registradas populares, como películas, series de televisión, libros y franquicias de videojuegos.

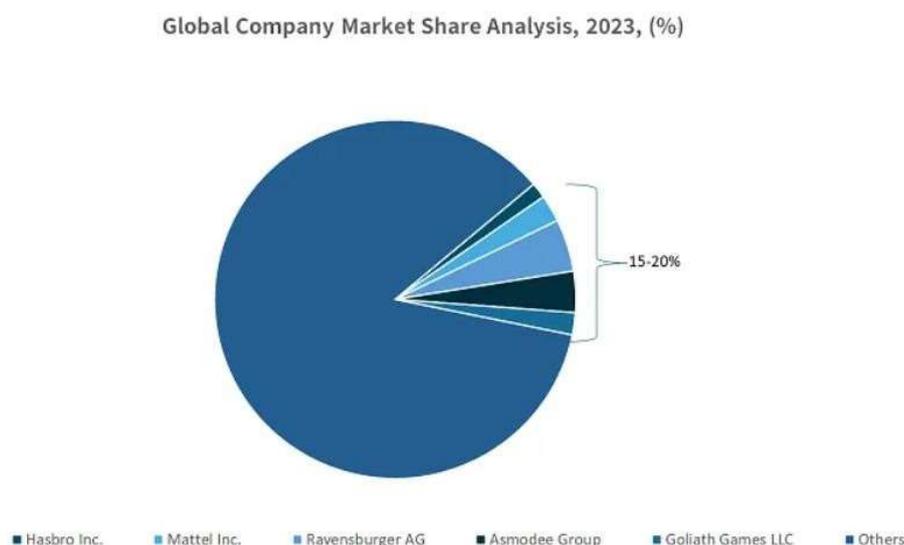
Es necesaria la expansión a mercados internacionales. A medida que aumenta la globalización, hay oportunidades significativas para introducir juegos de mesa en nuevos mercados, especialmente en regiones como Asia Pacífico y América Latina. Optar el uso de Juegos como Experiencia Social podría convertirse en el eje principal de los cafés recreativos y las convenciones de juegos, ya que indica la expansión de un mercado para los juegos de mesa como una forma de entretenimiento social.

Al día de hoy, la sostenibilidad y producción ética se han convertido en un aspecto obligatorio y decisivo en el éxito de una empresa. A medida que los consumidores se vuelven más conscientes de los impactos ambientales y sociales de sus compras, los juegos de mesa producidos con impactos positivos para la sociedad, la naturaleza y el entorno pueden ganar preferencia (Global Market Insights Inc.).

1.6. DISTRIBUCIÓN DE MERCADO

En países como Estados Unidos y Alemania, las empresas Hasbro, Mattel, Ravensburger, Goliath Games LLC, Ravensburger AG y Asmodee Group son las que manejan y regulan la industria. Estas empresas tienen una amplia distribución global, una diversa cartera de productos y recursos significativos para marketing y desarrollo de nuevos productos. Controlan una porción considerable del mercado debido a su capacidad para invertir en innovación y su habilidad para adquirir o asociarse con otras empresas más pequeñas. Sin embargo, en el panorama general apenas cubren el 20% del mercado mundial. De esta manera, países como España, Francia, Países Bajos e Italia nutren la industria con una cantidad superior de pequeñas y medianas compañías editoriales que comparten el mercado entre sí, sin llegar al monopolio u oligopolio (Global Market Insights Inc.).

Ilustración 4. Empresas líderes en la industria de juegos de mesa en 2023



Fuente: *Global Market Insight, 2023*

Se debe recalcar que este es un sector que destaca por su fórmula tradicional en la fabricación y desarrollo de juegos de mesa físicos, que se manifiesta con un mercado separado de aquellos sectores que requieren de constante transformación tecnológica, como sucede con los

videojuegos y el entretenimiento digital. Estas industrias llegan a participar en mercados similares, pero no compiten entre sí, incluso suelen llegar a ser complementarios, ya que atienden a distintos tipos de entretenimiento.

1.7. OBSTÁCULOS DE ENTRADA

La creatividad en la conceptualización y la habilidad para idear temas únicos y mecánicas de juego interesantes es crucial, y en el desarrollo de reglas ya que se requiere la capacidad de crear un sistema claros y coherente, con el que sea cómodo de jugar. Carecer de este componente puede significar el estancamiento de una editorial (The White Box Essay, 2017). Adicionalmente se necesita un conocimiento extenso de la industria. No solo en temas de diseño y desarrollo para evitar caer en plagios y errores comunes en los autores emergentes de juegos de mesa, sino también para conocer los mercados, proveedores y socios más eficientes con los cuales hacer acuerdos que permitan mantener la estabilidad en la industria lúdica. Esto sumado a conocimiento sobre relaciones internacionales y comercio exterior, con el fin de entender cómo llegar logísticamente a los mercados meta (The White Box Essay, 2017).

Para iniciar en este tipo de negocios se requiere de una importante inversión, capaz de permitir a la editorial surtir de nuevos juegos de mesa a mercados de consumo valorados en millones de dólares. Para poder manejar estas inversiones de la manera más eficiente con todas las actividades de la empresa, se necesitarán conocimientos básicos de contabilidad y financiación para manejar presupuestos, costes de producción y posibles ingresos (The White Box Essay, 2017).

La involucración de aspectos legales puede obstaculizar el desarrollo de ciertos juegos de mesa. Saber gestionar procesos de derechos de autor y solicitud de patentes para proteger las ideas, mecánicas y diseño de los juegos es vital para no ser plagiado por competidores, solo en caso de ser estrictamente necesario (The White Box Essay, 2017). A esto se le suma el requerimiento de habilidades digitales. Para el desarrollo de un correcto plan de marketing en los distintos canales digitales que ofrecen las plataformas de internet. De igual manera, para el uso de plataformas de crowdfunding y páginas de registro editorial (The White Box Essay, 2017).

1.8. REGULACIONES FEDERALES, PROHIBICIONES Y REQUISITOS

En la industria de los juegos de mesa, a pesar de que se requiere cierto conocimiento sobre el desarrollo y producción de los mismos, no existen áreas de conocimiento técnico avanzado o de difícil acceso, como sucede en industrias de ingeniería o de desarrollo tecnológico

específico. Esto se debe a que este sector se basa en una industria mucho más tradicional y de acceso público. En cuanto a las regulaciones y restricciones internacionales, los juegos de mesa tienen un proceso de entrada relativamente fácil hacia los demás países, pues no es un producto de consumo alimenticio o de aplicación, que requiera de licencias o registros exhaustivos. Aun así, en Estados Unidos se rigen ciertos requerimientos en el ingreso de productos enfocados en los niños, con el fin de prevenir juguetes y productos de entretenimiento que los pongan en riesgo. Esto se da mediante el Consumer Product Safety Commission (CPSC, 2024).

2. ANÁLISIS COMPETITIVO

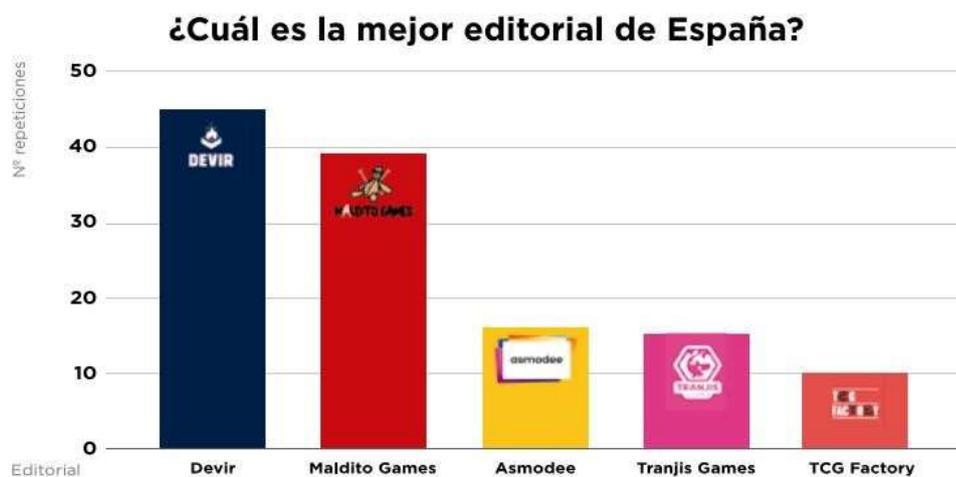
En la industria lúdica existe una cantidad considerable de competidores, que ascienden a más de 190 editoriales en España. Dentro del país se pueden dividir entre: las grandes multinacionales extranjeras como Hasbro, que llegan a posicionar sus mismos juegos cada año en todos los mercados debido al impacto de sus marcas más no por su desarrollo en creación de juegos de mesa; las pequeñas editoriales con recursos y catálogos muy limitados que cubren una parte importante del mercado por su cantidad; y los grupos de editoriales españolas que cubren la mitad del mercado y están especializadas en el consumidor español. Son estas últimas con quienes competiremos directamente (Universitat de Barcelona, 2018).

2.1. COMPETENCIA

Según el informe de investigación sobre el mercado y distribución de juegos de mesa “Un Toque de Juegos: Edición de medios de difusión de los juegos de mesa en España”, existen 5 editoriales que lideran este mercado español, asociándose con autores de todo el mundo incluyendo a desarrolladores latinoamericanos. Estas se encuentran ordenadas en función de su popularidad y satisfacción por parte de los clientes (Un Toque de Juegos, 2021).

La empresa TRANJIS GAMES fue la única que no se tomará en cuenta en el siguiente análisis, debido a que la información sobre la editorial es muy limitada, imposibilitando su correcta evaluación de desempeño y la debida retroalimentación. Además, TRANJIS GAMES es una empresa que, en los últimos años, se ha enfocado mucho más en la distribución de terceras editoriales que en el desarrollo de juegos de mesa propios, por lo que sus servicios no compiten directamente con este prospecto de editorial.

Ilustración 5. Editoriales de juegos de mesa más populares en España



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 23), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

Tabla 2. Editoriales Competidoras

COMPARATIVO DE COMPETIDORES				
	Mercado y crecimiento	Precios	Innovación/Capacidad	Popularidad
DEVIR 	<p>El grupo editorial que encabeza el gráfico es DEVIR que, dentro de España cubre \$18'780'000,00 dólares del mercado, con un crecimiento del 14% en ingresos anuales (La Vanguardia, 2024).</p>	<p>Una de las características fundamentales de la empresa es la variedad y asequibilidad de sus juegos, pues sus precios rondan entre los 15 y 65 dólares (DEVIR, 2024).</p>	<p>DEVIR siempre ha mantenido un sistema creativo, con el lanzamiento de 681 títulos hasta el momento, con temáticas que se adaptan a cualquier tipo de jugador tanto en tiempo de juego como facilidad de uso o estrategia (DEVIR, 2024).</p>	<p>Lo que realmente permite que esta editorial se distinga de las demás es la combinación de un catálogo extenso y variado, junto con una alta calidad de producción. Es apreciado el esmero en sus productos y la calidad en el servicio post compra que ofrecen (DEVIR, 2024).</p>
MALDITO GAMES SL 	<p>El siguiente en la lista es la editorial es MALDITO GAMES. Sus juegos más populares en España son "Scythe" con 791'142,00 dólares en ventas y "Terraforming Mars" con</p>	<p>Los precios de estos varían entre los 48 y 100 dólares, optando por un mercado más costoso dentro de la industria (Maldito Games, 2024).</p>	<p>Actualmente MALDITO GAMES cuenta con un catálogo de 540 juegos de mesa en todo el mercado, siendo una de las editoriales con mayor número de lanzamientos de la región.</p>	<p>Esta editorial mantiene un enfoque de desarrollo de juegos más europeo, especializado en títulos más complejos con un mayor número de componentes, reglas, horas de juego y por</p>

ventas que ascienden a los 734'913,00 dólares, y que sumado a sus demás títulos cubren alrededor de 13 millones de dólares del mercado (Maldito Games, 2024).

Cada nuevo juego es muy bien medido tanto en diseño como jugabilidad (Maldito Games, 2024).

ende a mayores precios, haciéndola popular por su calidad técnica por críticos dentro de la industria (Maldito Games, 2024).

ASMODEE GROUP



La editorial ASMODEE GROUP de origen francés, tuvo un cierre de poco más de 25 millones de dólares en 2023, manteniendo una tasa promedio de crecimiento del 12% hasta el año 2022 en el que su participación de mercado logró incrementar en un sorprendente 87,5% (Business Scoot, 2023).

Sus precios pueden variar entre los 40 y 70 dólares, según su página de venta oficial (Asmodee, 2024).

Actualmente cuenta con más de 3 mil juegos de mesa, convirtiéndose en la editorial con el catálogo más grande del sector en España. Esto se ha logrado con el trabajo de sus administradores por captar las ideas más creativas y entretenidas con presupuestos poco elevados (Business Scoot, 2023).

La importancia de este grupo editorial radica en las licencias que ha logrado adquirir en el paso de los años, de la mano de firmas como Lucasfilm, Marvel, DC Comics y WarnerBros, haciendo que sea mucho más atractivo para los públicos involucrados en la cultura pop y grandes franquicias de entretenimiento (Asmodee, 2024).

Esta editorial exclusiva de España cubre 9,3 millones de

Sus precios pueden variar entre los 10 y 60 dólares.

Cuenta con 98 juegos de mesa en el mercado. Un

Sus lanzamientos no son tan continuos, debido a que se

TCG FACTORY
OCIO SL



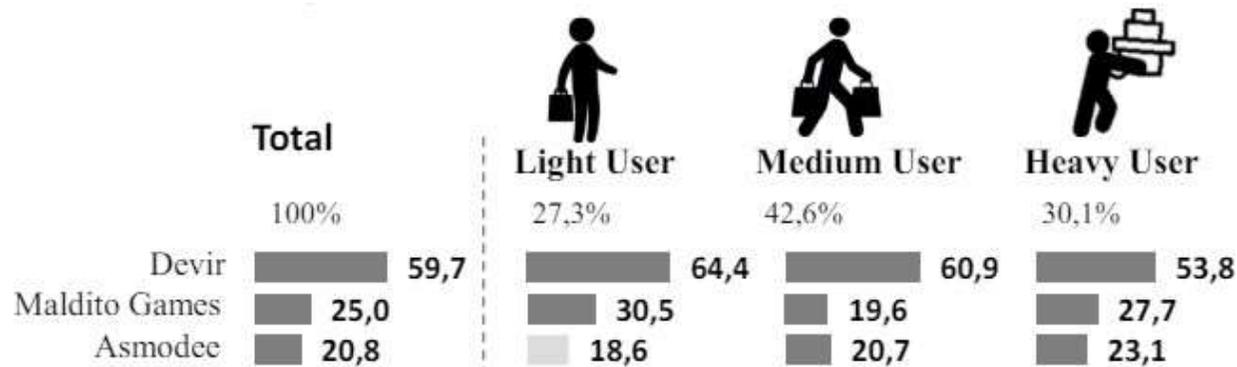
dólares del mercado. Logró crecer en 43% su participación comparada con el año anterior (Heraldo, 2022).

Destaca por tener en su catálogo una gran variedad de juegos party y juegos de viaje o bolsillo, los cuales destacan por ser bastante asequibles debido a sus reducidos componentes (Heraldo, 2022).

número de títulos bastante reducido en comparación con las demás, por lo que posee una participación de mercado también menor (Heraldo, 2022).

enfoca en un mercado de nicho más experimental, con el desarrollo de juegos de mesa poco convencionales. Por esta razón se encuentra en la parte más baja del gráfico de popularidad de editoriales españolas (Heraldo, 2022).

Ilustración 6. Tipos de Consumidor



Fuente: Tomado de Los juegos de mesa: sus consumidores, editoriales y otros aspectos de este sector (p. 41), por E. Fernández. 2018. *Universitat de Barcelona*

2.2. CUADRO DE PERFIL COMPETITIVO

Una vez analizadas las características y ventajas competitivas de cada editorial, se ponderará su desempeño en la participación del mercado español, su crecimiento en ventas e ingresos, sus precios, capacidad de producción, innovación y popularidad. A cada segmento se le proporcionó una ponderación de porcentaje sobre 100%. Las empresas competidoras serán evaluadas y puntuadas en cada uno de dichos segmentos en una valoración del 1 al 10, basado en los datos anteriormente expresados en la tabla comparativa. Al final, se sumarán estos puntajes y aquel que posea el mayor peso se establecerá la empresa competidora principal para el proyecto de la presente editorial.

Ilustración 7. Perfil Competitivo de las empresas competidoras

PONDERACIÓN PORCENTAJE RELEVANCIA	FACTOR	GRUPO DEVIR		MALDITO GAMES		ASMODEE GROUP		TC FACTORY OCIO	
		VALORACIÓN 1 - 10	PUNTAJE FINAL						
15%	Participación de Mercado	8	1,2	6	0,9	10	1,5	4	0,6
25%	Crecimiento	6	1,5	5	1,25	8	2	7	1,75
15%	Precios	9	1,35	6	0,9	7	1,05	8	1,2
10%	Capacidad	6	0,6	4	0,4	10	1	2	0,2
15%	Innovación	7	1,05	7	1,05	8	1,2	8	1,2
20%	Popularidad/Satisfacción	10	2	9	1,8	4	0,8	3	0,6
100%			7,7		6,3		7,55		5,55

Fuente: *Elaboración Propia*

Como resultado tenemos a DEVIR como el principal competidor dentro del mercado español de juegos de mesa. Pese a que la empresa no es la que genera mayores ingresos anuales comparado con los demás, posee los precios más asequibles, un gran crecimiento económico, un fuerte desarrollo en innovación y un gran posicionamiento de marca, lo que le ha permitido introducirse en las tiendas especialistas de toda Europa y gran parte de Latinoamérica. De la misma manera, es el único del que se tiene registro de trabajar directamente con autores latinoamericanos.

2.3. DIFERENCIACIÓN

Estas editoriales atienden principalmente al mercado español, proporcionando nuevos títulos cada año mediante la adquisición de prototipos provenientes de distintos países y regiones. Pero se ha encontrado un muy limitado ingreso de autores y juegos de mesa latinoamericanos a estas editoriales españolas, a pesar del gran éxito de los títulos latinos que han llegado a este mercado. El motivo de esto, radica en la extensa cantidad de prototipos que llegan al año a cada una de estas editoriales, obligándolas a rechazar a un gran número de autores, en donde se da siempre preferencia al creador europeo. Se debe recordar que estas empresas tienen un número de producción y servicio limitado dentro de una industria que se encuentra en constante crecimiento. Esto es un problema para los autores latinoamericanos que desean llegar a ese mercado sin poseer los medios necesarios o el acceso a sus editoriales. Actualmente, solo se tiene registro de 6 autores latinoamericanos con gran presencia en el mercado español, pero las ventas de sus juegos hacen a 17 millones de euros (Universitat de Barcelona, 2018).

Este proyecto busca ser una editorial exclusiva de autores latinoamericanos para ofrecer títulos con temáticas de la región a España y en un futuro hacia el resto del mundo. De esta manera se asegura de que dichos autores no tengan que competir con creadores de otros países para que sus prototipos sean aceptados. Mientras las editoriales competidoras invierten recursos para conectar con autores de todo el mundo, esta editorial se centrará únicamente en autores de América Latina. Además, se implementará un proceso de lanzamiento de nuevos juegos en los que se permitirá al público en redes sociales, elegir entre las temáticas, elementos y estrategias favoritas para desarrollar los nuevos títulos, en donde las características más votadas sean las seleccionadas para que los autores puedan encargarse de ello. Es decir, si los elementos seleccionados o ganadores refieren a turismo en la Amazonía, con manejo de losetas, el o los autores interesados trabajarán con estas características, en caso de no hacerlo se desarrollará internamente.

Por otro lado, el promedio en el porcentaje de ganancia para el autor es del 4% al 7% de los ingresos totales al año, en las editoriales europeas. En esta editorial se ofrecerá el 10% de ganancia para los autores con el fin de que les sea mucho más rentable. Esto se puede lograr gracias al nivel de tercerización que se adaptará a la mayoría de actividades de la empresa, logrando reducir una gran cantidad de costos (TiraTú, 2020).

Algunas de las editoriales como MALDITO GAMES tienen ciertas políticas dentro de las medidas y tipos de juegos de mesa que pueden entrar en su editorial, segmentando a su

consumidor en juegos de estrategia, eurogames, parties, entre otros. La presente editorial no se limitará a un solo tipo o subdivisión de juegos de mesa, pues se primará innovación y esfuerzo de cada autor, dejando espacio para la libertad creativa. (Universitat de Barcelona, 2018).

El manejo de la propiedad intelectual es un tema esencial en la creación de productos de autor. En el proceso de adquisición de juegos de mesa, muchas de las editoriales apropian los títulos a sus marcas, donde al autor casi no se le da el debido reconocimiento. Esta editorial busca resaltar y promocionar a cada uno de sus autores, tanto en el empaquetado y promoción de los juegos, como en los eventos lúdicos y ferias de lanzamiento. Se publicará información de valor sobre cada autor en redes sociales y la página oficial para potenciar esta característica. Adicionalmente, en los casos que sea viable, se trabajará en la solicitud de una patente para los juegos de mesa que lo requieran.

2.4. AMENAZAS DE LA COMPETENCIA

Tabla 3. Matriz EFI de DEVIR

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de la empresa DEVIR			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación
1 DEVIR tiene la presencia de marca más fuerte en los mercados de habla hispana (Universitat de Barcelona, 2018).	0,20	4	0,8
2 Ha generado grandes ingresos en la traducción de los juegos más importantes de Rusia, Alemania y otros países que desarrollaban y comercializaban sus títulos únicamente de manera interna (Universitat de Barcelona, 2018).	0,10	4	0,4
3 DEVIR desarrolla eventos, competencias y ferias en las que invita a otras editoriales a participar, llamando a millones de compradores, alrededor de del mundo. El más importante el DEVIR FEST, que también ha podido celebrarse en Ecuador (Devir Américas, 2022).	0,05	5	0,25
4 Genera gran satisfacción en los consumidores por los tiempos de entrega y la calidad en el servicio.	0,15	5	0,75
DEBILIDADES			
1 No ha mostrado resistencia o bloqueos ante la entrada de nuevas editoriales competidoras en España	0,25	1	0,25

2 Al ser una editorial tan amplia y generalizada, no puede enfocarse en el desarrollo único de juegos latinoamericanos o de culturas indígenas, porque no es su mercado objetivo.	0,25	1	0,25
TOTAL	1		2,7

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 4. Matriz EFI de Maldito Games

Tabla 4			
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de la empresa MALDITO GAMES			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación
1 Cuenta con un catálogo de juegos enfocados en temáticas y estrategia europea, comprendiendo una oferta más costosa que los de la competencia y atendiendo a un público más especializado (Universitat de Barcelona, 2018).	0,10	1	0,1
2 Su enfoque en la atención al detalle en las traducciones son aspectos muy valorados que refuerzan su marca (Maldito Games, 2024).	0,20	4	0,8
3 su participación activa en convenciones y eventos relacionados con juegos de mesa también ha ayudado a fortalecer su presencia de marca (Universitat de Barcelona, 2018).	0,05	3	0,15
4 Ofrece una gran variedad de temáticas atractivas para todo tipo de consumidores	0,15	3	0,45
DEBILIDADES			
1 No muestra una fuerza agresiva ante la creciente competencia (Maldito Games, 2024).	0,25	1	0,25
2 Genera colaboraciones a menudo con otras editoriales y empresas de juegos de mesa	0,25	2	0,50
TOTAL	1		2,25

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 5. Matriz EFI de ASMODEE

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de la empresa ASMODEE GROUP

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación
1 Su principal fuente de popularidad radica en la captación de firmas y permisos de grandes franquicias para desarrollar juegos sobre películas, series, videojuegos y demás hitos de la cultura pop, que atrae a miles de consumidores del entretenimiento. (Universitat de Barcelona, 2018).	0,20	4	0,8
2 Tiene una fuerte presencia internacional, con operaciones en múltiples países y juegos disponibles en varios idiomas, lo que les permite llegar a un mercado global (Universitat de Barcelona, 2018).	0,20	4	0,8
3 Las fuertes comunidades de seguidores que ha mantenido ASMODEE en redes sociales ha incrementado su posicionamiento frente a otros (Asmodee, 2024).	0,10	4	0,4
4 Ofrece una gran variedad de temáticas atractivas para todo tipo de consumidores	0,05	2	0,1
DEBILIDADES			
1 Trata de diferenciarse en los puntos de venta separado de otras editoriales (Asmodee, 2024).	0,20	3	0,6
2 Las editoriales con mayor potencial que entran al mercado suelen ser compradas a temprana edad por ASMODEE GROUP (Asmodee, 2024).	0,25	5	1,25
TOTAL	1		3,95

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 6. Matriz EFI de TCG FACTORY

Tabla 6			
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de la empresa TCG FACTORY			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación
1 Apunta a un mercado que busca títulos mucho más retadores y complejos que su competencia directa (Universitat de Barcelona, 2018).	0,15	2	0,3
2 En esta editorial se busca crear una sección de juegos más experimental, alegando a temas y usando elementos poco comunes (TCG FACTORY, 2024).	0,15	2	0,3
3 Se hizo popular gracias al uso de comunidades y grupos especializados en redes sociales como Facebook e Instagram (Universitat de Barcelona, 2018).	0,10	3	0,3
DEBILIDADES			
1 Su posicionamiento de marca no es tan fuerte al ser un proyecto más experimental con autores más experimentados (TCG FACTORY, 2024).	0,25	2	0,5
2 TCGFACTORY no está interesada realmente en competir con otras marcas y se ha recibido bien su introducción a tiendas junto a títulos de otras empresas	0,25	2	0,5
3 No han contado en la mayoría de ocasiones con traducciones a otros idiomas (TCG FACTORY, 2024).	0,10	1	0,1
TOTAL	1		2

Fuente: *Elaboración Propia*

En la elaboración de las tablas sobre las amenazas que pueden representar las editoriales de juegos de mesa más importantes de España, se ha podido analizar el nivel de amenaza que representan estas editoriales ante el ingreso de nuevos competidores en el mercado español. Esta amenaza se ha ponderado bajo un porcentaje de importancia y con una nota de desempeño en temas como posicionamiento de marca, competitividad y capacidad de plagio. Como conclusión se tiene que, a pesar de que DEVIR era el competidor más fuerte del mercado, la editorial ASMODEE GROUP es la que representa una mayor amenaza para el proyecto de negocio, debido a que es la más agresiva ante la entrada de nuevas editoriales e incluso tiende a comprar o adquirir aquellas que poseen gran potencial para desviar futuros obstáculos con la

competencia. Además, cuenta con firmas y licencias que le permiten tener un poder adquisitivo y de control en la industria.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado al que apunta esta editorial está dirigido a las personas que viven en España, y que tienen una cultura de compra continua de juegos de mesa, dedicando una inversión importante a este tipo de entretenimiento. Además, que estén abiertos a comprar juegos de mesa recién salidos al mercado, provenientes de distintos países y culturas, de preferencia con gusto por los juegos de origen latino. Para esto se asociará con autores latinoamericanos para surtir el catálogo que ofrecerá la editorial. La idea o el valor de esta empresa es ofrecer títulos innovadores al mercado, de la mano de autores latinos para España, con cubrir la demanda que hay en esta industria creciente.

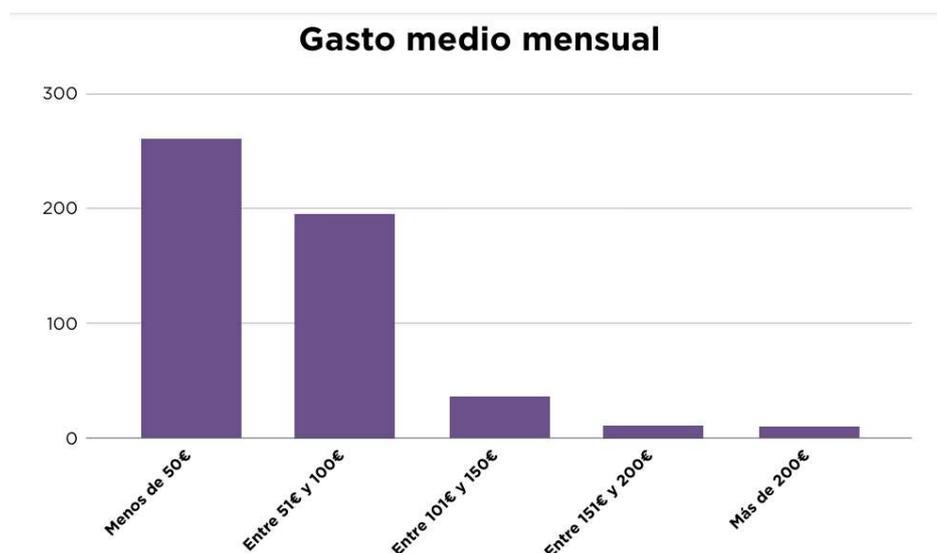
3.2. TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado mundial de juegos de mesa está valorado actualmente en 12 mil millones de dólares, con un crecimiento anual del 4,5%, que es expresado en un estimado de 600 millones de títulos vendidos al año. La tercera parte de este mercado mundial se centra en Europa, que abarca 4 mil millones en los ingresos de la industria, reflejados en alrededor de 200 millones de títulos vendidos. Sin embargo, este análisis se centrará en España, país seleccionado por su creciente industria y su interés en el consumo de juegos de mesa extranjeros (Global Market Insights, 2024).

Según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, el 11,52% de la población española consume activamente juegos de mesa y productos derivados del sector, comprendiendo un equivalente a 5,5 millones de personas (Universitat de Barcelona, 2019). La mayor parte de estos consumidores gasta menos de 50 € mensuales en el hobby, con el 51% del mercado. Seguido de las personas con un gasto de consumo de entre 51 € y 100 € euros al mes y que comprenden el 38% del mercado español. Es este último el segmento al que se quiere llegar, pues representa un porcentaje alto de compra en un número grande de consumidores. Este segmento equivale a un de poco más de 2 millones de personas con un gasto medio de 84 € euros mensuales en estos productos de entretenimiento. Los segmentos con gastos superiores a 100 € y 200 € no se tomarán en cuenta, debido a que pertenecen a un mercado de nicho mucho

más pequeño y especializado, que ya se encuentra cubierto por editoriales alemanas y españolas (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 8. Gasto mensual en juegos de mesa en España durante el 2022.

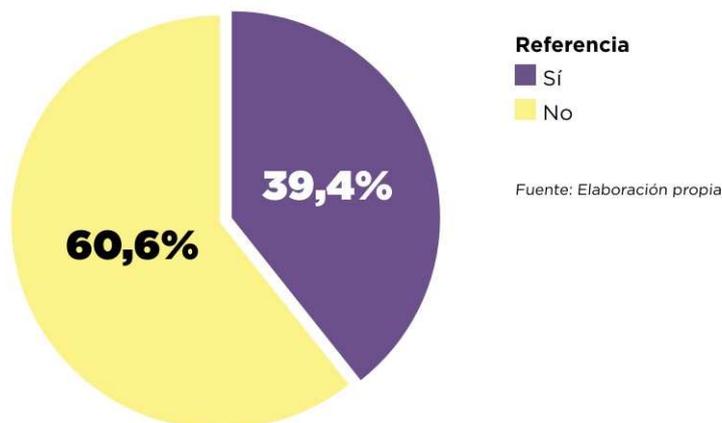


Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 8), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

De este segmento de 2 millones de personas, podemos clasificar a los clientes que compran las novedades en juegos de mesa el mismo mes de su salida, conformando el 39,4% del segmento; y aquellos que deciden esperar un mayor tiempo para pensar en comprarlos, conformando el 60,6% del mismo. La editorial trabajará con el primer segmento del 39,4% equivalentes a 788'000 personas, debido a que se necesitan clientes que adquieren los productos de manera inmediata para que el negocio sea rentable desde el momento de salida de los nuevos juegos de mesa. El intentar llegar al primer segmento podría ser peligroso pues se necesitaría un mayor periodo de espera para el contacto de venta con estos consumidores. Se debe recalcar que muchos de ellos llegan a esperar hasta un año antes de comprar un título emergente en el mercado (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 9. Consumo en la salida de nuevos juegos

¿Compras las novedades el mismo mes de salida?

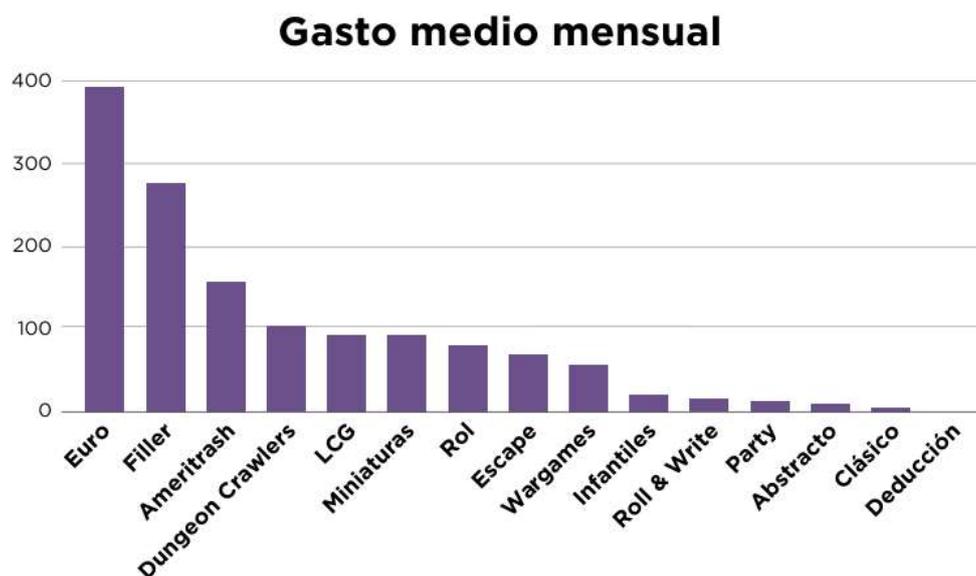


Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 17), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

De las 788'000 personas, el 28% únicamente compra EuroGames, es decir, todos aquellos juegos de mesa creados en Europa por autores principalmente alemanes y españoles, los cuales mantienen ciertas características culturales propias de la región. Otro 11% se dedica a la compra de juegos Ameritrash de Norteamérica. Mientras tanto, el 61% restante (480'680 personas), consumen juegos de todo tipo tanto en jugabilidad y temática como en origen.

La nacionalidad que produce los juegos que despiertan mayor interés para los siguientes años es Estados Unidos con 32% del segmento. España se encuentra con un interés del público del 17%, y en tercer lugar destaca Polonia con el 9%. Gracias a los datos de consumo y exportación de la Comisión Europea, podemos identificar que la participación de los juegos de mesa latinoamericanos es similar al de Polonia, por lo que podemos proporcionarle un porcentaje similar del 9% para el interés en el consumo de títulos latinoamericanos (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 10. Tipos de juegos más comprados en España



Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 16), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

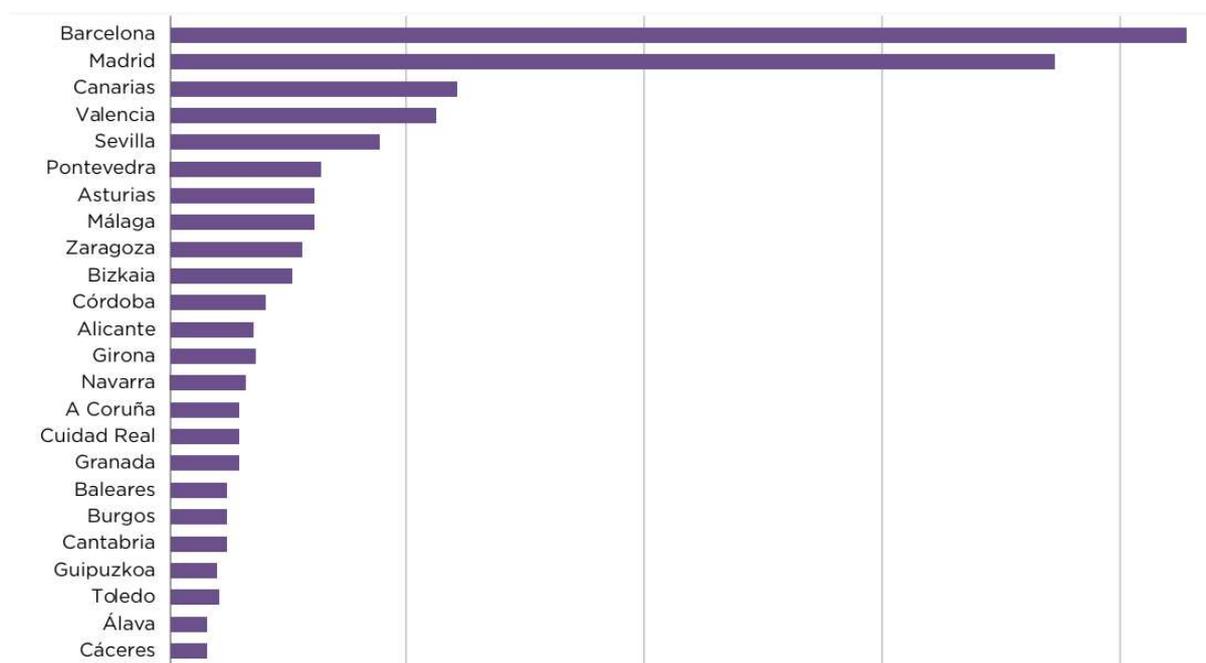
En resumen, se tiene un segmento objetivo que comprende el 8% del mercado español, que son expresados en un total de 43'261 personas. Se habla de un mercado potencial de 3,6 millones de euros mensuales y 43,6 millones al año, de los cuales solo se tiene registro del ingreso de 14 millones en la venta de juegos de mesa de origen latinoamericano, dejando un mercado con un valor de 29,6 millones y una capacidad de 1,4 millones de unidades, que no ha sido cubierto (Un Toque de juegos, 2022).

El pronóstico de este mercado muestra un crecimiento del 10,45% anual, dentro del cual se incluye a los juegos de mesa de origen latinoamericano.

3.3. ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Geográficamente, el perfil específico del consumidor para la editorial comprende a personas residentes en España, principalmente en Barcelona y Madrid en donde se concentra el mayor número de jugadores, tiendas y actividades relacionadas a la industria lúdica, así como fábricas y distribuidores del contenido de juegos de mesa. Estas dos ciudades han logrado adaptarse a esta industria, debido a que albergan comunidades de jugadores activas y asociaciones dedicadas a los juegos de mesa. Estas comunidades organizan eventos como noches de juegos, torneos y ferias que fomentan la cultura del juego en zonas y espacios sociales, como cafeterías, plazas, parques, centros comerciales y clubes (Un Toque de juegos, 2022).

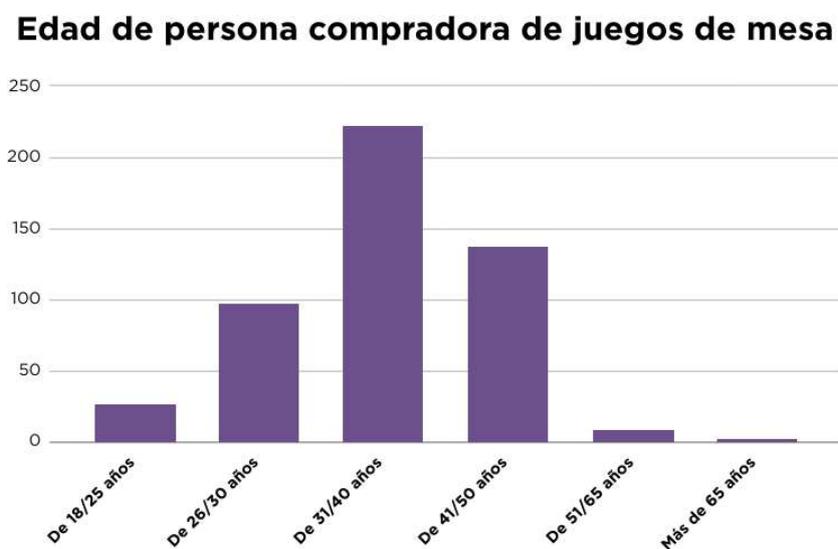
Ilustración 11. Ciudades españolas más importantes para la industria



Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 7), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

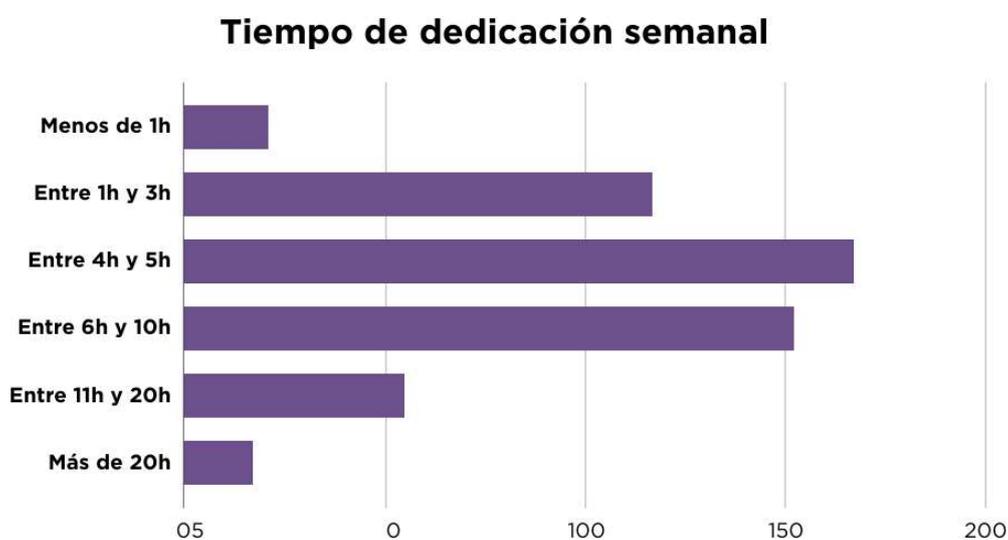
Las personas de este sector son representadas principalmente por hombres y mujeres que se encuentran en un rango de edad de entre 31 y 40 años. Realmente no existen limitaciones religiosas, o raciales para el consumo de juegos de mesa, pero si atiende a un mercado que está relacionado con la compra y uso habitual de este tipo de entretenimiento, siendo parte de su cultura personal. En cuanto a la cultura de juego, mantienen un promedio de entre 4 y 10 horas de juego semanal. El sector posee en su mayoría un título universitario y un empleo con ingresos consistentes que les permita gastar de media 84 euros mensuales en juegos de mesa, que se han lanzado al mercado en ese mismo mes y que son distintos de los EuroGames y los juegos de mesa estadounidenses. Su característica más importante es que tienen una preferencia especial por los juegos de mesa de origen latinoamericano (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 12. Edades del cliente objetivo



Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 7), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

Ilustración 13. Horas de juego del cliente objetivo

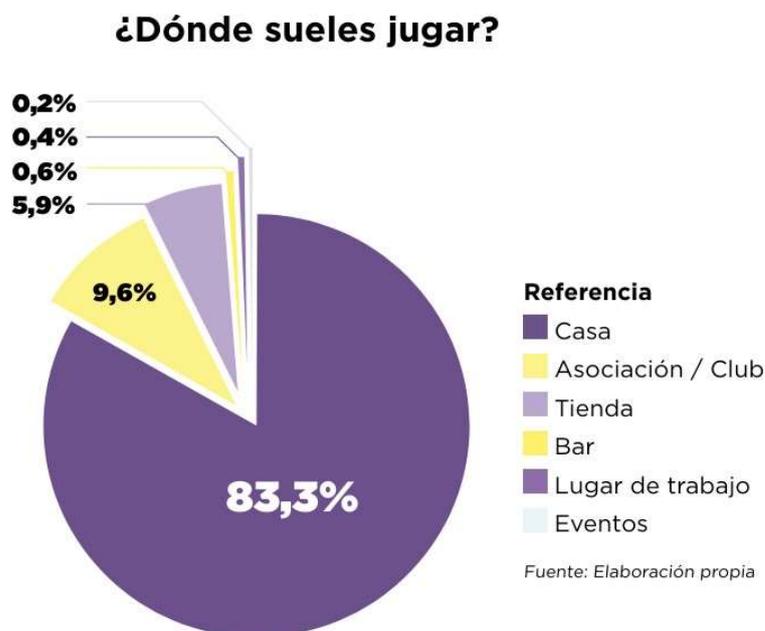


Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 7), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

Un dato importante dentro de la cultura de juego en España tiene que ver con las personas y los entornos en los que se llevan a cabo las partidas. A pesar de la gran cantidad de juegos vendidos en la clasificación “Familiar”, casi el 49% del mercado prefiere jugar sus títulos favoritos únicamente con amigos, seguidos del 35,7% que prefiere jugar con sus parejas. Y un 10,3% que

se decide por los juegos de mesa en solitario. Adicionalmente, se puede concluir en que casi todos los consumidores optan por jugar desde casa con el 83% del total en este estudio. Aun así, existe un 9,6% que prefiere jugar dentro de clubes, asociaciones y establecimientos personalizados para este medio (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 14. Preferencias geográficas del cliente objetivo

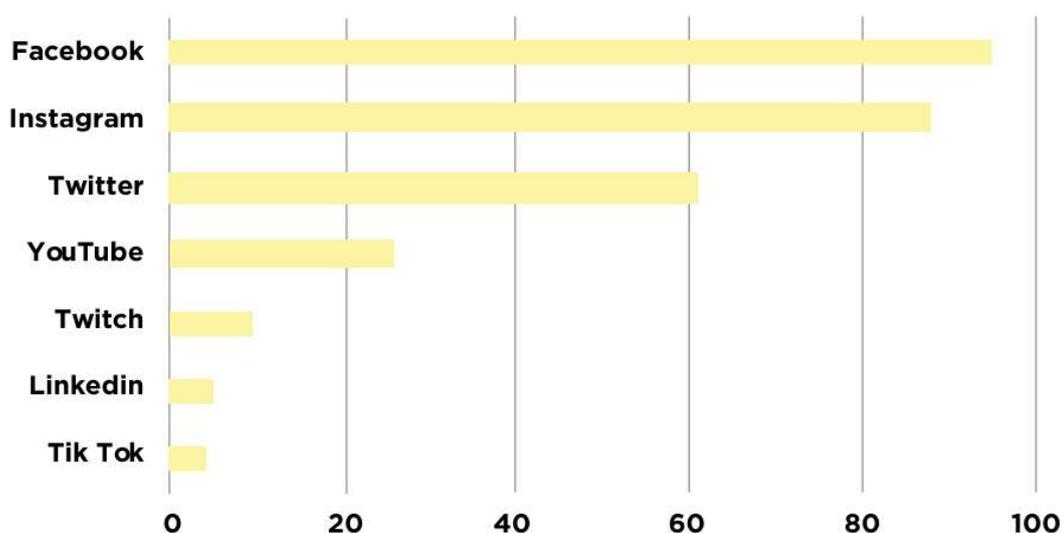


Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 10), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

La manera en la que se informan sobre la salida de nuevos juegos de mesa, es por medio de redes sociales, por lo que el 90% de tiendas especializadas poseen páginas propias en estos canales. Dentro de estas, Facebook es la red preferida con la presencia del 99% de las tiendas, conjuntamente con Instagram que es utilizada por el 92% de las tiendas. Les sigue Twitter (63%) y YouTube (27%), y muy lejos Twitch (9%), LinkedIn y Tik Tok (5%). Por otro lado, lo que más valora el segmento en las nuevas editoriales es: tener un catálogo de juegos variado; la calidad de sus componentes; la cercanía y conexión de los desarrolladores con el público; el servicio de seguimiento post venta al consumidor; uso de procesos o elementos amigables con el ambiente; y comunicación respetuosa referente a las distintas comunidades sociales (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 15. Redes sociales más utilizadas en la industria

Presencia en Redes Sociales



Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa* (p. 7), por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

En general, la mayor parte de los consumidores prefiere comprar en tiendas especializadas en juegos de mesa, surtidas de varias editoriales y marcas jugueteras, antes que comprar directamente de las empresas editoriales, con la atención del 84,6% del mercado. La preferencia en los canales de compra divide al mercado en dos segmentos importantes. Un grupo que prefiere realizar sus compras en tiendas físicas, equivalente al 54,7% del mercado, y otro grupo que opta por realizar sus compras en línea con el 45,3% restante.

De todas las tiendas distribuidoras de juegos de mesa, las preferidas del público son “ZACATRUS” y “¿JUGAMOS UNA?” (Un Toque de juegos, 2022).

Ilustración 16. Mejores tiendas distribuidoras en España

Mejores tiendas de España



Fuente: Tomado de *Cliente Final de Juegos de Mesa (p. 7)*, por B. Moreno; J. Guinot, 2022, *Un Toque de Juegos*

3.4. PROPUESTA DE VALOR

Esta editorial pretende ofrecer un catálogo de juegos de mesa exclusivo de autores latinoamericanos, para todos aquellos jugadores con preferencia por los títulos originarios de dicha la región, que están basados en sus temáticas sociales, políticas y culturales, muchos de ellos migrantes latinos que apoyan a la industria lúdica de sus países en España. La editorial está pensada para conectarse también con autores de comunidades indígenas y amazónicas de la región latinoamericana, algo que no ha hecho ninguna editorial competidora hasta la fecha.

Para esto se ofrecen servicios y beneficios muy rentables para los autores, que se ven reflejados en juegos de mesa de calidad para los consumidores en España. En un mercado que está dispuesto a consumir grandes cantidades de títulos de juegos de mesa, pero que deben esperar alrededor de un año para que ingresen nuevos títulos en las tiendas.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. MARKETING ESTRATÉGICO

4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Contexto: La economía global está en una fase de recuperación y adaptación tras los desafíos presentados por la pandemia de COVID-19, lo que ha llevado a cambios en los patrones de consumo y en la disposición de gasto de los consumidores. A pesar de la incertidumbre económica, el sector del entretenimiento y específicamente los juegos de mesa han visto un incremento en la demanda, ya que las personas buscan actividades seguras y divertidas para disfrutar en casa o en pequeños grupos.

España cuenta con un mercado de juegos de mesa bien desarrollado y en crecimiento, con una comunidad entusiasta que aprecia tanto los clásicos como las novedades, incluyendo juegos de importación. Los consumidores españoles valoran la calidad y la originalidad en los juegos de mesa, lo que ofrece una oportunidad para productos bien diseñados y culturalmente ricos provenientes de América Latina. La tendencia en España también muestra un interés creciente en juegos que ofrecen experiencias únicas, lo que puede ser un punto a favor para juegos con temáticas o mecánicas distintivas relacionadas con la cultura latinoamericana. Además, eventos y convenciones de juegos en España pueden ser plataformas ideales para introducir y promocionar estos nuevos productos en el mercado (Global Market Insights, 2024).

Competencia: Tan solo en España existen más de 190 editoriales, de las cuales destacan 4 siendo aquellas que ocupan y atienden a la mayor parte de dicho mercado. La más importante y popular de la industria es DEVIR, el líder en el mercado español con un enfoque en juegos que combinan extenso catálogo y alta calidad de producción. Se destaca por su colaboración con autores latinoamericanos, lo que ha contribuido significativamente a su crecimiento y posicionamiento de marca en el país. Por otro lado, la editorial Maldito Games es conocida por sus juegos de estrategia complejos y de alta calidad, dirigiéndose a un mercado más exigente con productos que suelen tener precios más altos. También es importante la presencia de Asmodee Group, siendo una potencia internacional que domina gracias a su extenso catálogo y las licencias de grandes franquicias. Su estrategia incluye la adquisición de editoriales menores para fortalecer su presencia de mercado y ha sido reconocida por su posición más agresiva ante la entrada de nuevos competidores, por lo que se convierte en la principal amenaza para el proyecto. Finalmente, se tiene a TCG Factory, una editorial enfocada en un nicho de mercado más experimental, ofreciendo juegos que no siguen los patrones convencionales y buscando innovar constantemente. Debido a esto, TCG Factory no representa una mayor amenaza u obstáculo en el ingreso del proyecto editorial en el mercado lúdico español (Un Toque de juegos, 2022).

Canal: El canal de distribución que tendrá la editorial se apoyará principalmente por medio de redes, plataformas digitales y aplicaciones de comunicación y mensajería. Se debe comprender que la sede y oficinas principales de la empresa se encontrarán establecidas en Ecuador, pero la captación de los prototipos de juegos de mesa se realizará desde cualquier parte de Latinoamérica. Una vez testeados y rediseñados, se enviarán los modelos para que sean fabricados en una fábrica de componentes española para posteriormente ser almacenada cerca del consumidor. Cuando los juegos de mesa ya han sido fabricados y almacenados, se transportarán a tiendas especializadas en la venta de juegos de mesa para su contacto directo con el consumidor. Estas tiendas ofrecen servicios de compra física y en línea, pero se esperaría aliarse principalmente con la cadena de tiendas ZACATRUS.

Consumidor: El perfil del consumidor al que se quiere atender se caracteriza por comprender a hombres y mujeres de entre 31 y 40 años, que residen en España y que tienen una cultura de juego más fuerte, llegando a gastar en promedio 84 euros mensuales en juegos de mesa, con una preferencia especial por aquellos juegos de origen latinoamericano o que proyectan su cultura. Este es un mercado potencial que puede llegar a generar 43,6 millones al año y que

abarca alrededor de 43'261 personas. De este mercado 29,6 millones no han sido atendidos por la competencia hasta el momento (Un Toque de juegos, 2022).

4.1.2. MATRIZ DAFO – PRIMERA PARTE

Tabla 7. Matriz EFE del Proyecto

Tabla 7			
Matriz Evaluación de Factores Eternos (EFE)			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación
1. Crecimiento del Mercado: Expansión continua del mercado de juegos de mesa en España.	0,10	5	0,5
2. Interés en Culturas Extranjeras: Aumento del interés por parte de los consumidores en explorar nuevas culturas a través de juegos.	0,10	4	0,4
3. Tendencias de Consumo Digital: Aprovechar el creciente mercado de ventas online y plataformas de crowdfunding.	0,04	3	0,12
4. Eventos y Ferias: Participación en numerosas ferias de juegos en Europa para aumentar visibilidad.	0,03	2	0,06
5. Colaboraciones Estratégicas: Posibilidad de colaborar con otras empresas para cruzar promociones o distribución.	0,04	2	0,08
6. Apoyo de la Comunidad Latinoamericana: Utilizar la comunidad latinoamericana en España como embajadores de marca.	0,10	4	0,4
7. Nuevas Tecnologías: Incorporación de elementos digitales en juegos de mesa físicos.	0,05	1	0,05
8. Educación y Responsabilidad Social: Crear juegos con componentes educativos o de conciencia social.	0,03	2	0,06
9. Normativas Favorables: Beneficiarse de políticas y normativas que favorezcan la importación y distribución de productos culturales.	0,04	3	0,12
10. Alianzas con Creadores de Contenido: Colaborar con influencers y youtubers del sector para aumentar el alcance.	0,04	1	0,04
AMENAZAS			
1. Competencia Intensa: Competidores establecidos con mayor poder de mercado y capacidad de innovación.	0,08	2	0,16

2. Cambios en la Preferencia del Consumidor: Riesgos de que las preferencias del consumidor cambien más rápido que la capacidad de adaptación de la editorial.	0,05	2	0,1
3. Proteccionismo Comercial: Potencial aumento de tarifas o barreras comerciales que afecten la importación.	0,05	1	0,05
4. Crisis Económica: Impacto de crisis económicas que reducen el gasto en entretenimiento.	0,04	3	0,12
5. Imitación de Productos: Riesgo de que competidores imiten exitosamente juegos populares.	0,06	2	0,12
6. Cuestiones de Propiedad Intelectual: Desafíos en proteger la propiedad intelectual en un mercado global.	0,05	2	0,1
7. Retrasos en la Producción: Impactos en la cadena de suministro que pueden retrasar lanzamientos.	0,04	1	0,04
8. Saturación del Mercado: El mercado podría saturarse rápidamente con productos similares.	0,02	1	0,02
9. Impacto Ambiental: Creciente preocupación por el impacto ambiental de los productos de consumo.	0,03	2	0,06
10. Tecnología Disruptiva: Innovaciones tecnológicas que podrían desplazar los juegos de mesa tradicionales.	0,01	2	0,02
TOTAL	1		2,62

En este cuadro se analizó la incidencia de los factores externos al proyecto en el posible desarrollo del mismo, tomando temas como el crecimiento del mercado, las tendencias de consumo, los avances tecnológicos, problemas de producción y la competencia en la industria. De estos segmentos se destaca el aprovechamiento del consumidor de juegos de mesa y su flexibilidad a la hora de gastar en este tipo de productos, atendiendo nichos con potencial comercializable específico, en este caso a los consumidores de juegos de mesa latinoamericanos. Además, se puede observar a las amenazas competitivas con optimismo, al encontrarse en una industria bastante integradora en cuanto a sus participantes y poco agresiva en su interacción con el mercado. Los elementos más controversiales como el plagio y el manejo de la propiedad intelectual pueden contrarrestarse con las oportunidades en el uso de plataformas y regulaciones de protección artístico e intelectual como sucede con la BGG.

4.1.3. 5 FUERZAS DE PORTER

Tabla 8. Fuerzas de Porter

Tabla 8	
Diamante de Porter: Proyecto Editorial juegos de Mesa	
FUERZA DE PORTER	ANÁLISIS
El poder de negociación de los clientes	Alta. El mercado español de juegos de mesa tiene consumidores que son altamente conocedores y exigentes. Están bien informados sobre las diversas ofertas y son sensibles a factores como la calidad, el precio y la originalidad del juego. La amplia disponibilidad de juegos internacionales y locales proporciona a los consumidores muchas opciones, aumentando su poder de negociación. Esto requiere que las nuevas editoriales ofrezcan productos claramente diferenciados o de superior valor percibido para atraer y retener a estos consumidores (OpenAI, 2024).
El poder de negociación de los proveedores	Moderado a alto. Los componentes clave como la calidad de impresión, los materiales y los elementos específicos del juego son cruciales para el éxito del producto final. Aunque hay muchos proveedores en el mercado, aquellos que ofrecen los más altos estándares de calidad pueden ejercer un poder significativo, especialmente si hay pocos sustitutos disponibles para materiales especializados. Además, la dependencia de proveedores específicos para elementos únicos puede aumentar su poder de negociación (OpenAI, 2024).
La amenaza de los productos sustitutos	Medio a bajo. Pese a que los juegos de mesa enfrentan una competencia sustancial de alternativas digitales, como videojuegos y aplicaciones móviles, es difícil de replicar características sociales y de procesos culturales, como el hecho de que serán juego de autores 100% latinoamericanos, que editoriales como DEVIR no pueden aplicar porque significaría sesgar su mercado actual. Existen otras actividades de ocio, como los deportes, el cine y la lectura, también compiten por el tiempo y el dinero de los consumidores, pero dependerán de su público objetivo (OpenAI, 2024).

La amenaza de los nuevos competidores

Moderada. Si bien las barreras financieras para entrar en el mercado de juegos de mesa no son excesivas, establecer una marca fuerte y alcanzar una distribución efectiva son desafíos significativos. La necesidad de diferenciación es crucial, ya que el mercado ya está saturado con muchos productos. Además, los nuevos entrantes deben navegar por complejidades logísticas y cumplimiento normativo, que pueden ser desalentadores sin el conocimiento adecuado del mercado (OpenAI, 2024).

La rivalidad entre los competidores existentes

Alta Competencia: El mercado español de juegos de mesa es muy competitivo con jugadores establecidos como DEVIR, Asmodee, y editoriales locales que ya tienen una fuerte presencia.

Diversidad de Competidores: Existen tanto grandes empresas internacionales como pequeñas editoriales independientes, cada una ofreciendo diferentes tipos de juegos.

Presión Competitiva: Las editoriales compiten intensamente en términos de innovación, calidad de los juegos, y estrategias de marketing para captar la atención de los consumidores (OpenAI, 2024).

Fuente: *Elaboración Propia*

4.2. MARKETING MIX

4.2.1. PRODUCTO O SERVICIO

Editorial de juegos de mesa que ofrece un catálogo de juegos desarrollados exclusivamente por autores latinoamericanos cimentados en los contextos, políticas y estrategias propias de la cultura de la región. Este es un producto que se buscará fortalecer con el apoyo a comunidades latinas y en el uso de materiales eco amigables en los empaques o cajas de los juegos, como es el uso de cartón biodegradable. El ciclo de vida de este producto inicia con el desarrollo. Una etapa involucra la creación y conceptualización del juego. Los autores se contactan con la editorial, la cual analiza, testea y diseña sus prototipos para saber si comercializarlos o no en el mercado español. Los prototipos que han pasado estas pruebas pasan al proceso de fabricación en España, donde se terminarán trasladando a los puntos de ventas. Posteriormente tenemos la

etapa de introducción de los juegos de mesa en el mercado, en el que se generará gran inversión y trabajo de marketing para construir conciencia de marca y generar interés entre los consumidores. Las ventas durante esta fase se prevén ser bajas en el primer par de meses, ya que el mercado todavía está descubriendo y evaluando el producto. Los costos son generalmente altos debido a la necesidad de promociones y publicidad para dar a conocer el juego.

Una vez terminada la fase de introducción que podría durar entre 2 y 6 meses, empieza el periodo de crecimiento del producto si es que el producto ha sido bien recibido. Se espera que las ventas comiencen a aumentar significativamente a medida que más consumidores se enteran de su existencia. Tras esto, se llegará al a etapa de madurez, que es cuando el o los juegos de mesa han alcanzado su punto máximo en términos de penetración en el mercado que generalmente se alcanza en el primer año. Las ventas crecen a un ritmo más lento, estabilizándose o incluso empezando a declinar ligeramente. Finalmente, llega la etapa de declive, que puede darse en el tercer o cuarto año, pero también puede llegar mucho después. A diferencia de otros productos de entretenimiento, los juegos de mesa tienen una vida comercial mucho más larga llegando a posicionarse en el mercado por más de 10 años.

Lo ideal es dejar la producción en masa cuando el declive empiece a notarse en las ventas de los juegos. Hasta el momento se seguirían produciendo otros títulos a la vez.

4.2.2. PRECIO

Analizaremos primero un precio basado en costo beneficio, en el cual tomaremos en cuenta el costo de producción unitario en función de fijar un precio lo más bajo posible para ser competitivo con las demás editoriales. El costo de fabricación de un juego de mesa promedio es de \$ 5 dólares (AGR, 2024). El 30% de la ganancia se queda con la tienda asociada, mientras que el margen de ganancia de la competencia, ronda el 45% y el 50% del precio. Podemos concluir con esto que un precio promedio en la competencia es de \$ 30 dólares, de los cuales la mitad son de utilidad. Pero si bajamos este porcentaje del margen a un 20%, el precio podría rondar los \$ 21 dólares y mantenerse muy por debajo de la competencia, pese a que las utilidades bajarían en gran proporción (Sheykin, 2024).

Por otro lado, tenemos a la fijación de precios por demanda. Actualmente, existe demanda de alrededor de 1,4 millones de unidades de juegos de mesa latinoamericanos al año en España, que no han sido atendidos. Con esto se podría incrementar el precio promedio en el mercado de \$ 30 dólares a \$ 40 o \$ 45 dólares, mientras que la demanda siga siendo mayor a la oferta. Pero en el momento que existe una mayor oferta ante la demanda, se tendrán que bajar los precios,

producto del ingreso de nuevos competidores. No se optaría por este método, debido a los efectos negativos que puede generar la fluctuación de precios en el posicionamiento de marca, sobre todo ante el alza de precios y el posible riesgo de generar limitaciones en compras futuras de la editorial.

Un a medida bastante eficaz en este segmento es la fijación de precios basada en la competencia, pues expone datos y características más realistas del mercado. Devir, siendo la editorial con el mejor perfil competitivo tiene un promedio de precios que rondan los \$ 45 dólares, mientras que Maldito Games tiene precios con una media de \$ 70 dólares. Asmodee Group posee un promedio de \$ 55 dólares y TCG Group un promedio de 38 \$ dólares. Debido a que el proyecto editorial busca tener una dirección diferente al de la competencia con características casi imposibles de copiar por temas geográficos estratégicos, se podría mantener el precio en \$ 30 como Devir y TCG Group y aun así ser competitivo por las ventajas competitivas que presenta (Un Toque de juegos, 2022).

Contemplando todos estos aspectos, podemos concluir en que el precio de \$ 40 dólares puede ser un gran precio en el mercado de competidores, considerando que es el promedio de editoriales exitosas, pero con beneficios adicionales y propósitos sociales que estas no poseen. Una estrategia de enganche podría ser empezar con un precio de \$ 37 dólares en la preventa del producto para después incrementarla a \$ 40.

4.2.3. PLAZA

El canal por el que se comercializarán los juegos de mesa será por medio de tiendas físicas, especializadas en la venta de juegos de mesa dentro de España, fundamentalmente en Barcelona, debido a que es la ciudad más importante para la industria dentro del país. Pero la manera de entender cómo se llega a este punto es analizando la cadena logística desde su inicio. Se empieza con el envío de los modelos de los juegos de mesa, de manera virtual desde las oficinas en Ecuador hacia los fabricantes en España a quienes se subcontratarán por lote de juegos solicitados. Una vez fabricados, se llevarán a un almacén en Barcelona, desde donde se transportarán los juegos a las distintas tiendas asociadas, así como supermercados, los cuales serán el principal punto de venta. Los procesos de venta en línea y pedidos anticipados se realizarán por medio de la página oficial de estas tiendas, o por medio del contacto directo con el almacén de esta editorial. El almacén podrá vender los juegos en inventario únicamente cuando las tiendas se hayan quedado sin stock del producto y se pasará al pedido un lote

adicional de juegos de mesa. Se estima que hay poco más de 30 tiendas especializadas que ofrecen vender juegos de mesa emergentes por el 20% del precio.

4.2.4. PROMOCIÓN

Para la promoción de la editorial, se hará principalmente mediante la exposición del producto en redes sociales desde el periodo previo al lanzamiento de los juegos de mesa, con ayudas de videos y tutoriales sobre la jugabilidad y la trama de los títulos. Esto ayudará a generar expectativa por el mismo e incrementar la curiosidad y deseo de compra en el mercado. En dichas publicaciones se puede crear contenido para explicar las características únicas del producto y del servicio que ofrece la editorial. La segmentación del contenido se especificará dependiendo de la plataforma. En Tik Tok se publicarán videos cortos promocionando las temáticas de los juegos. En Instagram se promocionarán fotos en alta calidad de todos los componentes y de gente probando o testeando el producto. Para Youtube se dejarán los videos explicativos y reglas de juego. Facebook se destacará para la ubicación de comunidades y grupos de interés relacionados a la industria lúdica en España. Los canales como LinkedIn y X se dejarán para información relevante sobre la editorial, su impacto en la sociedad y sus beneficios con el entorno.

Las actividades de promoción se verán también envueltas en eventos y ferias de emprendimiento y entretenimiento. Cada año en España se celebran varias convenciones a gran escala sobre juegos de mesa, como sucede con el DEVIR FEST durante el último trimestre anual. Se espera invertir en espacios dentro de estas convenciones para promocionar los juegos. En estos espacios se aprovecha para dar mayor información física, virtual y regalar souvenirs de la marca, como llaveros, dados o fichas del juego que enganchen a los consumidores. De la misma manera, para mantener el interés del consumidor a largo plazo se integrarán sorteos mensuales en redes, mediante el uso de encuestas y actividades en línea. Otra estrategia de promoción a la que se recurrirá es al uso de cupones o premios para los clientes frecuentes, una vez hayan adquirido una cantidad de 10 juegos de mesa de la marca. En el tema de descuentos, solo se aplicarán en fechas de baja demanda como son los meses de enero, marzo y septiembre, con un valor de hasta el 20%.

4.2.5. MATRIZ DAFO – SEGUNDA PARTE

Tabla 9. Matriz EFI del Proyecto

Tabla 9			
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación
1. Innovación y Diversidad: Capacidad para ofrecer juegos de mesa innovadores y culturalmente ricos que capturan la esencia latinoamericana, diferenciándose en el mercado español.	0,10	5	0,5
2. Colaboraciones con Autores Latinos: Estrecha colaboración con autores latinoamericanos, proporcionando autenticidad y exclusividad en los juegos ofrecidos.	0,10	5	0,5
3. Calidad de Producción: Compromiso con la alta calidad de los componentes de los juegos, lo que puede mejorar la percepción del cliente sobre tus productos.	0,04	4	0,16
4. Estrategias de Marketing Digital: Uso efectivo de las redes sociales y plataformas en línea para promover los juegos y llegar directamente a los consumidores.	0,03	3	0,09
5. Conexión Cultural: Apelar a consumidores interesados en culturas y temáticas latinoamericanas, cubriendo un nicho específico que puede estar menos atendido.	0,05	5	0,25
6. Propuesta de Valor Clara: Ofrecer una experiencia única con juegos que no solo entretienen, sino que también educan y promueven la cultura.	0,05	4	0,20
7. Apoyo de la Comunidad Latinoamericana: Potencial para movilizar a la comunidad latinoamericana en España como embajadores de la marca.	0,06	5	0,30
8. Participación en Eventos y Ferias: Oportunidades para aumentar la visibilidad a través de la participación activa en eventos de juegos de mesa.	0,05	3	0,15
9. Relaciones de Distribución: Establecimiento de relaciones sólidas con tiendas y plataformas de distribución.	0,03	2	0,06
10. Adaptabilidad y Flexibilidad: Capacidad para adaptar rápidamente los juegos a las preferencias cambiantes de los consumidores.	0,03	3	0,09
DEBILIDAD			

1. Reconocimiento de Marca: Como una nueva editorial, enfrentas el desafío de construir reconocimiento y confianza en un mercado dominado por marcas establecidas.	0,06	2	0,12
2. Limitaciones de Recursos: Menor capacidad financiera y de recursos en comparación con grandes editoriales que pueden invertir masivamente en marketing y desarrollo de productos.	0,03	2	0,06
3. Riesgos de Producción: Dependencia de fabricantes para la producción de componentes de alta calidad, lo que puede variar en términos de fiabilidad y costos.	0,04	1	0,04
4. Sensibilidad a la Economía: Vulnerabilidad a las fluctuaciones económicas que pueden afectar el gasto de los consumidores en entretenimiento.	0,04	3	0,12
5. Barreras de Entrada: Navegación a través de las barreras regulatorias y de mercado para introducir nuevos productos.	0,06	2	0,12
6. Competencia Intensa: Competir con editoriales que tienen una base sólida de clientes y amplios catálogos de juegos populares.	0,05	2	0,1
7. Gestión de la Propiedad Intelectual: Desafíos en la protección de las ideas y conceptos de juegos en un mercado competitivo.	0,05	1	0,05
8. Adopción de Tecnología: Necesidad de integrar tecnologías digitales en una industria que se está moviendo gradualmente hacia lo digital.	0,03	1	0,03
9. Logística y Distribución: Desafíos logísticos asociados con la distribución de juegos físicos, especialmente en un mercado global.	0,04	2	0,08
10. Limitaciones en la Diversificación de Productos: Restricciones en la capacidad para diversificar en otros segmentos del mercado de juegos sin perder el enfoque en el nicho latinoamericano.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		3,14

En este cuadro se evalúan las principales características internas del presente proyecto editorial. En este destacan factores como la innovación, los procesos productivos, la logística, el uso de tecnología, y temas de vulnerabilidad anti plagio y competencia. En términos generales logra destacar en temas de innovación y apoyo cultural, teniendo en general un mayor puntaje frente a los elementos externos analizados con anterioridad.

4.3. MARKETING OPERATIVO

4.3.1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Para analizar el marketing operativo primero se debe hablar de la fijación de objetivos. Toda empresa, incluyendo una editorial de juegos de mesa, debe contar con objetivos cualitativos y cuantitativos.

Los objetivos principales de este modelo de negocio son: Convertirse en una editorial de juegos exitosa en el mercado español, mediante del comercio de juegos exclusivamente de autores latinos, de tal manera que los ingresos de la misma le permitan mantenerse, crecer e innovarse frente a la competencia. Convertirse en un referente de juegos de mesa latinoamericanos en el extranjero, con el fin de promocionar el trabajo creativo en el entretenimiento por parte de esta región.

Expandirse a futuro hacia otros países con industrias grandes de juegos de mesa, así como expandirse a otras variedades de juegos. Fortalecer el reconocimiento de marca en los consumidores en general. En cuanto a los objetivos cuantitativos, se espera: Lanzar al menos 4 juegos de mesa al año. Vender al menos 5 mil unidades al año, durante el proceso de introducción en el mercado. Crear una comunidad extensa de consumidores leales en redes sociales y otros medios de comunicación. Obtener una satisfacción del cliente o consumidor mayor al 85%. Y finalmente, establecer nuevos almacenes y asociarse con más tiendas especializadas.

4.3.2. ESTRATEGIA

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es importante para definición de estrategias debido a que logra clasificar los productos o negocios en cuatro categorías, que atienden a dos dimensiones: la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa.

Cuando los productos que analizamos tienen una alta cuota de mercado en una industria de rápido crecimiento, se les denomina “Estrellas”, que es la mejor posición o la más rentable de las 3. Cuando se tiene una baja cuota de mercado en un mercado de alto crecimiento, se le conoce al producto como “Interrogante”. Por otro lado, se tiene a las “Vacías Lecheras”, que generan más efectivo del que consumen, gracias a su alta cuota de mercado en un mercado de crecimiento lento. Y finalmente se tiene a los “Perros”, los cuales tienen baja cuota de mercado en mercados de bajo crecimiento. Estos productos típicamente no generan mucho beneficio, si es que generan alguno, y a menudo son candidatos para la desinversión.

Tomando estas consideraciones, podemos identificar a este modelo de negocio como un “Interrogante”, pues a pesar de encontrarse en un mercado de alto crecimiento, todavía no ha alcanzado una cuota de mercado tan alta pues no ha salido completamente en dicho mercado. Esta es una oportunidad potencial, pero requiere de capital y esfuerzo para aumentar su cuota de mercado. Las decisiones estratégicas típicas para estos productos incluyen invertir intensamente o deshacerse de ellos si no muestran el potencial de convertirse en Estrellas.

Para aplicar una estrategia de crecimiento, se debe implementar también la matriz de H. Igor Ansof. En esta se analizan dos factores: si son productos nuevos o ya existentes, y si apuntan a mercados nuevos o ya existentes. Dependerá de que combinación se posea para aplicar una estrategia específica. En este caso, se introducirán productos nuevos a un mercado existente, que son los juegos de mesa exclusivos de autores latinoamericanos con temáticas de la región, en el mercado de juegos de mesa que ha existido desde siempre. Para este tipo de productos se implementarán procesos innovativos, que mantengan a los productos alejados del valor de la competencia.

4.4. PLAN DE ACCIÓN

4.4.1. PLAN DE LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN

Objetivo: Maximizar la visibilidad y atraer a los primeros compradores, mediante una campaña de lanzamiento que incluye publicidad en línea, colaboraciones con influencers y eventos promocionales.

Actividades: Diseño y ejecución de la campaña de lanzamiento, mediante la creación de artes, fotos y videos para su publicación en redes. Organizar un evento de lanzamiento en una convención de juegos de mesa importante en España. Colaborar con influencers de juegos y cultura latina para promocionar los juegos en sus plataformas.

Responsables: Equipo de marketing interno y agencia contratada.

Fechas: Campaña de tres meses post-lanzamiento.

Costo/Retorno Estimado: \$400 con un retorno esperado de \$2000 en ventas iniciales.

Medición de Efectividad: Comparar ventas pre y post-campaña, feedback de influencers y participación en el evento.

4.4.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Objetivo: Establecer un precio atractivo que maximice ingresos sin sacrificar percepción de calidad, mediante la aplicación de precios introductorios con descuentos y ofertas por tiempo limitado.

Actividades: Determinar el precio óptimo mediante análisis de competencia y valor percibido. Implementar una oferta de lanzamiento con un 20% de descuento durante el primer mes. Evaluar la respuesta del mercado y ajustar la estrategia de precios según sea necesario.

Responsables: Departamento de Marketing y equipo financiero.

Fechas: Primer trimestre post-lanzamiento.

Costo/Retorno Estimado: Costo mínimo con retorno esperado de aumento del 30% en volumen de ventas.

Medición de Efectividad: Monitorear ventas y participación del cliente en la oferta introductoria.

4.4.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Asegurar una amplia disponibilidad del producto en todo el territorio de Barcelona, gracias a la creación y fortalecimiento de alianzas con distribuidores clave y tiendas especializadas.

Actividades: Identificar y negociar con distribuidores principales en España. Acordar condiciones de distribución que favorezcan una rápida penetración en el mercado. Supervisar la logística y el cumplimiento de los acuerdos de distribución.

Responsables: Jefe de Operaciones y Departamento de Marketing.

Fechas: Primer semestre post-lanzamiento.

Costo/Retorno Estimado: \$5,000 con retorno esperado por aumento de puntos de venta.

Medición de Efectividad: Revisar cobertura de mercado y volumen de pedidos por distribuidor.

4.4.4. EVALUACIÓN Y AJUSTES

Análisis Detallado: Mensualmente revisar si las fechas de entrega se cumplieron y si los costos se mantuvieron dentro de lo presupuestado.

Estimación de Ingresos: Trimestralmente estimar ingresos basados en ventas actuales comparadas con históricos y ajustar la estrategia de marketing y precios según sea necesario.

Evaluación de Objetivos a Largo Plazo: Anualmente revisar metas establecidas versus logros alcanzados y determinar el éxito o ajustes necesarios en la estrategia global.

4.5. ESTRATEGIA Y FIJACIÓN DE PRECIOS

Gracias al análisis de precios basados en el mercado, la competencia y los costos de fabricación de los juegos de mesa en España, se decidió fijar el precio promedio de los juegos de mesa en \$30 dólares, siendo equivalente a los precios de Devir y TCG Factory, y manteniéndose en un rango más económico comparado con Maldito Games y Asmodee, que son competidores bastante fuertes. Esto se establece tomando en cuenta que los costos de fabricación comprenden \$16,81 dólares y otros gastos como el establecimiento en puntos de venta incrementan otros \$10 dólares al producto.

En el plan de marketing se ha establecido un presupuesto de \$5000 dólares en temas de promoción, publicidad, participación de eventos y distribución anual. Si realizamos el cálculo de punto de equilibrio:

$$\text{N. de unidades a vender} = 5000 / 35$$

$$\text{N. de unidades a vender} = 143 \text{ Unidades}$$

Significa que se deben vender 143 unidades adicionales al pronóstico de ventas inicial para que el plan de marketing sea rentable y no genere pérdidas. Si manteníamos un mínimo de 5,000 unidades de venta para el primer año, significa que se tendrán que vender 6,167 en total, después de invertir en el plan de marketing estratégico.

5. PLAN DE OPERACIONES

En el contexto estructural de este negocio, se tiene a una editorial de juegos de mesa que trabaja mayoritariamente en línea. Con oficinas principales de administración en Ecuador en donde se tiene contacto con los autores, fábricas y tiendas distribuidoras. En Barcelona se tiene un almacén para recibir y distribuir los juegos ya fabricados hacia las tiendas asociadas.

5.1. OBJETIVOS

- Lanzar al mercado al menos 3 nuevos títulos de juegos de mesa al año, mediante una extensa investigación de mercado, contacto con autores latinoamericanos y desarrollo creativo, con el fin de mantener un catálogo variado y en constante crecimiento para la marca.
- Alcanzar una producción anual de más de 9 000 unidades de juegos de mesa en Barcelona, mediante la gestión eficiente de los procesos productivos y administrativos, con el fin de abastecer a las tiendas especializadas a las que se asociará la editorial para el consumo de los potenciales clientes.
- Dar productos de calidad y mantener una excelente apreciación de marca, frente a los competidores, en base a encuestas y entrevistas hacia los jugadores y consumidores de la marca editorial, para promover el contacto con el cliente.
- Mantener una empresa rentable que genere ingresos suficientes para generar inversiones que mejoren y ayuden a crecer a la empresa, mediante el correcto manejo de costos y operaciones, de manera eficiente, con el fin de evitar que la empresa no logre pagar su inversión inicial a tiempo y quiebre.

5.2. PLAN DE ACCIÓN

5.2.1. INVESTIGACIÓN DE TEMÁTICAS

En la primera actividad de este proceso de producción, se analizarán las temáticas potenciales en las tendencias de la industria de juegos de mesa, que pudieran servir en el desarrollo de nuevos juegos, principalmente referente a temáticas de la región latinoamericana. Esta investigación se realizará por medio de plataformas y buscadores en línea, así como en redes sociales, por medio del uso de dispositivos como el computador y el celular para acceder a información relevante y de valor. El objetivo es encontrar 10 temáticas de interés que podamos utilizar eficientemente. Al final, este proceso se realizará una vez se realizará una vez al año para el desarrollo de los títulos que se lanzarán al mercado durante ese periodo.

Encargado: Departamento de marketing conformado por un colaborador calificado para el cargo.

Canales: Redes sociales

Recursos:

- Buscadores y aplicaciones de Inteligencia Artificial
- Oficina ubicada en Quito sector La Carolina
- Servicios básicos de la oficina
- 1 computadora
- Esferos, cuadernos y otras herramientas de oficina

5.2.2. SELECCIÓN DE TEMÁTICAS

Una vez seleccionadas las temáticas, que serán 10, se comunicarán en redes sociales en el modelo de anuncio, adjuntando una encuesta rápida (Facebook, Instagram y Tik Tok) para que el público seleccione la temática de su preferencia. Al final, las 3 temáticas más seleccionadas se convertirán en la base del desarrollo de los nuevos juegos de mesa. Las temáticas ganadoras se publicarán en las páginas principales de la editorial en redes, así como en grupos y comunidades de autores y jugadores de juegos de mesa, en plataformas como Facebook, Reddit y Discord para que los autores de la región interesados puedan ofrecerse a realizar los prototipos iniciales. Adjuntado a esta publicación se publicará el correo de la empresa y el documento con especificaciones y el formulario para los autores en el que se llenará con datos personales, e información del prototipo. Este es un modelo semejante a concurso en la que todos estos autores pueden participar sin costo alguno.

Encargado: Departamento de marketing conformado por un colaborador calificado para el cargo.

Canales: Redes Sociales

Recursos:

- Oficina ubicada en Quito sector La Carolina
- Servicios básicos de la oficina
- 1 computadora
- Esferos, cuadernos y otras herramientas de oficina

MATRIZ CROSBY – PROCESO DE SELECCIÓN DE TEMÁTICAS

PROCESO 1							
NRO	ACTIVIDAD	○	□	⇒	⊖	▽	V.A.
1	Investigación de temáticas de interés	x					2 días
2	Selección de 10 temáticas con mayor potencial	x	x				1 día
3	Realizar encuestas en redes sociales sobre las preferencias en las mismas	x					10 días
4	Escoger las 3 más seleccionadas	x					15 min
5	Publicación en redes	x					1 hora
TOTALES		5	1	0	0	0	14 días; 1:15 horas

Para el proceso de selección de temáticas tiene una duración de 14 días, con 1 hora y 15 minutos. Considerando que cada semana cuenta con 5 días laborales, se necesitará de dos semanas y 4 días con 1 hora con 15 minutos

5.2.3. CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PROTOTIPOS

Una vez comunicada la temática ganadora en redes sociales, se empezarán a captar los prototipos de parte de los autores en Latinoamérica. Para poder ingresar a la participación, se deberá llenar un formulario con datos personales que se proporcionará en redes, conjuntamente con los bocetos del juego y un video explicativo del mismo que se compartirán al correo electrónico de la editorial. En la editorial se recibirán a todos los correos de los participantes, segmentados por la temática elegida por los autores, así como el país de origen. Estos participantes serán registrados en una base de datos con sus datos y el nombre de sus prototipos. Posteriormente se pasará por una fase de revisión en la que se verificará varios aspectos:

- Que los prototipos sean originales en su mayor porcentaje o que no sean plagios de títulos ya existentes.
- Que sean coherentes en su estructura estratégica y física
- Que sean fáciles de comprender
- Que sean entretenidos y rejugables
- Una menor cantidad de errores o barreras de avance

Encargado: Departamento de comunicación conformado por un colaborador

Canales: Redes sociales, Correo electrónico

Recursos:

- Oficina ubicada en Quito sector La Carolina
- Servicios básicos de la oficina
- 1 computador
- Esferos, cuadernos y otras herramientas de oficina

Después de la revisión, se empieza la fase para seleccionar al mejor prototipo de cada una de las cuatro temáticas. Se informará de esto a los participantes por correo electrónico. Se realizarán cambios o mejoras de ser necesario y se pasará a impresión con un diseño provisional. Una vez hechas varias impresiones, de preferencia 10 unidades, se las llevará a ferias, plazas y universidades para probarlas en personas interesadas. Se buscará testearlo en 200 personas en total, con la meta de obtener por lo menos el 85% de satisfacción en sus partidas (Graglia, 2023). Si logran alcanzar o superar este objetivo, significará que el prototipo está listo para fabricación, y si no tendrá que pasar de nuevo por una fase de mejora y rediseño. Cabe recalcar que todos los juegos listos para fabricación serán inmediatamente registrados en la BGG, que es la plataforma de registro de juegos de mesa por excelencia, en la que permite proteger los derechos de los títulos emergentes en la industria.

Encargado: CEO, Departamento de comunicación conformado por un colaborador y el ilustrador

Canales: Correo electrónico, página de recibo de la fábrica, establecimientos públicos.

Recursos:

- Oficina ubicada en Quito sector La Carolina
- Servicios básicos de la oficina
- 2 computadoras
- Esferos, cuadernos y otras herramientas de oficina

MATRIZ CROSBY – PROCESO DE CAPTACIÓN DE PROTOTIPOS

PROCESO 2							
NRO	ACTIVIDAD	○	□	⇒	D	▽	V.A.
1	Captación de prototipos y formularios de participación				x		70 días
2	Revisión de originalidad		x				2 días
3	Revisión de coherencia estructural		x				2 días
4	Revisión nivel de entretenimiento y rejubalidad		x				2 días
5	Revisión de errores adicionales		x				2 días
6	Ponderación de revisiones	x					1 día
7	Selección de mejores prototipos	x					3 horas
8	Diseño y ajustes del prototipo	x					1 día
9	Impresión del prototipo	x					2 horas
10	Envío de los prototipos a ferias, plazas y universidades				x		2 horas
11	Testeo en las personas interesadas	x					5 días
12	Encuesta de satisfacción	x					1 hora
13	Revisión de resultados		x				1 hora
14	Mejoras y rediseño	x					1 día
15	Registro en la BGG	x					1 hora
TOTALES		7	5	1	1	0	86 días; 10 horas

El proceso de captación y procesamiento de los prototipos tiene una duración de 82 días con 10 horas. Considerando que cada mes de trabajo está compuesto por 22 días, se necesitará 3 meses, 20 días y 10 horas.

5.2.4. FABRICACIÓN Y TRANSPORTE

Los diseños de los prototipos ilustrados se ajustarán a las medidas requeridas por parte de la fábrica española “Pinbro Games”, con la que se asociará para la tercerización de los juegos de mesa. Para esto se debe contactar a la empresa y enviar el documento con los prototipos por medio de su página principal de recepción. Se realiza el pago y se debe esperar hasta el

terminado de su fabricación. Para el primer año se realizará un pedido de 5500 unidades de juego de mesa. El plazo de entrega del pedido es de 1 mes para esta cantidad y el costo unitario de fabricación es de \$ 16,81. *(Anexo 2 Presupuesto de Fabricación de juegos de mesa con Pinbro Games)*

Presupuesto de impresión Externo Recibidos x



Pinbro Games

para mí ▾

Buenos días Alex,

Le he presupuestado todo lo que me indica en su solicitud.
Los gastos de envío tienen un coste de **6€ (España- Península)**.

COMPONENTE: caja

Tipo: tapa y fondo **Tamaño:** 150x110x35 mm
Impresión: 4/0 **Laminado:** Mate
Inserto: Si **Material:** Cartón cc 1,5mm

COMPONENTE: Baraja de Cartas

Tamaño: 45x68mm
Impresión: 4/4
Cartas: 60 **Material:** Especial Naipe Estucado 300g.

COMPONENTE: manual

Tipo: A6- **Tamaño:** 100x140mm
Impresión: 4/4 **Material:** estucado 115g
Páginas: 8 **Encuadernación:** grapado

COMPONENTE: Troquel

Tipo: circular **Tamaño:** 10mm
Impresión: 4/4
Cantidad: 40 **Material:** Cartón 1,5mm laminado mate.

COMPONENTE: Dado

Tipo: D6 **Tamaño:** 16mm
Cantidad: 1 **Personalizado:** si

COMPONENTE: Dado

Tipo: D6 **Tamaño:** 16mm
Cantidad: 1 **Personalizado:** si

CANTIDAD	PRECIO	PRECIO UNITARIO
100	1.681 €	16,81 €

Una vez fabricados, estos se enviarán al almacén arrendado y adecuado en Barcelona, desde el cual se irá surtiendo a las tiendas de la ciudad. Desde ahí se seguirá entregando producto a medida que este se termine.

Encargado: Departamento de comunicación conformado por un colaborador y Encargado de Almacén

Canales: Página de recepción de la fábrica, correo electrónico, transporte terrestre en Barcelona y almacén en Barcelona.

Recursos:

- Oficina ubicada en Quito sector La Carolina y Almacén ubicado en Barcelona, España
- Servicios básicos de la oficina
- 2 computadoras
- Esferos, cuadernos y otras herramientas de oficina

MATRIZ CROSBY – PROCESO DE FABRICCIÓN Y TRANSPORTE

PROCESO 3							
NRO	ACTIVIDAD	○	□	⇒	D	▽	V.A.
1	Envío del documento de los juegos ya ilustrados	x					1 día
2	Acordar especificaciones de pedido	x					1 día
3	Realizar el pago	x					1 hora
4	Esperar el plazo de entrega				x		1 mes
5	Transportarlo hacia almacén			x			1 hora
6	Distribución a tiendas			x			2 días
TOTALES		5	1	0	0	0	34 días; 2 horas

Para el proceso de fabricación y distribución se necesitará de 1 mes, y 2 horas.

Al final de cada mes, se recibirá el pago de las ventas en las distribuidoras, por medio de pagos en línea.

Todos los procesos operativos en el servicio editorial y fabricación hasta la distribución de los juegos de mesa, generan una suma de tiempo de 5 meses, 12 días, 13 horas y 15 minutos

5.2.5. CALENDARIO DE PRODUCCIÓN Y SUMINISTRO

Este modelo de negocio no optará por la producción continua de juegos de mesa durante todo el año, sino que se tercerizará un solo pedido a inicio del año, que pueda surtir a las tiendas durante todo este periodo. Tomando en cuenta que se producirán 9 000 unidades, estas se almacenarán de inmediato y luego se distribuirán a tiendas, de manera mensual.

5.3. PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

Se espera contratar un total de 5 personas para trabajar con un contrato laboral de jornada completa. Es decir, su proceso de contratación conllevará todos los requisitos legales, que aquello implica: pagos del seguro IESS, décimo terceros, décimo cuartos, fondos de reserva, y pago de vacaciones. Por otro lado, solo existirá un colaborador adicional que se lo contratará por trabajo terminado.

5.3.1. MÉTODO DE CONTRATACIÓN

Primero se redactará una descripción de trabajo detallada que incluya responsabilidades, requisitos, habilidades deseables y criterios de éxito. Una vez redactado y establecido el puesto de trabajo, se divulgará la vacante en sitios web de empleo, redes sociales profesionales como LinkedIn, y otros medios relevantes. Con esto se empezarán a recibir los currículos de los postulantes por los mismos medios, y así se evaluará las solicitudes recibidas para identificar a los candidatos que mejor se ajusten a los criterios establecidos. Al final se llamarán a los mejores candidatos para realizar entrevistas telefónicas presenciales, con el fin de evaluar las competencias básicas y la experiencia de los candidatos.

Posteriormente, se llegará a una fase de evaluación final en la que se discutirán las impresiones de las entrevistas, se revisarán las pruebas y se comparará a los candidatos en relación con los requisitos del puesto. El objetivo es elegir al candidato que mejor se adapte a las necesidades del puesto y a la cultura de la empresa. Dentro de esta fase también se incluye la verificación de referencias y antecedentes. Una vez terminado todo el proceso se realizará la oferta de empleo al mejor candidato y se dará la bienvenida correspondiente, facilitando un programa de

incorporación que ayude al nuevo empleado a entender la empresa, su cultura, y sus procesos, y que le proporcione las herramientas necesarias para comenzar su trabajo de manera efectiva.

Las contrataciones se harán para los siguientes cargos:

CEO: En este puesto se encargará de la administración y control de los demás departamentos de la empresa. Entre sus funciones se encuentra definir, desarrollar e implementar la visión estratégica de la empresa a largo plazo; Tomar decisiones clave sobre la dirección y políticas de la empresa; Asegurar la eficiencia y la efectividad de todas las actividades operativas. Establecer y mantener relaciones con socios externos, inversores y otros actores clave del mercado.

Método de contratación: En este caso, al ser el puesto de mayor importancia, el cargo le pertenecerá al autor del modelo de negocio.

Profesional de Marketing: Quien conformará el departamento de marketing, tiene como funciones estudiar las tendencias del mercado para anticipar cambios y oportunidades de negocio; Crear y gestionar campañas de marketing y publicidad que promuevan la editorial y los juegos de mesa lanzados anualmente; Desarrollar contenido relevante y atractivo que genere interés y compromiso entre los consumidores; valorar el rendimiento de las estrategias y campañas mediante herramientas analíticas para medir su eficacia y ROI (retorno de la inversión); Y gestionar las plataformas de redes sociales de la empresa para interactuar con el público, promover la marca y gestionar la reputación online.

Requisitos primordiales: profesionales graduados en Marketing, Publicidad o carreras afines, de preferencia con al menos un año de experiencia en cargos similares.

Profesional de Desarrollo y testeo: Conformando el departamento de comunicación, tiene como funciones revisar los correos de la empresa y gestionar la información de suma importancia en bases de datos. Adicionalmente, debe segmentar los prototipos que ingresen y ponderarlos hasta definir los mejores para las temáticas seleccionadas previamente. También debe apoyar en el testeo de los prototipos dentro de los lugares y con las personas asignadas. Finalmente, debe mantener el contacto con la fábrica y el almacén en Barcelona, así como gestionar los pagos en las fechas previstas.

Requisitos primordiales: Profesional graduado en Administración, Comunicación, o carreras afines y de preferencia con al menos 1 año de experiencia en cargos similares.

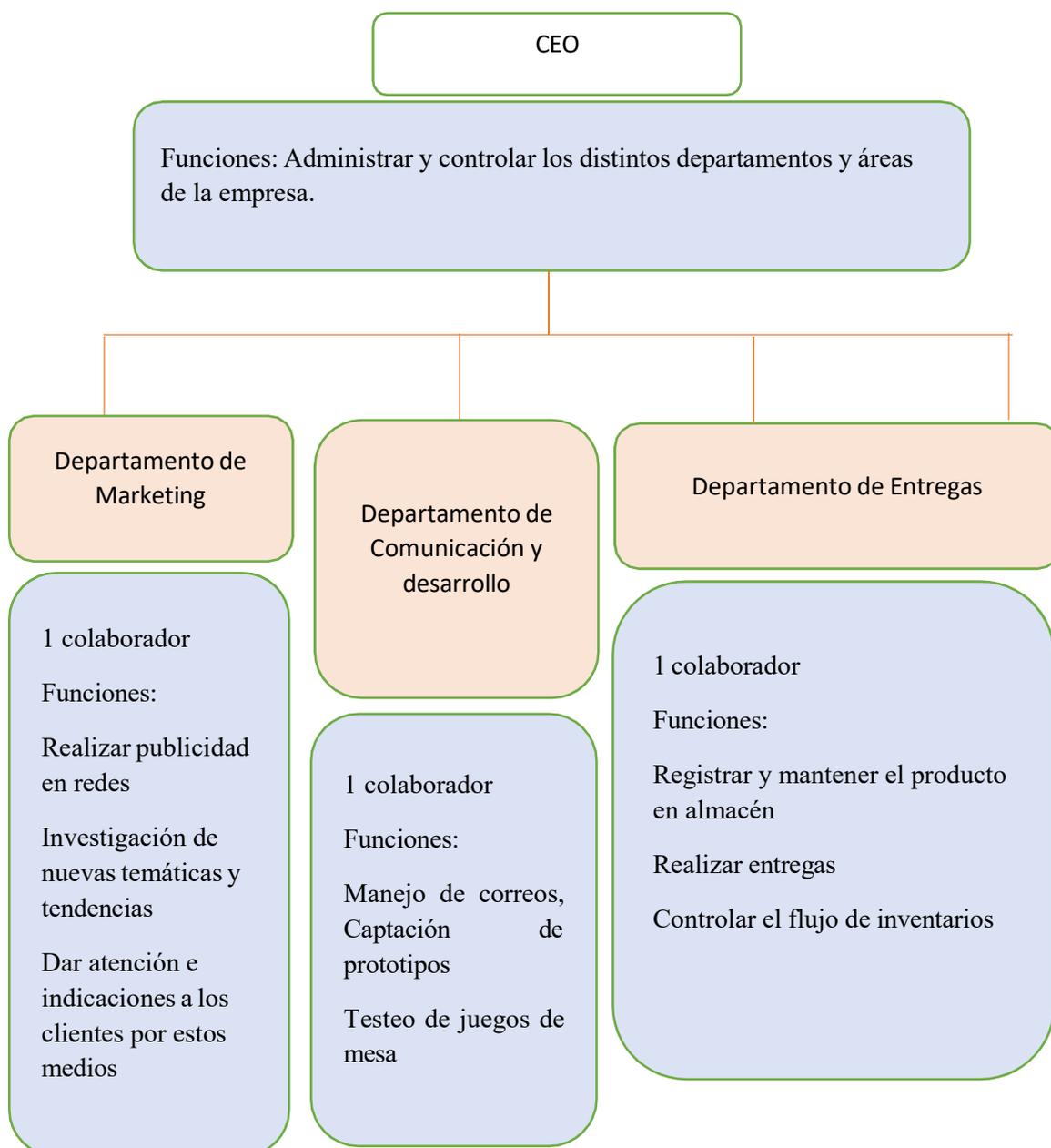
Profesional en Almacén: Conformando al departamento de Entregas, sus funciones radican en administrar y gestionar el inventario de juegos de mesa en el almacén ubicado en Barcelona, encargarse de los envíos a tiendas y reportar la salida y entrada de los juegos.

Requisitos primordiales: Profesional graduado en Administración o carreras afines.

Ilustrador: Este trabajo requiere de la ilustración final para los prototipos que han sido seleccionados para fabricación. Al ser un trabajo que se requerirá una vez al año, el contrato se lo realizará por trabajo y no por servicio. El pago que se realizará por trabajo es de \$ 1 500,00 dólares por los 3 títulos.

Requisitos primordiales: Profesional graduado en diseño gráfico, con experiencia en trabajos creativos.

5.3.2. DIAGRAMA DE JERARQUÍA



Contratación de
Artista Ilustrador

Contratación por trabajo (2 veces al año)

Funciones:

Trabajos de ilustración de contenido de juegos de mesa

5.3.3. COSTO DE TRABAJADORES

Tabla 10. Sueldo del CEO

Tabla 10	
Sueldo del CEO	
CONCEPTO	Paga Empleador
Sueldo Acordado	\$ 460,00
Pago del IESS Empleador	\$ 55,89
Décimo Tercero (13)	\$ 38,33
Décimo Cuarto (14)	\$ 38,33
Fondos de Reserva	\$ 38,33
Vacaciones	\$ 19,17
TOTAL MENSUAL	\$ 650,06
TOTAL ANUAL	\$ 7 800,68

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 11. Sueldo de los desarrolladores

Tabla 11	
Sueldo de profesionales en comunicación y desarrollo de juegos de mesa	
CONCEPTO	Paga Empleador
Sueldo Acordado	\$ 1000,00
Pago del IESS Empleado	
Pago del IESS Empleador	\$ 121,50
Décimo Tercero (13)	\$ 83,33
Décimo Cuarto (14)	\$ 83,33
Fondos de Reserva	\$ 83,33

Vacaciones	\$ 41,67
TOTAL MENSUAL	\$ 1 413,17
TOTAL ANUAL	\$ 16 958,00

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 12. Sueldo del área de Marketing

Tabla 12	
Sueldo del personal de Marketing	
CONCEPTO	Paga Empleador
Sueldo Acordado	\$ 550,00
Pago del IESS Empleador	\$ 66,83
Décimo Tercero (13)	\$ 45,83
Décimo Cuarto (14)	\$ 45,83
Fondos de Reserva	\$ 45,83
Vacaciones	\$ 22,92
TOTAL MENSUAL	\$ 777,24
TOTAL ANUAL	\$ 9 326,90

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 13. Sueldo de Almacén

Tabla 13	
Sueldo del personal del Almacén España (Pago por horas)	
CONCEPTO	Paga Empleador
Sueldo por Hora	\$ 8,52
Sueldo por día	\$ 68,16
Días al mes	2
Total sueldo	\$ 136,32
Seguro	\$ 40,76
Retención IRPF	\$ 2,73
TOTAL MENSUAL	\$ 258,49

TOTAL ANUAL	\$ 3 101,83
--------------------	--------------------

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 14. Sueldo del Ilustrador

Tabla 14	
Pago proyecto ilustrador	
CONCEPTO	Paga Empleador
Pago por Ilustración	\$ 500,00
Ilustraciones al año	3
TOTAL MENSUAL	\$ 125,00
TOTAL ANUAL	\$ 1 500,00

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 15. Gasto total en sueldos

Tabla 15	
PAGO TOTAL DE SUELDOS	
CONCEPTO	Paga Empleador
TOTAL MENSUAL	\$ 3 223,95
TOTAL ANUAL	\$ 38 687,41

Fuente: *Elaboración Propia*

5.4. OPERACIONES DE CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA

La cadena logística de entrada para este modelo de negocio, no es tangible como tal, al no tratarse de usar materias primas en calidad de producto, sino material intelectual en forma de documentación y prototipos digitales. Estos son enviados por correo hacia la empresa y sus oficinas en Ecuador, siendo este el primer traslado de información para la operación en la empresa. Este proceso de logística digital no tiene costo alguno.

En el desarrollo de los nuevos títulos, existe la logística para el testeo de los prototipos, realizando el traslado desde las oficinas hacia las ferias y universidades, al igual que con el regreso, a lo que se debería sumar únicamente gastos de gasolina de vehículo único.

Una vez finalizado el diseño del producto, se lo enviará de manera digital a la fábrica de juegos de mesa española “Pinbro Games” con ubicación: Polígono de las paredillas, Av. las Américas, nave 9, 29130 Alhaurín de la Torre, Málaga, España. Este proceso de traslado de información internacional no posee un costo de exportación. Se esperará una entrega de 15 000 unidades que servirá para surtir durante todo el año (Pinbro Games, 2024).

Una vez fabricados los títulos, estos serán enviados por transporte terrestre hacia el almacén arrendado por la empresa, que está ubicada en la zona céntrica de Barcelona. Este proceso es realizado por parte de la fábrica con un costo adicional de \$ 6 dólares (Trovit, 2024).

Dentro de almacén, se realizará la inspección y conteo del producto, para que pueda ser transportado a 10 tiendas especializadas de la ciudad, entre las cuales se encuentra la tienda de Zacatrus, siendo el principal medio de venta. A cada tienda se le otorgará 125 unidades al mes, esperando que exista una venta de 4 unidades diarias. El coste de transporte de las mismas es de 6 dólares desde el almacén a cada una de las tiendas, es decir que cada mes se gastaría \$ 60 dólares en este transporte. Se debe recalcar que el porcentaje que cobran estas tiendas es del 20% del precio final cuando se trata de un acuerdo de compra a concesión para editoriales pequeñas.

Otro medio de venta es directamente al almacén para retirar el producto, en el que se ahorraría el 20% de comisión de tienda y se podrá ajustar un precio más económico.

Al final todos los pagos que hagan de las tiendas a la editorial, se harán por transferencia internacional.

5.5. CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

La manera en que se ha decidido constituir a la empresa es como una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificadas), debido a las características que posee, como la flexibilidad que ofrece en su estructura y funcionamiento. Su responsabilidad limitada de parte de los accionistas al capital aportado. No se requiere un capital mínimo. Puede constituirse con tan solo uno o más accionistas. El proceso para realizarlo es el siguiente:

Paso 1: Reservar el Nombre de la Empresa

Consultar y verificar la disponibilidad del nombre y reservarlo en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias). La reserva de nombre no tiene costo alguno.

Paso 2: Elaborar el Estatuto Social

Redacción y preparación del estatuto social, que incluye:

Nombre: Denominación social de la empresa.

Objeto Social: Actividades que realizará la empresa.

Domicilio: Dirección principal.

Capital Social: Detalle del capital y su distribución.

Accionistas: Identificación y participación de los accionistas.

Órganos de Administración: Designación de los órganos y sus atribuciones.

Duración: Periodo de duración de la sociedad (puede ser indefinido).

Paso 3: Firmar la Escritura Pública

Notaría: Firma de la escritura de constitución ante un notario público. Los documentos requeridos suelen incluir:

Estatutos Sociales: Redactados previamente.

Certificado de Reserva de Nombre: De la Supercias.

Identificación de los Accionistas: Cédulas de identidad o pasaportes.

Poderes: Si se actúa a través de representantes.

Costo de notaría: Alrededor de 150 dólares, dependiendo de la notaría y el valor del capital social declarado Notarios Ecuador

Paso 4: Inscripción en el Registro Mercantil

Registro: Inscribe la empresa en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.

Documentos: Generalmente se requiere la escritura pública de constitución, el estatuto social, y una solicitud de inscripción. No tiene costo alguno.

Paso 5: Inscripción en el RUC

Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Documentos: Escritura pública de constitución y la inscripción en el Registro Mercantil. Este proceso es totalmente gratuito. (SRI, 2024)

Paso 6: Licencias y Permisos

Municipales y Específicos: Obtén las licencias de funcionamiento municipal y otros permisos necesarios según la actividad de la empresa.

Documentos: RUC, Escritura de Constitución, Licencia Municipal, entre otros.

Licencias: Varía según la actividad y la jurisdicción, generalmente entre 50 y 200 USD (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) – Quito, 2024).

Paso 7: Apertura de Cuenta Bancaria

Cuenta Empresarial: Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa para manejar las finanzas. De preferencia en Banco Pichincha.

Documentos: RUC, Estatuto Social, Escritura de Constitución.

Costo total del proceso: \$ 350,00 dólares en un aproximado.

5.6. PAGO DE IMPUESTOS

Los impuestos aplicables a este negocio desde su establecimiento y constitución en Ecuador, en función de sus ingresos dentro de España, se mantendrán y tendrán que pagarse obligatoriamente en el siguiente orden:

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

La aplicación general de este impuesto en España es del 21% en la venta de bienes y servicios dentro del territorio nacional. Aun así, existen reducciones de IVA, enfocados a ciertos productos y servicios específicos, ya sea por su propósito o características de origen. Una de estas excepciones aplica para bienes de contenido y propiedad intelectual, como sucede con las editoriales de libros y las editoriales de juegos de mesa que trabajan con autores externos. Para estos la aplicación del IVA, es del 10% (Agencia Tributaria, 2024).

Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR)

Este tipo de Impuesto es uno aplicable a las rentas obtenidas en España por entidades no residentes como la del presente modelo. La tasa general puede variar dependiendo del país, pero para residentes en Ecuador se aplicará el 24% sobre los ingresos netos obtenidos en España.

Gracias al convenio de “Ecuador y España para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal” se puede aprovechar el beneficio de exenciones para evitar la doble imposición. El convenio entre Ecuador y España tiene disposiciones sobre el tratamiento fiscal para evitar la doble imposición de ingresos. De esta manera, en las disposiciones generales de la Jefatura del Estado, se explica que como residentes ecuatorianos que obtengan rentas o posean elementos patrimoniales que, de acuerdo con las disposiciones del presente Convenio, pueden someterse a imposición en España. el Ecuador deducirá del impuesto que perciba sobre las rentas de este residente, un importe igual al impuesto sobre la renta pagado en España (Jefatura del Estado, 1993).

Impuesto sobre Sociedades (IS)

La aplicación general de las empresas residentes en España paga el Impuesto sobre Sociedades sobre sus beneficios globales. Las empresas extranjeras no suelen pagar IS en España a menos que tengan un establecimiento permanente en el país (Agencia Tributaria, 2024).

5.7. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

Personal: los costos totales de la mano de obra, comprendiendo salarios, seguros, vacaciones y demás pagos, así como la contratación de profesionales independientes. Estos valores pertenecen al mantenimiento de un cuerpo de trabajo conformado por 5 colaboradores permanentes y un colaborador adicional por oficio.

- Valor al mes: \$ 3 223,95
- Valor al año: \$ 38 687,41

Instalaciones físicas: Este modelo de negocios cuenta con dos instalaciones presenciales, una de estas se encuentra en Quito, Ecuador y la otra se encuentra en Barcelona, España.

Oficina amoblada de 90 metros cuadrados, con ubicación en: Inglaterra, La República, Iñaquito, Quito, Pichincha, Iñaquito Alto, Quito. Cuenta con baño y parqueadero (Plusvalía, 2024).

- Valor de arriendo al mes: \$ 580,00
- Valor de arriendo al año: \$ 6 960,00

Almacén ubicado en Barcelona de 50 metros cuadrados. Cuenta con baño (Trovit, 2024).

- Valor de arriendo al mes: \$ 350,00
- Valor de arriendo al año: \$ 4 200,00

Computadores de trabajo: Se alquilará el servicio de computadores de manera mensual para la eficiencia de los 4 colaboradores, debido a que el trabajo del CEO se realizará con su portátil personal. Se optará por el servicio de computadores portátiles de gama media-alta (Magna Eventos, 2024).

- Valor al mes: \$ 480,00
- Valor al año: \$ 5 760,00

Herramientas de oficinas: Que incluyen carpetas, agendas, esferos, engrapadores y demás.

- Valor al mes: \$ 10,00
- Valor al año: \$ 120,00

Limpieza de los establecimientos: En este segmento se incluirá el servicio de limpieza que se le dará a las oficinas en Quito y al almacén en España. Este servicio se realizará una vez al mes, con un precio estimado en 20 dólares por establecimiento.

- Valor al mes: \$ 40,00
- Valor al año: \$ 480,00

Transporte externo: Engloba todos los servicios de transporte adquiridos en Barcelona, para el correcto traslado de los juegos de mesa, desde el almacén, hasta las tiendas especializadas. Se tiene previsto un gasto de 60 dólares para que el mismo transporte haga las 10 entregas en un mismo día.

- Valor al mes: \$ 60,00
- Valor al año: \$ 720,00

Combustible: Este gasto se aplica al transporte dentro e Quito para realizar los testeos, mediante vehículo propio. Esto solo se aplicará durante esta operación en específico.

- Valor al mes: \$ 20,00
- Valor al año: \$ 240,00

Suministros o servicios básicos de oficina: Dentro de este apartado se incluye el pago de servicio de agua potable, energía eléctrica e internet. Se ha estimado un aproximado de \$ 30,00 dólares en gasto de agua, al igual que con la luz. Mientras que el servicio de internet que se contratará, será el de Netlife, con el paquete mensual de \$ 17,50 dólares (Netlife, 2024).

- Valor al mes: \$ 77,50
- Valor al año: \$ 930,00

Aplicación de Contabilidad: Se busca implementar la plataforma de CONTASOL, que es una de las mejores en el mercado, comparado la calidad y eficiencia de la misma con su precio (Software del SOL, 2023).

- Valor al mes: \$ 8,33
- Valor al año: \$ 100,00

Cuadro de Planificación de recursos

Tabla 16. Costos de operación

Tabla 16		
Planificación de recursos para el pan de operaciones		
Concepto	Costo al mes	Costo al año
Personal	\$ 3 223,95	\$ 38 687,41
Arriendo Oficina en La República, Quito	\$ 580,00	\$ 6 960,00
Arriendo de Almacén en Barcelona	\$ 350,00	\$ 4 200,00
Computadoras	\$ 480,00	\$ 5 760,00
Herramientas de oficina	\$ 10,00	\$ 120,00
Limpieza	\$ 40,00	\$ 480,00
Transporte en España	\$ 60,00	\$ 720,00
Transporte en Quito	\$ 10,00	\$ 120,00
Servicios Básicos	\$ 77,50	\$ 930,00
Software de Contabilidad	\$ 8,33	\$ 100,00
Publicidad	\$ 416,67	\$ 5 000,00
TOTAL	\$ 5 256,45	\$ 63 077,37

5.8. PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO (P.V.P.)

Ilustración 17. Cálculo del precio de venta al público.

UNIDADES A PRODUCIR	
AL AÑO	9000

	MENSUAL	ANUAL
COSTOS FIJOS		
Salarios	\$3.223,95	\$38.687,41
Arriendo Oficina en La República, Quito	\$ 580,00	\$ 6.960,00
Arriendo de Almacén en Barcelona	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Equipos de Cómputo	\$ 480,00	\$ 5.760,00
Herramientas de oficina	\$ 10,00	\$ 120,00
Limpieza	\$ 40,00	\$ 480,00
Transporte en España	\$ 60,00	\$ 720,00
	\$ -	\$ -
Transporte en Quito	\$ 10,00	\$ 120,00
Servicios Básicos	\$ 77,50	\$ 930,00
Software contable	\$ 8,33	\$ 99,96
Marketing y Publicidad	\$ 416,67	\$ 5.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$5.256,45	\$63.077,37
TOTAL COSTO FIJO UNITARIO	7,01	

COSTOS VARIABLES PARA TIENDAS ESPECIALIZADAS	
Fabricación	16,81
TOTAL COSTOS VARIABLES (UNIDAD)	16,81

COSTOS TOTALES	
COSTO TOTAL UNITARIO	23,82
MARGEN DE UTILIDAD	22,8%
PVP	29,24
IVA (10%)	2,92
PVP MÁS IVA a tiendas	32,16
UTILIDAD NETA	5,42

Comisión Tiendas	\$ 8,10
Precio sugerido de tienda a consumidor	40,27

INVENTARIOS	
COSTO TOTAL UNITARIO	16,81
INVENTARIO PARA EL PRIMER AÑO	9000
INVERSIÓN INVENTARIOS	151290,00
INVERSIÓN INVENTARIOS INICIAL	75645

Fuente: *Elaboración Propia*

6. PLAN FINANCIERO

6.1. OBJETIVOS

- Incrementar los ingresos y utilidades de la empresa en al menos un 2% de crecimiento anual, por medio de la aplicación de estrategias de marketing y producción eficiente con el fin de mantener una empresa rentable con un gran potencial de crecimiento frente a la competencia en el mercado.
- Mantener un control del punto de equilibrio de la empresa, mediante la revisión y administración de costos y gastos empresariales, con el fin de evitar que estos sobrepasen a los ingresos que se generen.
- Desarrollar y mantener presupuestos, previsiones y controles financieros rigurosos, mediante la implementación de sistemas de información y análisis financiero, así como la realización de auditorías internas y externas para asegurar la integridad de la información financiera.

6.2. DEMANDA

Gracias a investigaciones previas, se pudo identificar que el consumo sobre la industria de los juegos de mesa en España, incrementa un 7% anualmente. Sin embargo, cada mes posee un porcentaje de consumo variado, que depende en parte de la influencia de los feriados y festividades. Enero cubre un 15% de las ventas anuales, debido a la importancia del día de reyes en el país. Febrero, muestra apenas un 5%, seguido de marzo con un 8%, mientras que abril, mayo y junio también mantienen un porcentaje de ventas de apenas el 5%. Julio empieza con un 8% y en agosto se presencia un incremento al 10%. Septiembre se mantiene con el 6% y octubre con el 8%. Noviembre llega con el 9% y finalmente diciembre, siendo el mes más rentable se alcanza el 25% del total de ventas.

Ilustración 18. Tendencias de compra durante el año.



Fuente: Statista (2023)

6.3. COSTOS Y GASTOS

Los costos fijos de la empresa, que incluyen salarios, arriendos, equipos, herramientas, transporte, mantenimiento, servicios básicos y plataformas de software, abarcan un total de \$5'256,45 dólares al mes y \$ 63'077,37 dólares al año. Mientras que los costos variables, que incluyen la fabricación, representan \$ 16,81 dólares por producto. A lo cual se tendrá que sumar el IVA en el precio final.

El precio de venta al público o P.V.P. se dará por la suma de los costos fijos, más los costos variables, más el margen de utilidad, que se ha optado por el 20%, más el IVA del 10% debido a la tributación especial de las editoriales en España, dando un total de \$ 33,00 dólares para las tiendas especializadas, con el fin de que ofrezcan un precio al consumidor de \$ 41,00

6.4. INVERSIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

En la identificación del monto de inversión se ha tomado en cuenta a los Activos Fijos Tangibles e Intangibles que se requerirán para la puesta en marcha de la empresa, que alcanzan un total de \$ 76 595,00 dólares, en los que se incluye la inversión en inventarios. De estos, el 25% de la inversión vendrá de capital propio alcanzando un total de \$ 19 148,75, mientras que el 75% equivalente a \$ 57 446,25 se financiará con un préstamo.

Para el financiamiento de esta inversión, se recurrirá a un préstamo bancario en Banco Pichincha, con una tasa del 11,95%, a un periodo de 3 años. Para la amortización se utilizará el método alemán, en el cual las cuotas mensuales van reduciendo con el pasar de los periodos, generando una deuda final de \$ 68 073,81. Las cuotas mensuales se empezarán a pagar desde el año 1, con cuotas mensuales de \$ 1 595,73 con un interés decreciente de \$ 574,46.

Tabla 17. Inversiones

Tabla de inversiones	
CONCEPTO	IMPORTE
Activo Fijo Intangible	\$ 100,00
Aplicaciones de Software	\$ 100,00
Activo Fijo Tangible	\$ 400,00
Herramientas de oficina	\$ 100,00
Mueblería	\$ 300,00
Activo Corriente	\$ 75 645,00
Inventarios	\$ 168 100,00
Gastos Iniciales	\$ 450,00
Gastos de Constitución	\$ 350,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 100,00
TOTAL	\$ 76 595,00

6.5. BALANCE GENERAL

		EDITORIAL JUEGOS DE MESA ALEX MORETA		
		AÑO 0 2024	AÑO 0 2024	
ACTIVOS			PASIVOS	
Activos corrientes			Pasivos Corrientes	
Bancos	\$76.095,00		Cuentas por pagar	\$ 75.645,00
Inventarios	\$ 75.645,00		Documentos por pagar	\$57.446,25
			Otros	
Total Activos Corrientes	\$ 739.001,50		Total Pasivo Corriente	\$ 133.091,25
Activos Fijos			Deuda a largo plazo	
Vehículo	\$ -		Patrimonio	
Mobiliario	\$ 300,00		Patrimonio Social	19.149
Herramientas de oficina	\$ 100,00		Utilidades Retenidas	
Software Contable	\$ 100,00		Total	\$ 19.148,75
Total Activos	\$ 749.501,50		Total Pasivos	\$ 152.240,00

En este Balance General se hace referencia a la inversión inicial, la cual ingresa a bancos, junto al pago de inventarios del año 1 dentro de los Activos Corrientes de la empresa en el año 0. Mientras que en los Activos Fijos se encuentra los bienes que ha comprado la empresa con parte de la inversión inicial y que forman ahora parte de la empresa.

Por otro lado, se encuentran los Pasivos, que contrastan el dinero de Caja y Bancos con las deudas de la empresa tanto con el banco que realizó el préstamo, como con la fábrica proveedora en el pago de los pedidos, a esto se le suma el patrimonio social que se ha ingresado a la empresa.

6.6. POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

Con la fábrica que producirá los juegos de mesa ya terminados en España, se ha acordado una política de pago en la que se realiza un pago inicial del 50% durante la realización del pedido el cual se hará en el mes de diciembre del año anterior, para obtener el producto en enero. El 50% restante del pago se lo hace de manera mensual durante los siguientes 11 meses. Teniendo un pedido en inventarios inicial con un valor de \$ 151 290,00, se hará un pago inicial de \$ 75 645,00 y después se pagarán cuotas mensuales de \$ 6 876,82 durante el primer año.

6.7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En este apartado se analizarán las utilidades netas que genere la empresa durante sus primeros 3 años, en base a las ventas menos todos sus costos operacionales, gastos administrativos e impuestos.

Tabla 18. Estado de P y G

Resultados del Estado de Pérdidas y Ganancias				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Brutos	\$ 0,00	\$ 177 306,91	\$ 189 718,39	\$ 202 998,60
Costos	\$ 21 244,74	\$ 50 987,37	\$ 50 987,37	\$ 50 987,37
Operacionales				
Gastos	\$ 3 320,83	\$ 35 959,12	\$ 30 661,27	\$ 28 363,42
Administrativos y Amortización				
% Autores	\$ 0,00	\$ 3 822,77	\$ 5 286,00	\$ 6 457,34
Utilidad	\$ 0,00	\$ 1 720,25	\$ 7 136,10	\$ 8 717,41
Colaboradores				

Renta	\$ 0,00	\$ 7 844,32	\$ 9 705,09	\$ 11 855,68
Utilidad Neta	- \$ 100 210, 57	\$ 24 840,00	\$ 30 732,79	\$ 37 542,03

6.8. FLUJO DE EFECTIVO

En el Flujo de Efectivo, se analiza el dinero que se maneja en la empresa y el efectivo restante dentro de cada año, basado en la inversión inicial, lo cual ayudará a definir el VAN y el TIR de la empresa.

Tabla 19. Flujo de Efectivo

Resultados del Flujo de Efectivo				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo Final	.- \$ 23 582,24	\$ 5 006,71	\$ 46 697,75	\$ 108 431,09

6.9. VAN Y TIR

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que nos ayuda a determinar la rentabilidad de una inversión proyectada. Se calcula descontando los flujos de caja futuros generados por el proyecto a su valor presente, utilizando una tasa de descuento que refleja el costo de oportunidad del capital. En términos simples, el VAN nos dice cuánto valor adicional se espera que el proyecto genere sobre la inversión inicial.

En nuestro caso, el VAN de \$ 195 610,19 significa que, después de descontar todos los flujos de caja futuros esperados del negocio de juegos de mesa al valor presente, el proyecto generará un valor adicional de \$ 195 610,19 sobre la inversión inicial, por lo que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que también generará una ganancia adicional significativa, lo que lo hace financieramente atractivo y viable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es otro indicador clave que mide la rentabilidad de una inversión. La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial, es decir, es la tasa a la cual el VAN es igual a cero. La TIR nos permite comparar la rentabilidad del proyecto con otras oportunidades de inversión. En este caso, significa que la inversión en el negocio de juegos de mesa generará una tasa de retorno

anual del 15%. Este porcentaje es considerablemente alto, especialmente si lo comparamos con las tasas de retorno promedio de otros tipos de inversiones, como bonos del gobierno o inversiones inmobiliarias. Una TIR del 15% indica que el proyecto es muy rentable y que ofrece una alta tasa de retorno sobre el capital invertido.

7. CONCLUSIONES

Esta editorial de juegos de mesa latinoamericanos presenta una propuesta de valor innovadora y culturalmente rica, enfocándose en ofrecer productos exclusivamente de autores latinoamericanos. Esta estrategia busca no solo llenar un nicho específico en el mercado español, sino también destacar y preservar la autenticidad cultural en la industria lúdica. Mediante una sólida estrategia de marketing digital y presencial, incluyendo el uso de redes sociales, colaboración con influencers, y participación en eventos y ferias, se pretende maximizar la visibilidad de los productos y atraer a los consumidores desde el lanzamiento.

El análisis de mercado identifica a los consumidores de juegos de mesa en España como altamente conocedores y exigentes, con una fuerte preferencia por productos de alta calidad y originales. La editorial se posiciona para capturar este segmento al ofrecer juegos diferenciados que no están ampliamente disponibles en el mercado. Además, se planea colaborar estrechamente con autores latinoamericanos, proporcionando una plataforma para que sus trabajos lleguen a un público más amplio, y movilizar a la comunidad latinoamericana en España como embajadores de la marca, creando un apoyo robusto y una base de consumidores leales.

Entre las principales amenazas se encuentran la intensa competencia en el mercado español, la posible imitación de productos por parte de competidores y los desafíos en la gestión de la propiedad intelectual. Sin embargo, la editorial ha propuesto estrategias para mitigar estos riesgos, como la implementación de patentes y un enfoque en la diferenciación cultural. Las proyecciones financieras y de crecimiento son optimistas, con un crecimiento anual del 2% en ingresos y utilidades, lanzamiento de al menos cuatro nuevos juegos al año y una expansión a otros mercados internacionales a largo plazo. Esta visión estratégica asegura una gestión cuidadosa y una fuerte propuesta de valor cultural, posicionando a la editorial para el éxito en el mercado global de juegos de mesa.

8. RECOMENDACIONES

- Desarrollar estudios y revisar bases de datos actualizados sobre las tendencias de mercado en caso de incurrir a este trabajo para la aplicación del modelo de negocio.
- Considerar posibles alianzas con otras marcas jugueteras, fábricas de componentes e I.P.s de entretenimiento surgentes, con el fin de encontrar nuevas oportunidades de generar una estrategia de producción más efectiva o económica.
- Proteger legalmente los elementos de propiedad intelectual que se tenga en poder es sumamente importante para el éxito de una editorial, sobre todo cuando el producto puede llegar a ser tan fácil de plagiar como es el caso de los imprimibles como libros y juegos de mesa.
- Este tipo de modelo de negocio requiere de un componente laboral bastante experimentado, sobre todo en las áreas de testeo y revisión de los títulos, por lo que requerirá de una inversión adicional necesaria para obtener un equipo eficiente.
- Se recomienda analizar futuros destinos de expansión en los puntos de venta, para lo que también será necesario traducir los manuales y componentes a distintos idiomas de manera correcta.
- Actualmente es muy viable publicar juegos de mesa propios con ayuda de plataformas de crowdfunding, sobre todo cuando los títulos poseen un alto componente social o medioambiental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fortune Business Insights. (abril, 2024). The global board games market size is projected to grow from \$13.06 billion in 2023 to \$32.00 billion by 2032, at a CAGR of 10.52% during the forecast period... Recuperado de: <https://www.fortunebusinessinsights.com/board-games-market-104972>

Singh, A; Singh, S. (febrero, 2024). Mercado de juegos de mesa: por tipo de producto (Monopoly, Scrabble, ajedrez, rompecabezas, cartas y dados, cartas coleccionables, miniatura, otros), por tema de juego (estrategia y guerra, juegos de ciencia ficción, juegos de fantasía, deportes, otros), por Grupo de edad, por canal de distribución, pronóstico, 2024 – 2032. Global Market Insights. Recuperado de: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/board-games-market>

Statista. (2022). Juegos de Mesa – México. Recuperado de: <https://www.statista.com/outlook/amo/app/games/board-games/mexico>

Statista. (2022). Juegos de Mesa – Argentina. Recuperado de: <https://www.statista.com/outlook/amo/app/games/board-games/argentina>

Statista. (2022). Juegos de Mesa – Chile. Recuperado de:

<https://www.statista.com/outlook/amo/app/games/board-games/chile>

Statista. (2022). Juegos de Mesa – Colombia. Recuperado de:

<https://www.statista.com/outlook/amo/app/games/board-games/colombia#revenue>

Statista. (2022). Juegos de Mesa – Perú. Recuperado de:

<https://www.statista.com/outlook/amo/app/games/board-games/peru>

Comitiva LudiChile en ESSEN. (7 de agosto, 2019). Editoriales de juegos de Mesa: La Unión hace la Fuerza. Chile Creativo. Recuperado de: <https://chilecreativo.cl/editoriales-de-juegos-de-mesa-la-union-hace-la-fuerza/>

BGG. (2019). Juegos creados por Sudamericanos. Recuperado de: <https://boardgamegeek.com/thread/629220/juegos-creados-por-sudamericanos/page/1>

Gispert, B. (29 de enero, 2024). Devir factura 64 millones, un 24% más, con el diseño y distribución de juegos de mesa, de rol y de cartas coleccionables. La Vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20240129/9507844/frikis-juego-mesa.html>

ITC. (2023). Condiciones de acceso al mercado: Ecuador – Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=950490&level=6>

ITC. (2023). Condiciones de acceso al mercado: Ecuador – Alemania. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=950490&level=6>

ITC. (2023). Condiciones de acceso al mercado: Ecuador – Francia. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=950490&level=6>

ITC. (2023). Condiciones de acceso al mercado: Ecuador – España. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=950490&level=6>

ITC. (2023). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Estados Unidos de América. Metadata Producto: 950490 Mesas para juegos de casino, juegos de bolos automáticos, y otros juegos de feria, de mesa. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c9504906000%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

European Commission. (2024). EU trade statistics (including United Kingdom). Recuperado de: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/statistics?includeUK=true>

ITC. (2023). Condiciones de acceso al mercado: Ecuador – Alemania. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=276&partner=218&product=950490&level=6>

Ludonauta. (2023). Autores de Juegos de Mesa. Autor: Rubén Hernández. Recuperado de: <https://www.ludonauta.es/juegos-mesas/listar-por-autor/ruben-hernandez>

DEVIR. (2023). Joel Escalante y Rafael Escalante. Autores. Recuperado de: <https://devir.es/devirpedia/joel-escalante-y-rafael-escalante>

Rafael Escalante Games. (2022). Moctezuma. Juegos de Mesa. Recuperado de: <https://rafaelescalante.games/project-type/juegos-de-mesa/>

La Comunidad Creativa - Los Ríos. (2022). Testimonio: Editorial Ludoismo. Recuperado de: <https://comunidadcreativalosrios.cultura.gob.cl/testimonio-editorial-ludoismo/>

García, O. (1 de mayo, 2021). Del Millonario al Cuyuyuy: La historia poco contada de los juegos de mesa peruanos. Recuperado de: https://elcomercio.pe/somos/historias/del-millonario-al-cuyuyuy-la-historia-poco-contada-de-los-juegos-de-mesa-peruanos-presidente-nostalgia-noticia/?ref=ecr#google_vignette

Holcomb, J. (2027). The White Box Essay. GameplayWright. Recuperado: <https://online.anyflip.com/oipiv/pwvf/mobile/>

Consumer Product Safety Commission. (2024). FAQ: Tracking Labels on Children's Products. Estados Unidos. Recuperado de:

<https://www.cpsc.gov/Business--Manufacturing/Business-Education/tracking-label/FAQ-Tracking-Labels-on-Childrens-Products>

Guinot, J. (2021). 1ª EDICIÓN DE MEDIOS Y DIFUSIÓN DE LOS JUEGOS DE MESA EN ESPAÑA #MDJ2021. Un Toque de Juegos. Recuperado de: <https://untoquedejuegos.files.wordpress.com/2021/11/medios-y-difusiocc81n-de-los-juegos-de-mesa-en-espancc83a-mdj2021-1.pdf>

Gispert, B. (29 de enero, 2024). Frikis del juego de mesa. La Vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20240129/9507844/frikis-juego-mesa.html>

Maldito Games. (2024). Sobre nosotros. Recuperado de: <https://www.malditogames.com/sobre-nosotros/>

Business Scoot. (17 de noviembre, 2023). ASMODEE GROUP. Recuperado de: <https://www.businesscoot.com/es/empresa/asmodee-group>

Menéndez, L. (19 de diciembre, 2022). TCG Factory, la internacionalización de los juegos de mesa. Heraldo – Economía. Recuperado de: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2022/12/19/tcg-factory-la-internacionalizacion-de-los-juegos-de-mesa-1619518.html#:~:text=La%20empresa%20prev%C3%A9%20cerrar%20este,5%2C7%20millones%20de%202021.>

TiraTÚ. (2020). Guía básica para la firma de contratos de juegos de mesa. TiraTÚ, Juegos y otros vicios. Recuperado de: <https://www.tiratu.com/editoriales/guia-basica-firma-contratos-juegos-de-mesa>

Menéndez, L. (19 de diciembre, 2022). TCG Factory, la internacionalización de los juegos de mesa. Heraldo – Economía. Recuperado de: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2022/12/19/tcg-factory-la-internacionalizacion-de-los-juegos-de-mesa-1619518.html#:~:text=La%20empresa%20prev%C3%A9%20cerrar%20este,5%2C7%20millones%20de%202021.>

Devir Américas [@deviramericas]. (11 de octubre 2022). Ec ¿Estás listo, Ecuador? Ec ¡Llega el #DevirFest a Quito! 🍷 🍺 Te esperamos este jueves 13 de octubre a partir de las 18hrs en @vivacerveza Gastropub para una noche de juegos de mesa, cervezas, sorteos y muchas sorpresas 🍁 ¡Nos vemos ahí! [Foto]. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/CjkzTgJrL4j/>

TCG FACTORY. (2024). Sobre TCG Factory. Recuperado de: <https://juegos.tcgfactory.com/sobre-nosotros/>

Asmodee (2024). A worldwide player in the game industry. Recuperado de: <https://corporate.asmodee.com/>

Fernández, E. (19 de diciembre de 2018). Los juegos de mesa: sus consumidores, editoriales y otros aspectos de este sector. Universitat de Barcelona. Recuperado de: https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/127429/1/TFM-MIM_Fernandez_2018.pdf

Moreno, B; Guinot, J. (2022). Cliente Final de los Juegos de Mesa. Un Toque de Juegos, Recuperado de: [file:///C:/Users/david/Downloads/2021_cfj_cliente-final-de-juegos-de-mesa%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/david/Downloads/2021_cfj_cliente-final-de-juegos-de-mesa%20(1).pdf)

Sheykin, H. (4 de abril del 2024). ¿Cuánto pueden ganar los editores de juegos de mesa independientes? ¡Encuétralo Ahora!. Recuperado de: <https://finmodelslab.com/es/blogs/how-much-makes/how-much-business-owner-makes-indie-board-game-publisher#:~:text=Seg%C3%BA%20los%20informes%20de%20la,entre%20%24%205%2C000%20y%20%24%20300%2C000.>

AGR. (2024). Presupuesto de Fabricación. AGR Games Manufacture. Recuperado de: <https://www.agrpriority.com/juegos-de-mesa>

OpenAI. (2023). ChatGPT (versión del 15 de julio) [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. Recuperado de: <https://chatgpt.com/c/ec8c71fa-b1b6-4b33-823d-d428f23c7660>

Graglia, D. (2023). ¿Cuántas respuestas a la encuesta necesito para que sea estadísticamente válida? Determina el tamaño de la muestra. Survey Monkey. Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/curiosity/how-many-people-do-i-need-to-take-my-survey/>

Pinbro Games. (2024). Fábrica de Juegos de Mesa en España. Solicitud de Fabricación de juego de mesa. Recuperado de: <https://www.pinbrogames.com/solicitud-de-presupuesto-imprenta/>

Plusvalía. (2024). Oficina Amoblada en Renta en La República. Alquiler. Recuperado de: <https://www.plusvalia.com/propiedades/clasificado/alclocin-oficina-amoblada-en-renta-en-la-republica-90713276.html>

Trovit. (2024). Local comercial en alquiler en Roca del Vallès, la, de 50 m² por 350 €. Almacén en Barcelona. Recuperado de: <https://casas.trovit.es/listing/local-comercial-en-alquiler-en-roca-del-valles-la-de-50-m-por-350.1B1V3181j31jl>

Jefatura del Estado Ecuatoriano. (20 de mayo, 1991). Convenio España - Ecuador para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal. Impuestos sobre la Renta y el Patrimonio entre España y Ecuador. Disposiciones Generales. Recuperado de: <https://emigracion.xunta.gal/files/normativa/2016/01/30681-espana-ecuador-1993-11362.pdf>

Agencia Tributaria. (2024). Tipos impositivos en el IVA 2024. Gobierno de España. Recuperado de: [https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/calculo-iva-repercutido-clientes/tipos-impositivos-iva.html#:~:text=EI%20tipo%20general%20de%20IVA,0%25%20a%20determinadas%20operaciones\).](https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/calculo-iva-repercutido-clientes/tipos-impositivos-iva.html#:~:text=EI%20tipo%20general%20de%20IVA,0%25%20a%20determinadas%20operaciones).)

SRI. (2024). Inscripción en el Registro Único de Contribuyente (RUC) para persona natural ecuatoriana y extranjera residente. Gob.ec. Recuperado de: <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-ecuatoriana-extranjera-residente>

Tempo Legal. (2024). CONSTITUYE TU SAS EN ECUADOR. Recuperado de: <https://tempolegal.com/constitucion-de-empresas-sas/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20me%20cuesta%20constituir%20una,los%20%24329%2C99%20incluido%20IVA.>

Magna Eventos. (2024). Alquiler de Equipos Informáticos. Cotizar. Recuperado de: https://www.pcmagnaeventos.com.ec/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwg8qzBhAoEiwAWagLrIGR2uDqL8D24lpj-6Pk8W_LOQBfns2_cVqncv1HZZitpCJbQZ-xKR0CEgkQAvD_BwE

DELSOL. (2024). Software contable intuitivo y aplicable a cualquier negocio. TeamSystem. Recuperado de: <https://www.sdelsol.com/programa-contabilidad-contasol/>

Jiménez, A. (09 de diciembre del 2023). Muñecas, construcciones y juegos de mesa, tendencias en el mercado del juguete en Navidad. LA VANGUARDIA. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20231209/9436731/sector-juguete-espera-campana-navidena-ligero-crecimiento-2-ventas-ano-complejo-agenciaslv20231208.html>

MarketSplash Team. (Febrero del 2024). 65+ Board Game Statistics: Industry, Demographics & Sales. MarketSplash. Recuperado de: <https://marketsplash.com/board-game-statistics/>

Talbot, D. (25 de enero del 2024). Popular Board Games. Wordsrated. Recuperado de: <https://wordsrated.com/popular-board-games/>

Juguetes B2B. (05 de enero del 2018). La semana de Reyes concentra el 10% y el 15% de las ventas de juguetes. Interempresas. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Juguetes/Articulos/340688-La-semana-de-Reyes-concentra-entre-el-10-por-ciento-y-el-15-por-ciento-de-las-ventas-de.html>

