

TREBALL FINAL DE GRAU

---

# Propuesta de negocio de una plataforma de rol digital

---

Miquel Martí Pou  
Grau en Disseny y Producció de Videojocs

CURS 2020-21



*Centre adscrit a la*







*Centres universitaris adscrits a la*



## **Grado en Diseño y Producción de Videojuegos**

### **Propuesta de negocio de una plataforma de rol digital**

**Miquel Martí Pou**  
**Tutor: Pablo Migliorini**





## **Dedicatoria**

A Laudes, primera entre las amanecidas.



## **Agradecimientos**

A Martí, por haber forjado los vínculos.

A Toni, por haber pronunciado las palabras.

A Rodrigo, por haber tejido la luz.

A Dani, por defender incluso a aquellos a los que odia.

Y a Albert, por no haber roto nunca el juramento.



## **Resumen**

En este trabajo se ha desarrollado un plan de empresa de una plataforma de juegos de rol digital. Una plataforma tanto para jugar como para adquirir, crear y compartir contenido. Se ha estudiado la viabilidad comercial y financiera de la propuesta de negocio, analizando profundamente el mercado para proponer un modelo innovador y trazar un camino divergente a los paradigmas de rol digital establecidos actualmente.

## **Resum**

En aquest treball s'ha desenvolupat un pla d'empresa d'una plataforma de jocs de rol digital. Una plataforma tant per poder jugar com per adquirir, crear i compartir contingut. S'ha estudiat la viabilitat comercial i financera de la proposta de negoci, analitzant en profunditat el mercat per proposar un model innovador i prendre un camí divergent als paradigmes del rol digital establerts actualment.

## **Abstract**

This project develops a business plan for a digital table-top role-playing games' platform. A platform where the players can play and also acquire, create and share content. Commercial and financial viability of the project has been studied, deeply analyzing the market in order to come up with an innovative model. A model that supposes a divergent path to the current paradigm of digital role-playing.



# Índice

1. Introducción .....	1
2. Objetivos.....	3
2.1. Objetivo principal.....	3
2.2. Objetivos secundarios.....	3
2.2.1. Objetivos del plan de empresa .....	3
2.2.2. Objetivos académicos .....	3
3. Análisis de referentes .....	5
3.1. Introducción.....	5
3.2. Referentes editoriales .....	6
3.2.1. Wizards of the Coast .....	6
3.2.2. Nosolorol.....	8
3.2.3. Paizo .....	9
3.3. Referentes de plataformas digitales RPG .....	10
3.3.1. Roll20.....	10
3.3.2. Fantasy Grounds .....	11
3.3.3. D&D Beyond .....	12
3.3.4. Astral.....	13
3.3.5. Dungeon20 .....	14
3.4. Referentes de sistemas de RPG de sobremesa .....	15
3.4.1. D20 .....	15
3.4.2. Savage Worlds .....	16
3.4.3. Otros .....	17
4. Marco Teórico.....	19
4.1. Definición de RPG .....	19
4.2. Historia de los RPG de sobremesa.....	20
4.3. Digitalización del juego de mesa .....	23
4.4. Cadena de valor.....	25

---

4.5. Modelos de ingresos en el juego de rol .....	26
4.5.1. Juego de rol de mesa .....	26
4.5.2. MORPG y CRPG .....	26
4.5.3. Crowdfunding.....	27
4.6. Elementos del plan de empresa .....	28
4.7. Diseño empresarial .....	28
4.7.1. Estrategia.....	30
4.7.2. Estructura.....	30
4.7.3. Procesos .....	31
4.7.4. Recompensas .....	32
4.7.5. Personas.....	33
5. Diseño Metodológico y Cronograma .....	35
5.1. Teoría .....	35
5.2. Práctica .....	36
5.3. Cronograma .....	37
6. Resultados.....	39
6.1. Encuesta al jugador RPG.....	39
6.2. Plan estratégico .....	40
6.3. Plan de marketing y ventas.....	43
6.4. Plan de operaciones .....	45
6.5. Plan organizativo y de recursos humanos .....	47
6.6. Plan financiero .....	49
7. Conclusión y reflexión .....	55
8. Referencias .....	59
8.1. Bibliografía .....	59
8.2. Webgrafía.....	62
8.3. Filmografía .....	65
8.4. Ludografía .....	66

## Índice de figuras

Figura 3.1. Matt Mercer dirigiendo una partida de D&D.....	7
Figura 3.2. Tablero virtual de Roll20. ....	11
Figura 3.3. Interficie de la aplicación Fantasy Grounds.....	12
Figura 3.4. Ficha de personaje de D&D Beyond.....	13
Figura 3.5. Interfaz de juego de la plataforma Astral. ....	14
Figura 3.6. Tablero 3D virtual de Dungeon20. ....	14
Figura 3.7. Distribución de juegos en Fantasy Grounds. ....	15
Figura 3.8. Probabilidad de resultado con diferentes tiradas de dados.....	17
Figura 3.9. Despliegue plano de un dado "fudged".....	18
Figura 4.1. Manual original de Chainmail.....	20
Figura 4.2. Vampiro: La Mascarada, primera edición. ....	22
Figura 4.3. Juego de rol de Steven Universe. ....	23
Figura 4.4. Cadena de valor simple. ....	25
Figura 4.5. Modelo de estrella de análisis empresarial.....	29
Figura 4.6. Estructura organizacional funcional. ....	31
Figura 6.1. Estructura de la aplicación del proyecto. ....	46
Figura 6.2. Organigrama del primer año del proyecto. ....	47
Figura 6.3. Organigrama del segundo año del proyecto.....	48
Figura 6.4. Organigrama del tercer año del proyecto. ....	49
Figura 6.5. Necesidades de tesorería acumuladas del proyecto.....	51



## Índice de tablas

Tabla 3.1. Top juegos de rol en verano de 2020. ....	10
Tabla 4.1. Estrategias de ingresos de los juegos de rol de mesa. ....	26
Tabla 4.2. Modelos de ingresos de los MORPG y CRPG. ....	27
Tabla 4.3. Segmentación de elementos a considerar por inversores. ....	28
Tabla 6.1. Presupuesto de marketing del proyecto. ....	43
Tabla 6.2. Proyección de ventas del proyecto. ....	44
Tabla 6.3. Métricas más relevantes del proyecto. ....	44
Tabla 6.4. Costes de adquisición de licencias. ....	45
Tabla 6.5. Presupuesto de gastos del proyecto. ....	50
Tabla 6.6. VAN y TIR del proyecto. ....	53



# 1. Introducción

Desde su aparición en 1974 de la mano de Gary Gygax y Dave Arneson con Dungeons & Dragons, los juegos de rol han sido uno de los pilares de la subcultura *geek*, expandiéndose en el ámbito de videojuegos, literatura y películas.

A pesar de los estigmas que han recibido desde su invención, su glorificación en la cultura popular *mainstream* en series tales como The Big Bang Theory (Chuck Lorre, 2007) o Stranger Things (Netflix, 2016) ha producido un nuevo auge para los juegos de rol de mesa tradicionales. El mercado de los *hobby games* (cartas, miniaturas, juegos de mesa y rol) ha pasado de ser de 920 millones de dólares en 2014 a 1,68 miles de millones de dólares en 2019. El RPG de sobremesa, a pesar de ser el segmento más pequeño, es el que más crece, con un 20% entre 2018 y 2019 (ICv2, 2020).

Durante 2020, debido a la pandemia producida por el Covid-19, se ha hecho patente la necesidad de una digitalización del juego de rol de mesa de calidad. La globalización propicia también un contexto donde los jugadores raramente tienen la posibilidad de reunirse en persona para jugar. Las plataformas actuales para poder jugar de manera telemática (Roll20, Fantasy Grounds, Astral...) son escasas y sus propuestas de valor muy similares.

Este trabajo analiza el paradigma actual de la digitalización del juego de rol de mesa, para desarrollar una propuesta de negocio diferente, moderna e innovadora que rompa con las que existen a fecha de 2021. Con tal objetivo se han examinado los referentes actuales y se ha estudiado el estado del arte de todos los objetos que engloba el trabajo. Mediante este conocimiento teórico y referencial, juntamente con el análisis los segmentos del cliente, se va a desarrollar un plan de empresa.



## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo principal**

Crear un plan de empresa para la explotación comercial de una plataforma digital para juegos de rol de mesa, haciendo especial hincapié en la visión de la plataforma y cómo diferenciarse en el contexto del mercado actual.

### **2.2. Objetivos secundarios**

#### **2.2.1. Objetivos del plan de empresa**

- ◁ Profundizar en la idea de negocio y la propuesta de valor.
- ◁ Explorar el posible océano azul del mercado del rol digital y explotarlo.
- ◁ Analizar el perfil del cliente objetivo y segmentar el mercado.
- ◁ Desarrollar un plan financiero atractivo y rentable.

#### **2.2.2. Objetivos académicos**

- ◁ Definir el concepto de RPG.
- ◁ Analizar el mercado del RPG desde sus inicios para entender su futuro.
- ◁ Explorar los aspectos más relevantes del diseño de una estructura empresarial.



## 3. Análisis de referentes

### 3.1. Introducción

En este apartado se van a analizar los diferentes referentes respecto a editoriales, plataformas digitales, y sistemas de juegos de rol de mesa.

Los referentes han sido escogidos mediante una investigación empírica del mercado actual en cada uno de los ámbitos, así como los datos ofrecidos por ICv2 (2020) en el caso del mercado de *hobby games*. ICv2 es el referente respecto al ámbito empresarial en el contexto de Estados Unidos por lo que respecta al mercado objetivo. Toda la información proporcionada por ICv2 proviene de entrevistas con productores, distribuidores y comerciales; así como datos económicos públicos de las empresas del sector y *Kickstarter*.

El mercado de *hobby games*, según el CEO de ICv2 Milton Griep (2020), se compone de diversos submercados, cada uno dedicado a una tipología distinta de juegos. Estos son:

- < Juegos de cartas coleccionables
- < Miniaturas
- < Juegos de cartas y dados
- < Juegos de mesa
- < Juegos de rol

Este trabajo se va a centrar en el sector de los juegos de rol, aunque se pueden llegar a valorar otros sectores del mercado de *hobby games* si constan de un elemento relevante para el plan de empresa y el modelo de negocio.

Se han dividido los referentes en editoriales, plataformas digitales y sistemas de RPG de sobremesa. El objetivo del trabajo, comentado en el capítulo dos, radica en desarrollar una propuesta de negocio de una plataforma digital para rol de mesa. En esta plataforma entran en consonancia editoriales, por el contenido que se debe

utilizar necesariamente en la plataforma; las plataformas digitales que existen actualmente, ya que es necesario conocer el contexto actual de las propuestas existentes en nuestro mercado objetivo; y finalmente los sistemas de RPG más utilizados, que muy probablemente tendrán que ser implementados en la plataforma.

## **3.2. Referentes editoriales**

### **3.2.1. Wizards of the Coast**

*Wizards of the Coast*, con su producto *Dungeons & Dragons*, es la editorial más grande del mercado del juego de rol de mesa (ICv2, 2020). La historia de los juegos de rol de mesa, y *Dungeons & Dragons* como el primero de ellos, se va a tratar más adelante en el marco teórico. El interés de esta sección es ver cómo ha gestionado *Wizards of the Coast* el producto durante los últimos 20 años.

La información contenida en este apartado se ha recuperado de ICv2 (2020) en su White Paper – State of the Hobby Games Market, el artículo de Mary Pilon (2019) titulado “The rise of the profesional dungeon master” en Bloomberg Businessweek, una entrevista a Nathan Stewart (2015), vicepresidente de la sección de *Dungeons & Dragons*, las condiciones de servicio de *Dungeon Master’s Guild*, los FAQs de *Wizards of the Coast* y los productos de *Dungeons & Dragons* 5E.

En 1997 *Wizards of the Coast*, subsidiario de Hasbro, compra TSR, la editorial que había publicado *Dungeons & Dragons* (D&D en adelante) hasta ese momento. Desde entonces han publicado la tercera, cuarta y quinta edición del juego, cada una incluyendo cambios mecánicos y novedades en el apartado narrativo.

Uno de los cambios más relevantes que incorporó al modelo de D&D es la licencia de Open Gaming License (OGL), que permite a cualquier entidad o persona utilizar la base mecánica de D&D, el sistema d20 y derivados, para crear su propio contenido (ajeno siempre a los universos ficticios de D&D) y comercializarlo. Con las palabras de William J. White et al. (2018):

“A public copyright license that game developers and publishers can use to allow others to modify, copy, and redistribute content from their games (usually the game mechanics).”

Este movimiento se produjo debido a que la diversificación de sistemas hacía que los jugadores no salieran de su juego favorito. La curva de aprendizaje era demasiado alta. La licencia OGL permitió que aparecieran diversos juegos de rol de distintas editoriales con la misma base mecánica, con lo cual los jugadores pudieron saltar de uno a otro sin problemas y el mercado se revitalizó.

Con la última edición, D&D 5E, Wizards of the Coast (WoTC en adelante) ha añadido una nueva capa a la licencia OGL, que es lo que se conoce como el *Dungeon’s Master Guild*. Esta licencia permite crear contenido basado en universos y mecánicas preexistentes en expansiones de D&D 5E, con la particularidad que no se pueden comercializar libremente, pero sí que se pueden vender en la tienda online de D&D. El hecho de que jugadores puedan crear sus propias expansiones y comercializarlas bajo el sello de la marca permite tener contenido oficial sin coste para WoTC.



Figura 3.1. Matt Mercer dirigiendo una partida de D&D. Fuente: Knox, 2017.

Una figura que ha surgido en los últimos años es la del *Dungeon Master* profesional (director de la partida o director de juego en español) (Figura 3.1). Son personas que conocen profundamente el juego, con habilidades de interpretación, narración y construcción de historias. Estos *Masters* han empezado a ver el hecho de dirigir

una partida como un trabajo. Nathan Stewart (2019), vicepresidente de la sección de D&D en WoTC es consciente de este hecho, con lo que podemos esperar alguna acción por parte de WoTC referente este sector en el futuro.

Para D&D 5E, WoTC se ha centrado en crear experiencias narrativas, ofreciendo más flexibilidad mecánica para cambiar la tendencia de la 4E de necesitar soporte físico debido a la complejidad del juego. Por lo que respecta a las plataformas digitales, Nathan Stewart (2015) opina que no deberían hacer que se pierda el aspecto de creación narrativa conjunta, que según él es la base de D&D y lo que fundamentalmente lo separa de un juego de mesa.

### **3.2.2. Nosolorol**

Nosolorol es una editorial española con sede en Madrid dedicada a la importación, producción y distribución de mayormente juegos de rol. La información que se presenta a continuación ha sido extraída de la página web de Nosolorol y del análisis de sus actividades. La intención es comparar el modelo de Nosolorol con WotC.

La propuesta de Nosolorol radica en traer buenas licencias a España, además de publicar algunos de los juegos de rol locales más famosos, como Aquelarre (Ibáñez y Polo, 2011). También son responsables de la traducción al español del System Reference Document (SRD) de D&D 5E, y la publicación en español de contenido creado a partir de este, bajo la licencia OGL, con el juego de rol llamado El Resurgir del Dragón (Ramos, Gil, Sixto y Sixto, 2017).

A diferencia del contenido de D&D que publica WotC, Nosolorol controla todo el mercado digital de sus libros en formato PDF desde su misma web. En el caso de WotC, la comercialización digital de sus productos puede ser licenciada por otras empresas, como Roll20 o Fantasy Grounds. Por este motivo, la compra física de un libro de D&D no supone poder acceder al mismo contenido en formato digital. En cambio, en Nosolorol, todos los libros físicos contienen códigos que permiten al jugador descargar también el mismo libro, pero en formato digital. Además, si el

jugador desea comprarlo primero en digital, desde la misma web pueden comprar más tarde el formato físico con el descuento que les ha supuesto adquirir el PDF. Tener este control también permite a Nosolorol hacer campañas de rebajas con descuentos de hasta el 75% en libros digitales, cosa que en el caso de WotC solo puede llegar entre el 15% y 20% en período de rebajas.

### **3.2.3. Paizo**

El descontento de los jugadores con la 4ª edición de D&D, según Nathan Stewart (2015), hizo que WotC descontinuara la producción de esta y lanzara la quinta edición antes de lo esperado por los periodos de vida de ediciones anteriores del juego. Los jugadores decían que la 4ª edición era más un juego de miniaturas estratégico que un juego de rol. Con la 5ª edición han querido volver a contar historias. El mismo hecho que hizo que WotC decidiera lanzar D&D 5E fue el que provocó el nacimiento de Pathfinder (Paizo, 2009). La importancia de Paizo es ver como la creación de contenido basado en OGL puede ser viable a nivel comercial.

Pathfinder, publicado por la editorial Paizo, es una evolución de la licencia OGL de D&D 3.5E, refinada a través de una beta que duró un año entero y donde participaron más de 50 mil jugadores (Bulmahn, pág. 5, 2009). Pathfinder, según Monte Cook (pág. 4, 2009), ofrece un set de normas que sigue la filosofía original de D&D, con las mejoras que se esperaría de una evolución.

Con este movimiento Paizo consiguió atraer a los jugadores descontentos con la 4ª edición de D&D, que buscaban una solución a los problemas de la 3ª edición. Pathfinder se ha actualizado con su 2ª edición recientemente. En estos momentos Paizo con Pathfinder es el segundo más grande en ventas del mercado (Tabla 3.1), por detrás de D&D.

Puesto	Juego	Editorial
1	Dungeons and Dragons	Wizards of the Coast
2	Pathfinder	Paizo
3	5E - Compatibles	Diversas
4	Starfinder	Paizo
5	Cyberpunk	R. Talsorian

Tabla 3.1. Top juegos de rol en verano de 2020. Fuente: ICv2, 2020.

Paizo ofrece, entre los modelos tradicionales, un modelo de suscripción donde mensualmente los jugadores reciben una parte de una aventura para el juego. Cada año se publican dos aventuras completas, cada una compuesta de 6 fascículos. De este modo los jugadores no tienen que esperar a que una aventura esté completada para poder jugarla, a diferencia que las aventuras de D&D.

### 3.3. Referentes de plataformas digitales RPG

La imposibilidad que tienen los grupos de jugadores para poder reunirse de manera física para jugar ha hecho que en las últimas dos décadas hayan aparecido diversas soluciones que permiten jugar de manera online. Por esta razón son un referente clave para poder realizar una propuesta de negocio de una plataforma de rol digital.

#### 3.3.1. Roll20

Roll20 nació en el año 2012 después de que unos amigos hicieran un Kickstarter para poder desarrollar la plataforma. Empezó ofreciendo solamente una plataforma para poder jugar, de manera gratuita. Más tarde, en 2016, anunció la adquisición de derechos para poder ofrecer contenido oficial de D&D en su tienda.

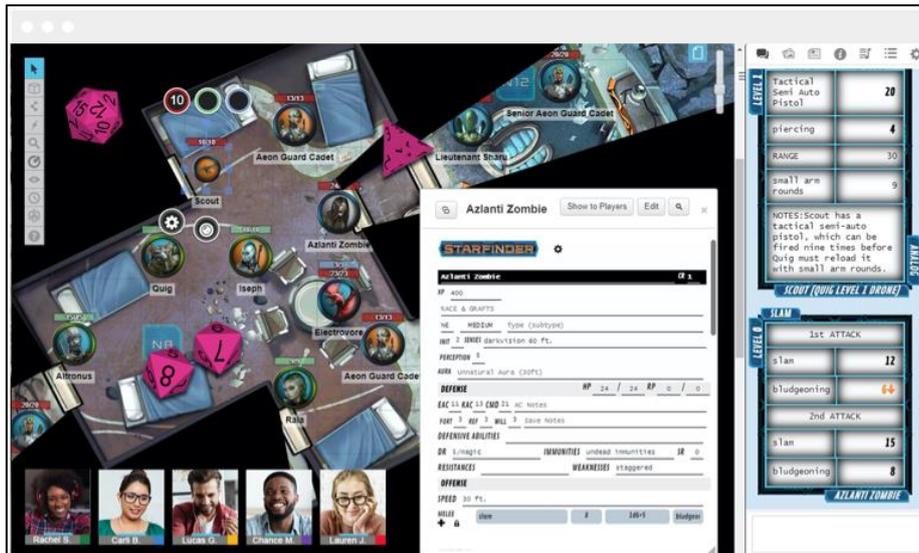


Figura 3.2. Tablero virtual de Roll20. Fuente: Roll20, 2020.

Roll20 dispone de un entorno virtual donde los jugadores y el director de la partida pueden jugar al juego RPG que elijan (Figura 3.2). A fecha de enero de 2020, Roll20 dispone de tres modelos de suscripción. Una gratuita que permite jugar y otras dos de mayor precio que añaden posibilidades a la plataforma, como por ejemplo iluminación dinámica. Además, en su tienda online se puede comprar contenido oficial de D&D y otros juegos de rol en formato digital, que son añadidos a la librería del jugador para que los pueda utilizar en sus partidas en la plataforma.

En 2020 Roll20 publicó su primer RPG de producción propia, Burn Bryte, diseñado expresamente para poder ser jugado en la plataforma. En febrero 2020 registró más de 5 millones de usuarios (Roll20, 2020) y generó más 5 millones de beneficios en 2017 (The Orr Group, 2018).

### 3.3.2. Fantasy Grounds

Fantasy Grounds es la opción para jugar online más utilizada después de Roll20. A diferencia de esta, la solución no es web. Se trata de una aplicación descargable desarrollada en Unity. Fantasy Grounds es la plataforma digital para jugar RPG más longeva, nacida en 2004. La versión actual (Figura 3.3), se ha desarrollado gracias al apoyo de un Kickstarter. Originaria de Finlandia, en 2009 fue comprada por Doug Davison y se trasladó a Estados Unidos. Del mismo modo que Roll20, disponen de

licencias de RPG como D&D o Pathfinder para comercializar su contenido oficial en su tienda virtual.

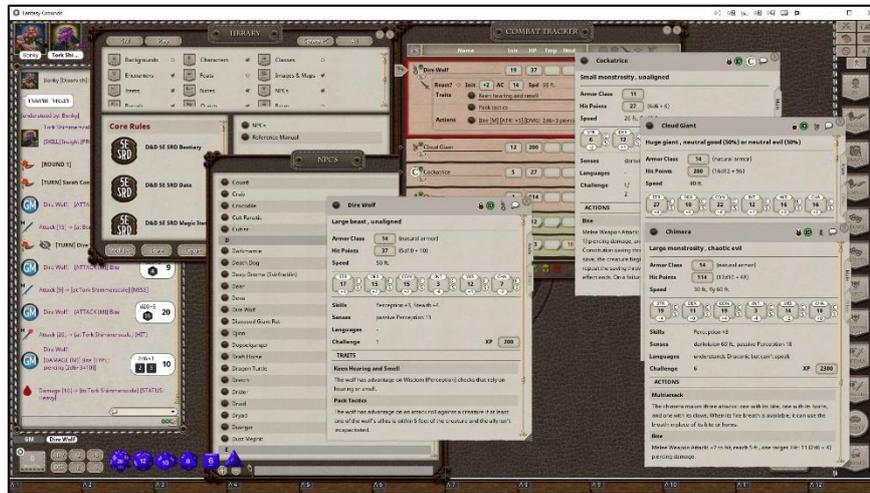


Figura 3.3. Interfaz de la aplicación Fantasy Grounds. Fuente: Fantasy Grounds, 2020.

No es posible jugar de manera gratuita, ya que por lo menos un jugador tiene que pagar una suscripción. Hay tres tipos de suscripción, Demo, Standard y Ultimate. La Demo es gratuita, pero solo se puede jugar a partidas de jugadores Ultimate. Los jugadores Standard pagan menos, pero pueden jugar partidas entre ellos. Al igual que Roll20, cada suscripción añade más contenido digital para poder añadir a las partidas, como iconos, mapas, figuras, etc.

### 3.3.3. D&D Beyond

D&D Beyond es la plataforma oficial online de D&D 5E, a pesar de que no es propiedad de WotC. Fundada en 2017, poco a poco ha ido incorporando nuevos módulos con el objetivo de ayudar a los jugadores con sus partidas de D&D, sean físicas o digitales. A día de hoy no ofrece una plataforma para poder jugar online, pero sí que ofrece comprar contenido en su tienda.

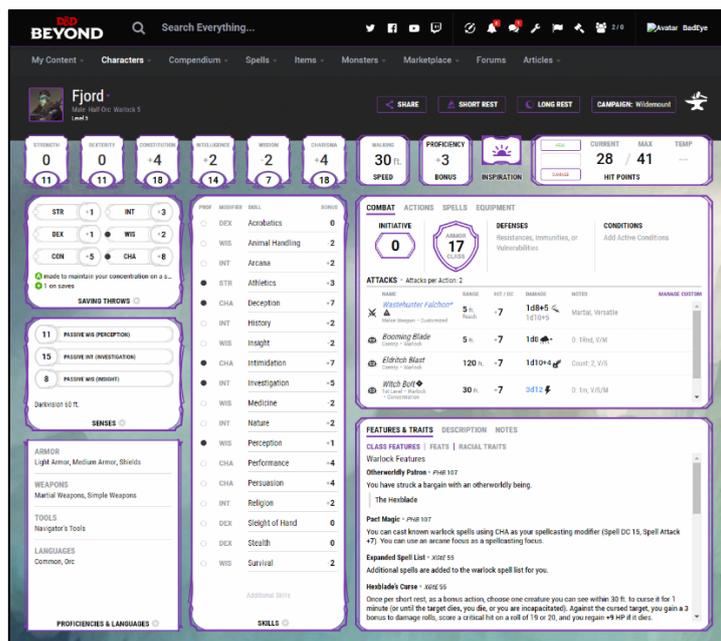


Figura 3.4. Ficha de personaje de D&D Beyond. Fuente: Bradford, 2020.

Los módulos que incorpora D&D Beyond son: creación de personaje (Figura 3.4), diseñador de encuentros y seguimiento del combate (aún en Alpha). Todos estos módulos pueden ser utilizados de manera gratuita con el contenido básico de D&D, y el que ha sido comprado por el jugador. También ofrece suscripciones que expanden la funcionalidad de los módulos.

Las compras de contenido dentro de la web tienen una particularidad que la diferencia de sus competidores, y es que no hace falta comprar libros enteros, sino que el jugador puede decidir comprar pequeñas secciones si solo le interesa utilizar parte del contenido que incluye dicho libro. Ofrece también la posibilidad de comprar diferentes estéticas para los dados.

Los elementos más relevantes de D&D Beyond son la modernidad de su interfaz y la facilidad para gestionar fichas de personaje, inventarios y tiradas de dados.

### 3.3.4. Astral

Astral es otra solución para poder jugar a rol online. Su plataforma apuesta por una interfaz más moderna, como se ve en la Figura 3.5, y herramientas potentes para

directores de la partida. Ofrece diferentes suscripciones para poder obtener más contenido y posibilidades de efectos gráficos para incorporar en las partidas.

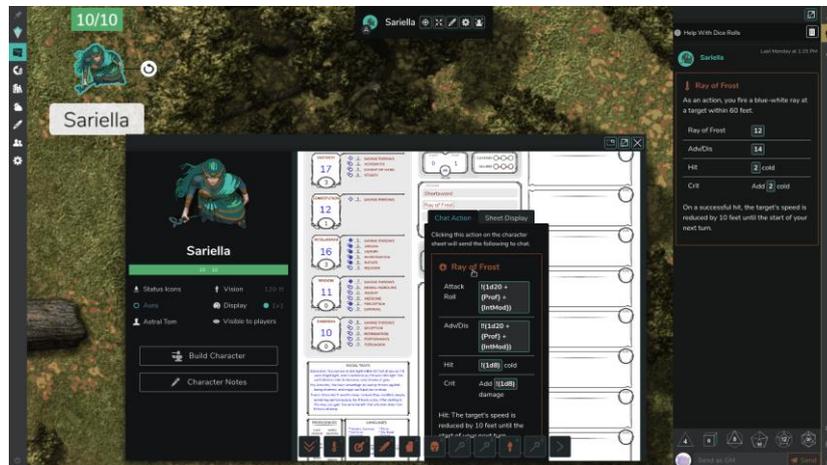


Figura 3.5. Interfaz de juego de la plataforma Astral. Fuente: Astral, 2020.

### 3.3.5. Dungeon20

Dungeon20 es la alternativa en español a las otras mencionadas. Se trata de un proyecto en Beta y sin ánimo de lucro por el momento, financiado a través de Patreon. Su plataforma digital permite gestionar personajes, inventario, etc., con contenido oficial de El Resurgir del Dragón de Nosolorol.



Figura 3.6. Tablero 3D virtual de Dungeon20. Fuente: Dungeon20, 2020.

La particularidad de su tablero virtual es que permite jugar en un entorno 3D (Figura 3.6), a diferencia de otros simuladores virtuales para juegos de rol de mesa.

### 3.4. Referentes de sistemas de RPG de sobremesa

Los RPG de sobremesa están contruidos encima de diferentes sistemas mecánicos. Estos sistemas pretenden diferenciarse entre sí con las diferentes experiencias de usuario que transmiten. Puede haber sistemas más enfocados a la estrategia, la narrativa, el combate, etc.

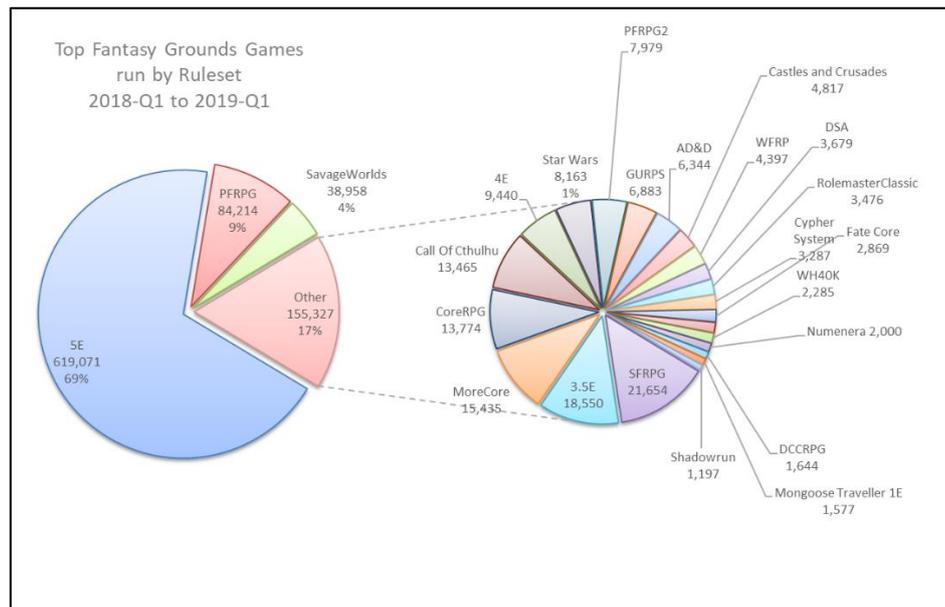


Figura 3.7. Distribución de juegos en Fantasy Grounds. Fuente: Morrissey, 2019.

En la Figura 3.7 podemos ver el porcentaje de jugadores de los diferentes sistemas de RPG en la plataforma Fantasy Grounds. El más jugado es D&D 5E, seguido de Pathfinder y Savage Worlds (Hensley, 2003). Vemos que la mayoría de partidas que se juegan están basadas en el sistema D20 de D&D (5E, 3.5E, 4E, Pathfinder, AD&D). Seguidamente se van a analizar en mayor profundidad los sistemas más relevantes.

#### 3.4.1. D20

D20 se trata de la base del sistema de rol de D&D, establecido como un estándar a partir de la 3ª edición del juego. Se caracteriza principalmente por, como especifica el nombre del sistema, utilizar un dado de veinte caras para tomar la mayoría de decisiones. También utiliza otros dados para cálculos numéricos, pero

la base mecánica del juego, que es la que transmite la experiencia deseada, está basada enteramente en dados de veinte caras. Toda la información referente al sistema se ha consultado en el SRD de D&D 5E (WotC, 2013).

El sistema está construido, como la mayoría de los juegos de rol, como un sistema de atributos inherentes a un personaje. Existen los atributos primarios (fuerza, agilidad, constitución...) y los secundarios (atletismo, sigilo, supervivencia...), que aumentan a medida que el personaje acumula puntos de experiencia. Estos atributos dan un modificador +/- X a las tiradas del dado de veinte, y el resultado se compara a una dificultad establecida por el director de la partida. Si el resultado de la tirada de dados es mayor, se considera un éxito.

Para que el jugador pueda personalizar el personaje, se le ofrecen diversas opciones de clases (guerrero, monje, mago, etc.) y razas (humano, elfo, enano, orco, etc.). Cada clase y cada raza tiene sus particularidades, que pueden modificar los atributos primarios y secundarios.

El hecho de que la distribución de probabilidad sea 1/20 y la dificultad de las tiradas de dados dependa del director de la partida y no de la destreza del personaje en sí, hace que se trate de un sistema que permite a los jugadores realizar tiradas exitosas de manera frecuente. La experiencia de juego que pretende transmitir es la propia de un mundo de fantasía épica y heroica.

### **3.4.2. Savage Worlds**

Savage Worlds es un juego de rol genérico, es decir, que no pretende imponer ningún tipo de mundo e historia para jugar. El libro base se compone solo del aspecto mecánico del juego y deja libertad al jugador para establecer el contexto donde se van a aplicar. Por eso la editorial permite publicar y comercializar juegos basados en dicho sistema.

Una particularidad de Savage Worlds es el uso de una baraja de cartas francesa común para decidir el orden de los jugadores y enemigos en combate. También

utiliza la mecánica de dados explosivos, que consiste en poder ir tirando dados en ciertas circunstancias para ir sumando un valor.

Savage Worlds pretende propiciar un sistema de juego rápido y dinámico, dejando de lado el realismo.

### 3.4.3. Otros

Otros sistemas a destacar son GURPS (Jackson, 1986) y FATE (Hicks y Donoghue, 2003). Ambos se tratan de RPG genéricos como Savage Worlds. El primero es un sistema antiguo que pretendía generalizar los diversos sistemas de RPG, y el segundo un sistema más moderno enfocado a la narrativa.

La funcionalidad de GURPS no se diferencia en gran medida de otros sistemas clásicos. Es importante notar que las distribuciones probabilísticas de las tiradas de dados presentan una distribución normal a la que añadimos más dados a una tirada (Figura 3.8). El sistema GURPS utiliza varios dados de seis caras para tomar las decisiones.

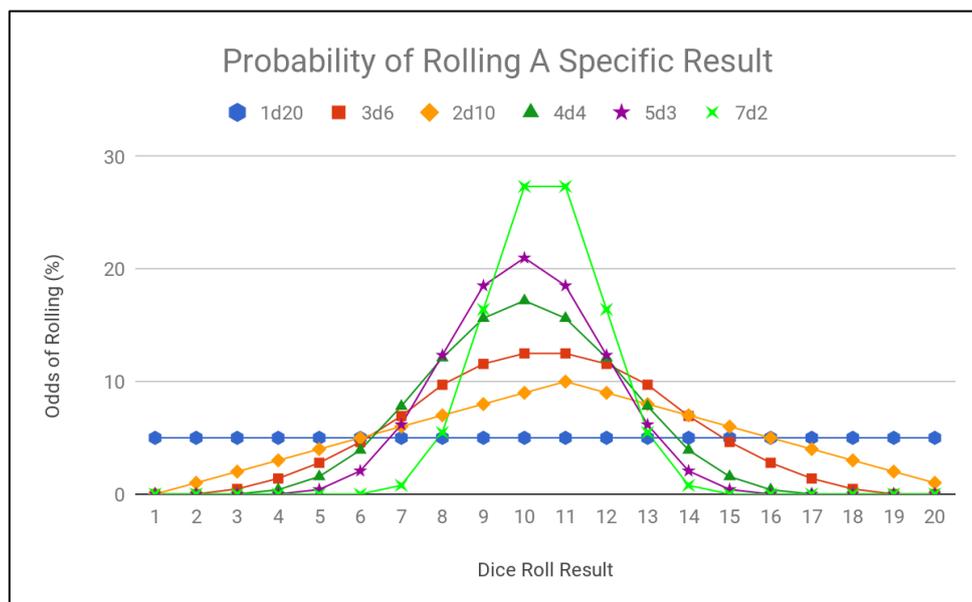


Figura 3.8. Probabilidad de resultado con diferentes tiradas de dados. Fuente: Rudin-Burgess, 2019.

El sistema FATE tiene la particularidad de utilizar lo que se llama 4DF. Utiliza cuatro dados llamados “*fudged*” (Figura 3.9) que contienen en sus caras símbolos de más, menos y espacios en blanco. El jugador tiene que sumar los símbolos y así obtener el resultado.

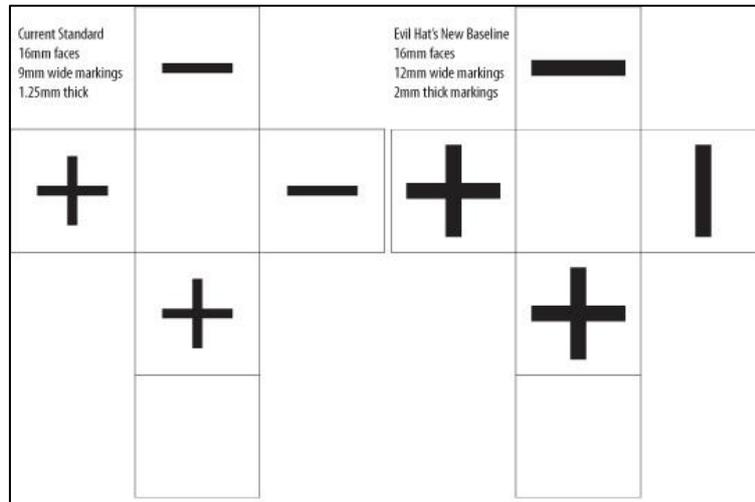


Figura 3.9. Despliegue plano de un dado "fudged". Fuente: Hicks, 2012.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Definición de RPG

La clasificación exacta de los *Role-playing Games* (RPG) dentro del espectro del juego ha sido siempre tangencial y ambigua. La definición de juego como un sistema donde los jugadores intervienen en un conflicto ficticio mediante una serie de normas, con un resultado cuantificable; no acaba de aplicar a un RPG, pues no tiene un resultado cuantificable claro (Salen & Zimmerman, 2004, pág. 80-81). Del mismo modo Juul (2003) apunta que en el caso de los RPG de sobremesa la presencia de un director de juego implica que las reglas no están del todo determinadas.

Diversos autores han intentado definir tanto lo que es el *role-play* en sí mismo como un RPG. A continuación, se van a citar y a comparar diferentes fuentes, empezando por la definición de *role-play*.

Según Mann (1956, pág. 227) una acción de *role-play* se da cuando alguien emprende la acción de interpretar un rol que no es el suyo normativo, o interpretar un rol en un contexto distinto al real. Pettersson (2006, pág. 101), añade que la diferencia entre el *role-play* y el RPG es que en el segundo se utiliza el acto de rolear para crear historias. En general los autores concuerdan que el *role-play* implica necesariamente interpretar un personaje (Pohjola, 2003, pág. 34).

Existe la posibilidad de que los RPG tengan más que ver con una novela que con un juego, puesto que es una novela improvisada en tiempo real por los jugadores (Swan, 1990, pág. 3). Esta definición no se diferencia mucho de las que se han planteado para el acto de rolear. Simkins (2015) postula que para que se trate de un juego tiene que existir un marco normativo mínimo para que se dé esta creación oral mediante el *role-play*. Stenros y Hakkarainen (2003) añaden cuatro categorías indispensables que debe tener un RPG para ser considerado como tal: un director de la partida, un jugador, interacción y un marco diegético (entendiéndose como el mundo ficticio y las normas que lo rigen).

Los RPG de sobremesa, según Zagal y Deterding (2018), suelen constar de los siguientes elementos:

- ◁ Grupo de jugadores alrededor de una mesa.
- ◁ Un árbitro/narrador comúnmente llamado *game master* o *dungeon master* en inglés.
- ◁ Fichas de personaje con habilidades cuantificadas.
- ◁ Interpretación oral de las acciones que se quieren llevar a cabo.
- ◁ Normativa flexible.
- ◁ Presencia de dados para determinar éxitos y fallos en acciones.

## 4.2. Historia de los RPG de sobremesa

En 1974, Gary Gygax y Dave Arneson, a través de la editorial TSR, publican *Dungeons & Dragons*, apareciendo así el primer RPG de sobremesa. Gygax cuenta en una entrevista de 2004 el proceso que los llevó a crearlo. En el juego que había publicado antes, *Chainmail* (Gygax y Perren, 1971), el jugador controlaba diversas figuras en un mundo de fantasía, representado ejércitos y batallas. El manual se puede ver en la Figura 4.1. Dave Arneson, un jugador, contactó con Gygax y le propuso una modificación, consistente en controlar no un ejército sino un solo personaje. La idea gustó mucho a Gygax, que empezó a escribir el marco normativo de D&D.

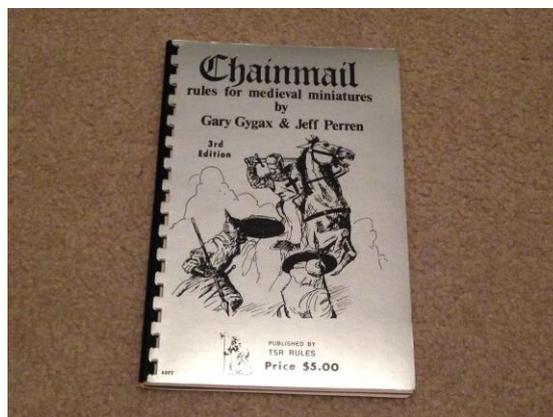


Figura 4.1. Manual original de Chainmail. Fuente: Kelly, 2016.

Durante el primer año de existencia de D&D, se incentivó la creación y la retroalimentación entre los jugadores y los creadores del juego, llegando a modificar algunos aspectos como por ejemplo añadir mecánicas oficiales para una clase ladrón. Durante 1975 D&D se convirtió en un referente para otras editoriales de juegos de mesa y miniaturas. Modificaciones y juegos inspirados no tardaron en salir a la venta (Peterson, 2012, pág. 459-518). Fue entonces cuando se empezó a acuñar el término *role-play* para definir el concepto de este tipo de juegos.

Durante esos primeros años, las diferentes expansiones que TSR publicó para D&D tenían poca coherencia entre ellas, cosa que los jugadores no tardaron en criticar. Para solucionarlo y para no quedarse atrás contra otros juegos que proponían sistemas más sólidos, TSR (1978) publica un Set Básico de D&D y *Advanced D&D*, que definía un sistema mucho más rico y grande que cualquiera que se hubiera visto en la época (Peterson, 2012, pág. 578-581).

Durante los próximos años diversas editoriales exploraron las posibilidades del género, con juegos que por ejemplo tomaban lugar en un contexto medieval históricamente fidedigno o la eliminación de la hoja de personaje por sistemas de habilidades más granulares (White et al., 2018, pág. 71-72).

A finales de los años 80 llegó la revolución de los sistemas universales. Un sistema universal, según William J. White et al. (2018, pág. 71) es:

“A rules set intended to be adapted by individual play groups for any of a variety of possible settings with different fictional trappings, including time period, technology levels, and degree of incorporation of supernatural elements, such as magic, psychic powers, and monstrous beings.”

Estos sistemas fueron en su inicio el llamado Generic Universal Role-Playing System (GURPS) y Hero System (Long, 1989).

En los años 90 aparecieron los primeros juegos de rol que no utilizaban dados para determinar éxitos y fallos. Estos juegos apostaban por un enfoque narrativo donde

el director de la partida decidía qué acciones tenían éxito en base a la interpretación del jugador y las implicaciones narrativas. Según Hindmarch (2007), el mayor exponente de esta línea de juegos es *Vampire: The Masquerade* (Rein, 1991), en su auge solo superado por D&D.

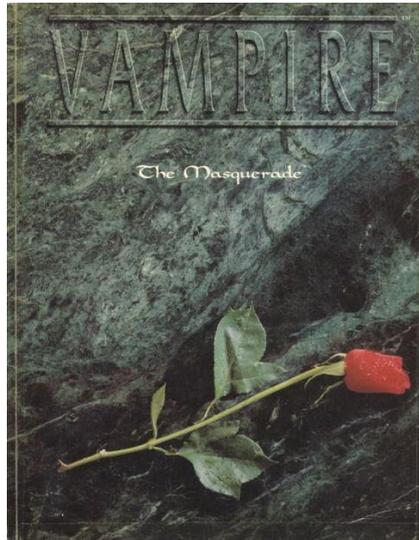


Figura 4.2. Vampiro: La Mascarada, primera edición. Fuente: RPGGeek.

En 1997 Wizards of the Coast, debido al éxito económico de *Magic: The Gathering* (Garfield, 1993), compra TSR, haciéndose con la licencia de D&D.

Para referirse a la historia de WotC con la licencia de D&D, se puede consultar el apartado 3.2.1 de este mismo trabajo, del mismo modo que la propuesta de Paizo con Pathfinder (Paizo, 2009) en el apartado 3.2.3.

El inicio del siglo XXI ha estado marcado por una migración del contenido de los RPG al contexto digital. Desde el momento en el que fue posible pagar a través de las redes, fue posible comprar libros en formato digital. A día de hoy la mayoría de editoriales venden versiones PDF de sus libros físicos, y algunas solo distribuyen en formato digital. El crowdfunding se ha convertido en un elemento esencial para la financiación de nuevos proyectos (White et al., 2018, pág. 76-78).

La demográfica de los jugadores de rol está cambiando. En los últimos años ha pasado de estar formada por personas mayormente relacionadas con el mundo de

la tecnología, software, etc. (Peterson, 2012, pp. 618–632) por grupos de gente más diversa. Según William J. White et al. (2018, pág. 82):

“This younger “video game generation” is noticeably more diverse—at least in gender and ethnicity—and seems to be more open to different kinds of TRPG experiences.”



Figura 4.3. Juego de rol de Steven Universe. Fuente: Nosolorol, 2019.

En consecuencia, los RPG de sobremesa han incorporado más elementos *mainstream* y se ha empezado a hablar de problemas de inclusión y hostilidad hacia mujeres y colectivos minoritarios (Figura 4.3), a los que jugadores clásicos consideran invasores de su hobby. Los RPG han pasado de ser propios de la subcultura *geek* a ser atractivos para un público adulto que los considera como una forma válida de entretenimiento y no una vergüenza juvenil (White et al., 2018, pág. 82-83).

### 4.3. Digitalización del juego de mesa

Karl Bergström, Staffan Jonsson y Staffan Björk (2010) desarrollaron un trabajo académico sobre la teoría y la práctica de una herramienta para ayudar al rol de mesa. A pesar de que la idea de negocio del plan de empresa no se basa solamente

en una herramienta complementaria sino una plataforma digital de mucha mayor envergadura, la metodología que siguieron resulta relevante. Toda la información contenida en este apartado se basa en el trabajo mencionado.

Los autores destacan que al diseñar una herramienta de este estilo no debemos centrarnos en un solo juego en concreto. Como se puede apreciar en apartados anteriores, el mercado RPG es muy amplio y varias veces han aparecido intenciones de generalizar el espectro de estos juegos. Los usuarios deben participar en el diseño desde el principio y con tal objetivo se formaron tres grupos de jugadores para que ayudaran a los autores a definir las características que tendría esta herramienta. Estas características fueron:

- ◁ Un repositorio digital para los libros de rol.
- ◁ Un centro de control de medios sonoros con diversas listas categorizadas como por ejemplo acción o suspense.
- ◁ Un sistema de comunicación oculto para que los jugadores puedan hablar en privado.
- ◁ La capacidad de guardar tu ficha de personaje y el estado de tu campaña.
- ◁ Tiradas de dados y cálculo de daño, soporte a las reglas del juego.
- ◁ Manejar elementos digitales como mapas, iconos y documentos.

Los participantes también dieron su opinión sobre los pilares de diseño sobre los que tendría que estar basada la plataforma, que fueron:

- ◁ Simplicidad por encima de todo. Si era tedioso de utilizar, los jugadores no lo usarían.
- ◁ Pocas distracciones, que dejara a los jugadores centrarse en el juego.
- ◁ La preparación antes de empezar a jugar tendría que ser mínima.
- ◁ Integrarse de manera imperceptible en la experiencia de juego, no robar tiempo.

Se acordó que no hubiera límites respecto a la accesibilidad del contenido del *master* dentro de la aplicación, pues el acuerdo tácito que existe en el mundo real

de no acceder a contenido que se supone que el jugador no puede saber, debería mantenerse en el contexto digital.

Después de realizar la primera prueba con un grupo de tres jugadores, vieron que a estos les gustaba enviarse mensajes entre ellos y el director de la partida. Una retroalimentación que dio el grupo de jugadores es que la interfaz del software tenía que ser oscura para no distraer en el transcurso del juego, y que preferirían un dispositivo como un móvil o una tableta en vez de un ordenador (recordemos que esta aplicación era para asistir al rol físico y no una herramienta 100% digital).

Los autores concluyen diciendo que el mayor acierto de la herramienta es que no representa una disrupción del aspecto social del juego de rol de mesa.

#### 4.4. Cadena de valor

Según Kaplinsky y Morris (2000, pág. 4), una cadena de valor es:

“The value chain describes the full range of activities which are required to bring a product or service from conception, through the different phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services), delivery to final consumers, and final disposal after use.”

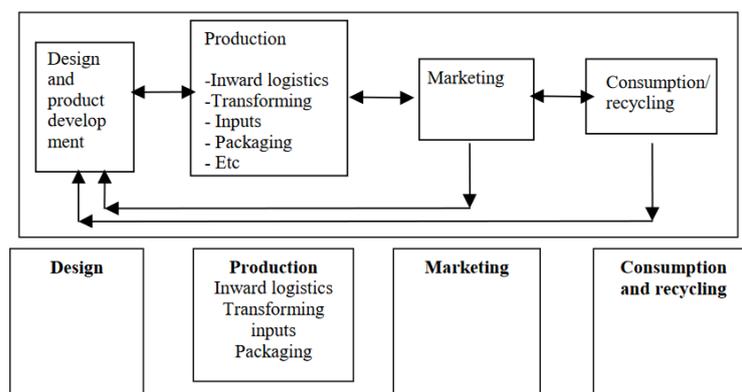


Figura 4.4. Cadena de valor simple. Fuente: Kaplinsky & Morris, 2000.

Una cadena de valor puede ser simple (Figura 4.4), es decir, que tenga en cuenta un solo un producto, aislando la cadena de valor de factores externos y

diversificaciones. A menudo los enlaces entre elementos son de doble camino, pues suelen retroalimentarse entre ellos. También puede ser extendida con los diferentes inputs de proveedores, diversificada y diferenciada, por ejemplo, distinguiendo entre vendedores locales y vendedores internacionales.

## 4.5. Modelos de ingresos en el juego de rol

El panorama del juego de rol de mesa cada vez está migrando más a distribución digital (Knowles & Castronova, 2018, pág. 302). Aun así, los elementos que se comercializan siguen siendo los mismos. En esta sección se verá qué elementos componen los ingresos principales del juego de rol de mesa, así como los modelos de ingresos de otros tipos de rol digital, como el *Massive Online Role-Playing Game* (MORPG) y los *Computer Role-Playing Games* (CRPG), y se hablará de la importancia del *crowdfunding* en el contexto actual.

### 4.5.1. Juego de rol de mesa

En la Tabla 4.1 se pueden ver los modelos de ingresos dentro del juego de rol de mesa.

<b>Extensión</b>	Las editoriales publican un libro de reglas básico y a partir ahí ofrecen extensiones de reglas, escenarios o campañas, modelo que ha estado presente desde 1970.
<b>Ítems de coleccionista</b>	Ofrecen objetos y libros de coleccionista de una calidad difícil o imposible de replicar en formato digital.
<b>Accesorios</b>	Accesorios físicos como mapas, figuras, dados, etc. La editorial puede vender los derechos a fabricantes de figuras para llevarse una comisión.

Tabla 4.1. Estrategias de ingresos de los juegos de rol de mesa. Fuente: Knowles & Castronova, 2018.

### 4.5.2. MORPG y CRPG

Desde la aparición de los videojuegos se ha intentado replicar el modelo de RPG de sobremesa. Los géneros más representativos son los MORPG, que consisten

en juegos en línea de entre 16 y 300.000 jugadores simultáneos; y los CRPG, que suelen ser aventuras de un solo jugador.

Los diferentes paradigmas de los distintos géneros han hecho que aparecieran dos modelos de ingresos básicos: el *pay-per-play* y el *free-to-play*. En los últimos años se ha experimentado con dichos sistemas de monetización y la mayoría de juegos ahora cuentan con modelos híbridos. En la Tabla 4.2, de elaboración propia basada en las caracterizaciones de Knowles y Castronova (2018), se pueden ver los diferentes modelos de ingresos actuales en videojuegos RPG.

<b>Pay-per-play</b> (Compra única)	Mayormente representado en los CRPG, constituye un pago único por el producto entero. Es el modelo más tradicional y que se suele usar en juegos que no reciben expansiones o contenido nuevo constante.
<b>Pay-per-play</b> (Suscripción)	Presente en MORPG. Inicialmente fue <i>pay-per-minute</i> , evolucionando finalmente a <i>pay-per-month</i> . Usado en juegos que requieren un mantenimiento constante mediante parches o expansiones.
<b>Free-to-play</b>	Usado mayormente en MORPG, los jugadores pueden acceder a parte del contenido de manera gratuita, pudiendo pagar por pequeñas porciones de contenido, a menudo los llamados <i>Virtual Goods</i> , que se tratan de ítems digitales con un valor percibido para el jugador.
<b>Play-per-play + Virtual Goods</b>	En los últimos años se ha popularizado el modelo de pago único más la adición de compras de <i>Virtual Goods</i> como si se tratara de un <i>free-to-play</i> , hecho por el cual es un modelo criticado por periodistas del sector, como por ejemplo Jim Sterling (2019)

Tabla 4.2. Modelos de ingresos de los MORPG y CRPG. Fuente: Elaboración propia.

### 4.5.3. Crowdfunding

En los últimos años el crowdfunding ha cambiado el paradigma de la relación consumidor-creador y la financiación. En la plataforma Kickstarter, más de 105 millones de dólares fueron dedicados a la financiación de juegos de mesa en 2016 (Bidaux, 2017) y, desde su fundación hasta 2017, se han financiado en Kickstarter más de 1200 proyectos de RPG, tanto videojuegos como RPG de sobremesa. (Knowles & Castronova, 2018, pág. 306)

## 4.6. Elementos del plan de empresa

Mason y Stark (2004) hablan de los elementos que son cruciales para inversores a la hora de decidir cuáles son los proyectos con viabilidad. A partir de estos se pueden extraer las posibles secciones del plan de empresa, representadas en la Tabla 4.3.

Elemento	Descripción
Equipo emprendedor	El trasfondo, la experiencia del equipo, así como las cualidades personales y técnicas de cada miembro.
Estrategia	La estrategia global del negocio.
Operaciones	Cómo se organiza el negocio para llevar a cabo la actividad.
Producto/Servicio	La naturaleza del producto o servicio. El concepto, la diferenciación, el aspecto, ergonomía, innovación...
Mercado	Información sobre el mercado objetivo. Crecimiento, necesidades, competición, barreras.
Aspectos financieros	La estructura financiera del proyecto (costes, precios, etc.). El valor general del negocio, proyecciones financieras, rentabilidad y posibles vías.

Tabla 4.3. Segmentación de elementos a considerar por inversores. Fuente: Mason & Stark, 2004.

## 4.7. Diseño empresarial

Un aspecto relevante del plan de empresa, como se ve en el apartado anterior, son las operaciones, incluyendo el aspecto organizacional. Galbraith (2014, pág. 15-56) habla sobre el diseño estructural de las organizaciones, las posibles maneras de plantearlo, además de cómo una empresa puede añadir valor a su negocio más allá del propio ejercicio comercial. Todo el contenido de esta sección se basa en la teoría de Galbraith.

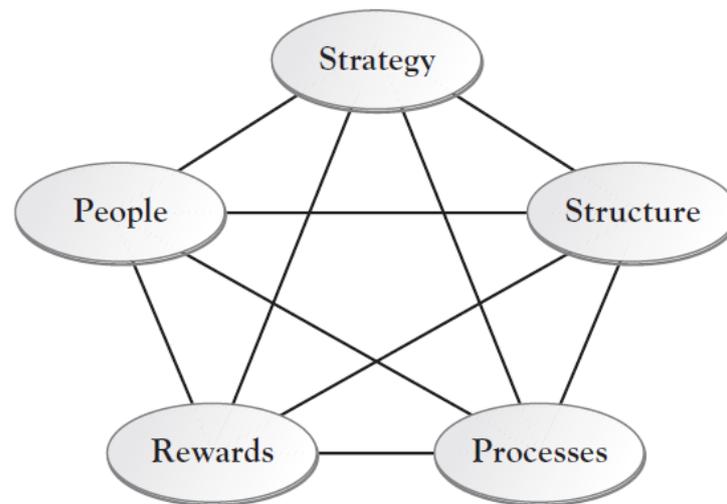


Figura 4.5. Modelo de estrella de análisis empresarial. Fuente: Galbraith, 2014.

El modelo de estrella, como se ve en la Figura 4.5, propone un análisis empresarial de manera que se consideran las sinergias entre los cinco aspectos más importantes de una empresa, que serían estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas.

El modelo propuesto implica que cualquier cambio en alguno de los cinco aspectos, conlleva necesariamente cambios en todos los otros, y que no se deben considerar como elementos separados. Además, Galbraith comenta que muchas veces los líderes suelen tomar decisiones que afectan solamente la estructura, sin pensar en las implicaciones que tienen esos cambios respecto la estrategia, los procesos y la gente. Se debe ver la empresa como un entorno social complejo donde un cambio en uno de los aspectos puede afectar de forma global el negocio, por lo que se deben considerar todos a la hora de tomar decisiones.

Seguidamente se van a definir en los diferentes elementos del diseño empresarial.

### **4.7.1. Estrategia**

Se define como estrategia empresarial la dirección que la compañía quiere tomar. Sirve para que los integrantes del proyecto y los trabajadores tengan una idea de hacia dónde ir, así como para tomar las decisiones adecuadas. La razón principal de la existencia de una estrategia es que las empresas tienen recursos limitados, y deben escoger bien qué oportunidades van a explotar. Es igual o más importante elegir cuáles son las que no se van a explotar, debido a la limitación de recursos.

Es importante elegir y analizar el mercado objetivo, así como el modelo de ingresos y los productos que se van a ofrecer. Normalmente un proyecto empresarial nuevo empieza a ofrecer productos a un solo segmento de clientes, y a medida que se expande va incorporando nuevos.

El último aspecto más importante de la estrategia es el análisis de la competencia y los aspectos diferenciadores. Hay que tener en cuenta que las ventajas competitivas no perduran indefinidamente en el tiempo, y hay que prever la evolución de la propuesta de valor en consecuencia.

### **4.7.2. Estructura**

La estructura de una organización se refiere a distribución de poder y autoridad dentro de la jerarquía. Las jerarquías pueden ser funcionales, dedicadas a diferentes líneas de producto, a clientes, a nivel geográfico, híbridas y organizaciones de matriz. Las organizaciones relevantes para equipos emprendedores son las funcionales y las de producto.

Las organizaciones funcionales dividen la jerarquía por diferentes especialidades y subespecialidades, dependiendo de las necesidades funcionales del proyecto. Normalmente todos los proyectos necesitan desarrollo de producto, operaciones y marketing, como se puede ver en la Figura 4.6. Las organizaciones funcionales son las más recurrentes al inicio de un proyecto empresarial, ya que se suelen centrar en una sola línea de negocio.

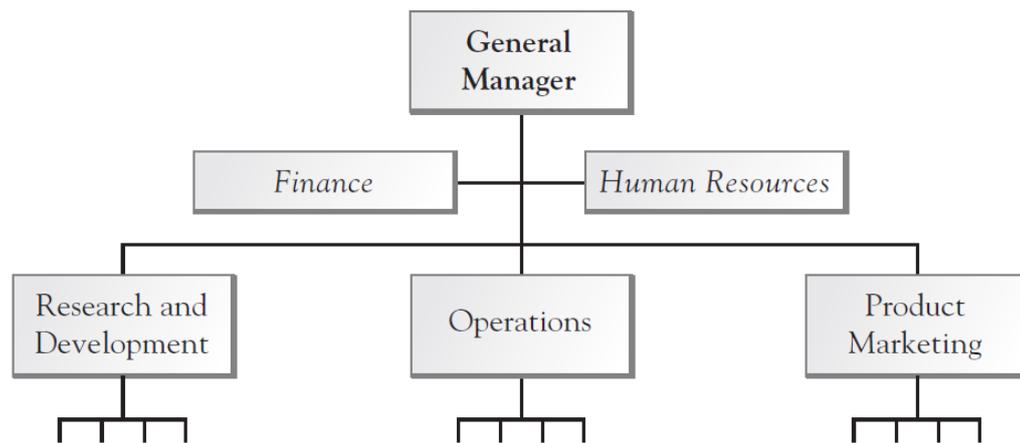


Figura 4.6. Estructura organizacional funcional. Fuente: Galbraith, 2014.

Las estructuras por diferentes líneas de producto subdividen su jerarquía en base sus líneas de negocio, si estas son lo suficientemente diferenciadas entre ellas. Muchas empresas, al crecer, diversifican sus líneas de negocio de manera que acaban necesitando este tipo de jerarquía. Dentro de cada línea de producto se produce una organización funcional.

La distribución de poder en una organización puede ser horizontal o vertical, dependiendo de los niveles que tenga la jerarquía y la diversificación de las actividades de la empresa. Una estructura funcional suele tener una forma vertical, ya que el poder de decisión recae en el director ejecutivo en última instancia y se deriva a los subordinados. En cambio, en una estructura por líneas de producto el poder de decisión recae en los diferentes *product manager* de cada línea, con el director ejecutivo sólo tomando decisiones financieras por valor de grandes cantidades de dinero.

### 4.7.3. Procesos

Se definen como procesos las diferentes actividades mediante las cuales se produce intercambio de información de manera interna, también a la toma de decisiones y la ejecución de la actividad empresarial. Las categorías de procesos se subdividen en informales, de negocio y de gestión.

Los procesos informales son aquellos intercambios de información que se producen durante el día a día entre trabajadores, no están establecidos a nivel de negocio. Aun así, son intercambios de información relevantes ya que mediante los procesos informales se solventan los retos del día a día.

Los procesos de negocio son aquellos que son necesarios, estipulados y repetibles en la actividad del negocio. Algunos ejemplos son la comunicación con el consumidor, el proceso de creación de producto, evaluación y optimización de métricas. Cuanta más complejidad tiene un proyecto empresarial mayor complejidad tendrán los procesos de negocio. Actualmente existe la tendencia de automatizar la mayor parte de procesos repetitivos para liberar el tiempo de los trabajadores.

Los procesos de gestión son aquellos que suceden durante la toma de decisiones administrativas, estratégicas y financieras por parte del director o la junta directiva de la empresa.

#### **4.7.4. Recompensas**

Todo empleado espera una serie de beneficios como recompensa por su trabajo. El más común es la remuneración económica, pero también existen otros modos de recompensar a los empleados.

Una remuneración económica fija no incentiva que un empleado rinda al máximo nivel. Por eso se han ideado sistemas de incremento de remuneración mediante acumulación de méritos y *bonuses*. La manera en la que se estructura un bonus depende de la estrategia de cada organización, pero el hecho de que sea variable supone un gran incentivo para los empleados. La promoción interna también supone un modo de recompensar un empleado. La posibilidad de escalar en los rangos de responsabilidad, con una remuneración y seguridad superior, suele ser un incentivo atractivo.

Por lo que respecta a las recompensas intrínsecas del trabajo, hay que destacar que la sensación de haber realizado un proyecto de impacto y estar satisfecho de los resultados también supone un incentivo para el empleado. Los retos del día a día deben ser lo suficientemente relevantes e interesantes como para captar la atención y la energía del trabajador.

#### **4.7.5. Personas**

Las personas son uno de los elementos más importantes del modelo de estrella de Galbraith. Los procesos de selección de personal deben asegurarse de que el trabajador está alineado con los otros aspectos que se han comentado, pero sobre todo con la estrategia del proyecto. Un trabajador con una perspectiva disruptiva puede ralentizar e incluso hacer fracasar un emprendimiento. Con tal objetivo, los procesos de selección modernos no analizan solamente la experiencia o conocimientos de un candidato, sino también otros aspectos como la afinidad con el proyecto o la pertenencia al equipo. Los procesos de selección suelen tener diversas fases, y en cada una se evalúa algún aspecto clave. En general, se piensa que es mejor contratar un trabajador con una mentalidad y una voluntad alineadas al proyecto, y luego realizar una formación interna, que contratar a una persona muy formada pero que no se adapte.



## 5. Diseño Metodológico y Cronograma

Para llevar a cabo el objeto del TFG, consistente en crear un plan de empresa de una plataforma de rol digital, primero se han considerado los aspectos teóricos tanto de negocio como de rol. A partir de estos conocimientos, y del análisis de las plataformas actuales dentro del mismo mercado, se propone la siguiente metodología práctica para definir y diferenciar la propuesta de valor y posteriormente redactar el plan de empresa alrededor de esta.

### 5.1. Teoría

Primero es necesario definir el objeto del negocio, este caso los juegos RPG de sobremesa. También es necesario ver la historia y la evolución del negocio para ver cuáles han sido los diferentes enfoques.

Segundo, examinar la teoría respecto a la digitalización del juego de mesa y los experimentos académicos que se han hecho al respecto. También se ha definido el concepto de cadena de valor.

Tercero, se ha visto la postura de los académicos respecto a los modelos de ingresos de este tipo de juegos de mesa y su símil digital en forma de MORPG y CRPG.

Finalmente, se ha estudiado la teoría sobre el mismo objeto del trabajo, el plan de empresa, para ver cuáles son los elementos, y las definiciones más importantes de las distintas secciones que se han tratado en el resultado final.

En el apartado de referentes se han visto diferentes editoriales y plataformas de rol, analizándolas para ver qué elementos implementan y las diferencias entre ellas. También se va ha hablado de los sistemas de rol importantes.

## 5.2. Práctica

La primera tarea de la parte práctica será definir la propuesta de valor. Con tal objetivo, se tomarán de referencia las siguientes fuentes de información secundarias:

- ◁ Datos generados por ICv2, productos del estudio del sector TRPG.
- ◁ Datos objetivos del mercado global.
- ◁ Elementos propios de las plataformas digitales de RPG actuales.
- ◁ Teoría académica sobre la digitalización del RPG.

Además, se creará una encuesta con la intención de acotar los segmentos de potenciales de potenciales clientes y obtener datos primarios de su uso actual de las plataformas digitales RPG existentes.

Una vez realizada la encuesta, se analizarán los datos y se empezará a escribir el plan financiero del plan de empresa. Una vez terminado se van a escribir las siguientes secciones de manera secuencial.

El plan se va a escribir a partir de las pautas establecidas por el tutor del trabajo, también teniendo en cuenta la teoría académica.

El plan de empresa constará de las siguientes secciones:

- ◁ Resumen ejecutivo
- ◁ Introducción
- ◁ Plan estratégico
- ◁ Plan de marketing y ventas
- ◁ Plan operativo, la plataforma RPG y la tecnología
- ◁ Plan organizativo y de recursos humanos
- ◁ Plan financiero

### 5.3. Cronograma

CRONOGRAMA	Asignación	Anteproyecto			
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Planificación					
Investigación					
Objetivos					
Introducción					
Referentes					
Marco teórico					
Metodología					
Referencias					
Propuesta de valor					
Plan de empresa					
Conclusiones					
Preparación defensa					

CRONOGRAMA	Memoria Intermedia			Memoria Final		Defensa	
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Planificación							
Investigación							
Objetivos							
Introducción							
Referentes							
Marco teórico							
Metodología							
Referencias							
Propuesta de valor							
Plan de empresa							
Conclusiones							
Preparación defensa							



## 6. Resultados

Como se ha especificado en los objetivos del trabajo, se ha realizado como producto final un plan de empresa, junto con una encuesta a los jugadores RPG, con el objetivo de segmentar el mercado. En esta sección se va a exponer el proceso de obtención de dichos resultados, así como el análisis de estos.

### 6.1. Encuesta al jugador RPG

El objetivo de la encuesta al jugador de RPG ha sido obtener datos primarios del mercado y los usuarios, ya que no se disponía de ellos en un principio. Se ha elaborado a partir de la información recabada en referentes y el marco teórico, por lo que hace a la digitalización del juego de rol de mesa. El listado de preguntas y todas las respuestas se pueden encontrar en los anexos.

La encuesta se difundió a través de foros, grupos de juego y redes sociales, llegando a un total de 57 respuestas en un periodo de dos semanas. El objetivo era conseguir un mínimo de 30, con lo que se ha cumplido el volumen esperado. Seguidamente se procedió a analizar los datos, mediante Excel y R Studio en casos concretos.

En el plan de empresa se han expuesto los resultados globales, comentando cada pregunta y sus respuestas, con el objetivo de dar una visión global del mercado del RPG y los jugadores.

A partir de los resultados se han cruzado las respuestas de los usuarios que están suscritos a alguna plataforma con los que pagan por productos digitales, obteniendo así tres segmentos con necesidades diferenciadas, a los que se ha denominado *Digital Master*, *Social Master* y *Casual Player*. Se han analizado los datos de cada segmento por separado para conocer las particularidades de cada uno.

Los *Digital Master* son usuarios experimentados en ámbito digital, han vivido el RPG prácticamente solo de forma online, debido a diversos factores, siendo el más

importante la distancia con su grupo de juego. Son los usuarios que pagan más, pues consumen diversas mensualidades en diferentes plataformas. Ya están fidelizados por otras soluciones, y han comprado mucho contenido digital que no se puede compartir. El coste de adquisición de este tipo de usuario es muy alto.

Los *Social Master* consumen productos digitales, pero no pagan suscripción. Sus necesidades son distintas a las de los *Digital Master*, ya que lo que buscan no es la plataforma con más funcionalidades, sino aquella que les va a proporcionar la experiencia más parecida a jugar presencialmente. Son masters que han jugado la mayor parte de su vida en persona, y ahora, al no poder hacerlo, ven su experiencia limitada y su afición por los juegos de rol peligrar. Son los masters más fáciles de convertir, con lo que el coste de adquisición es bajo.

Los *Casual Players* son el resto de usuarios. Son personas que se han registrado en la plataforma porque sus masters se lo han pedido, jugadores ocasionales que disfrutan del juego de rol con sus amigos pero que no gastan dinero en productos ni suscripciones.

## 6.2. Plan estratégico

En la primera parte del plan estratégico se ha acotado el *Total Available Market* (TAM), el *Serviceable Available Market* (SAM) y el *Serviceable Obtainable Market* (SOM). Para definir el TAM se ha optado por tener en cuenta el mercado total de juegos de mesa y videojuegos de consola y PC, centrándose en Estados Unidos. Se ha considerado que los video jugadores de consola y PC también pertenecen al total del mercado.

El SAM supone una pequeña parte del TAM, considerando solamente los usuarios e ingresos de los dos competidores más grandes del mercado del rol digital. Se ha considerado que era la opción más realista, ya que por ejemplo considerar el mercado del rol digital como una fracción del total de RPG, en base el porcentaje de jugadores, resulta en un número excesivamente alto.

Para el SOM se ha tenido en cuenta un porcentaje inicial del 0,03% del SAM, teniendo en cuenta el número de usuarios que financiaron Roll20 en su momento, con un incremento a raíz de 10x anualmente hasta el año 3, teniendo en cuenta el crecimiento del mercado del RPG y que en el año uno se empieza con un porción muy pequeña del SAM.

El mercado del RPG de sobremesa goza de un periodo de auge, con un crecimiento del 300% de 2015 a 2020, donde llega a ser de 105 millones de dólares en Estados Unidos. Se prevé que crezca a razón de entre el 20 y 30 por ciento anualmente.

Seguidamente se ha hecho el análisis de la encuesta y los segmentos de usuarios. Se ha decidido optar por los *Social Master* como el segmento prioritario, por razones de comportamiento respecto a compras y facilidad de conversión a la plataforma.

Para definir la propuesta de valor, primero se ha hecho un análisis de *buyer persona* y *empathy map* respecto el cliente objetivo, detallando los *pains* y *gains*. Este análisis nos ha permitido en la siguiente sección construir la propuesta de valor alrededor del cliente objetivo, relacionando sus necesidades con *pain relievers* y *gain creators*. Se ha realizado un canvas de propuesta de valor, detallando las particularidades del cliente relacionadas con el valor mismo. La definición de la propuesta de valor ha sido:

*“ Laudes será una plataforma moderna, atractiva, asequible y, sobre todo, con la mejor experiencia de juego posible. Los jugadores no diferenciarán el juego online del juego presencial, pues Laudes les ayudará a llevar la partida de manera intuitiva y sin barreras. La plataforma perfecta tanto para veteranos como novicios. ”*

El modelo de ingresos se ha construido partiendo de los modelos de Roll20, Fantasy Grounds y Astral, comentados en el apartado de análisis de referentes. Se ha planteado un modelo de suscripción y una tienda para la venta de diversos productos digitales. La particularidad diferenciadora de la propuesta se debe a que

la suscripción incluye un catálogo de juegos, de manera similar a *Xbox Game Pass* o *Netflix* en el ámbito de las películas.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) nos permite ver de forma clara el estado interno y externo del proyecto. Se analizan los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño en el caso interno; y el entorno legal, la tecnología, el mercado, el entorno social, económico y medioambiental como factores externos. El análisis DAFO del plan de empresa concluye que la mayor debilidad del proyecto es la inexperiencia del equipo. Las fortalezas son el estudio del mercado del RPG, así como experiencia respecto a las herramientas a usar para llevar a cabo la actividad, como Unity. Las amenazas se resumen en la dependencia de licencias externas, y las oportunidades en crear un nuevo modelo de ingresos innovador respecto la competencia y el gran crecimiento del mercado del RPG de sobremesa.

La descripción de la competencia se ha hecho en base el análisis de referentes de la memoria, y la mayor parte de la información es compartida entre ambos documentos. Estos datos se han utilizado para generar una matriz de competencia en base funcionalidades y precio. En primera instancia se hizo que la matriz dependiera entre Digital/Social Master y Catálogo Propio/Externo, pero finalmente se decidió que la representación más tradicional era un indicativo más comprensible y atractivo para un inversor. En ese sentido, Laudes figura en el cuadrante de abajo a la derecha, con altas funcionalidades y bajos precios.

El mayor riesgo del proyecto, como ya se ha comentado, es la dependencia de licencias de otras editoriales externas para vender u ofrecer contenido en la mensualidad. Con los objetivos de reducir riesgos, precios y aumentar la notoriedad de la empresa, se van a desarrollar juegos propios para ofrecer en el catálogo. También, en el caso de que el catálogo no acabase de funcionar, se haría un modelo más orientado a las *In-App Purchases*.

### 6.3. Plan de marketing y ventas

El plan de marketing y ventas pretende identificar las acciones principales que se van a llevar a cabo a nivel de marketing, además de proponer tanto un presupuesto de marketing como proyecciones de ventas.

Se han desarrollado las cuatro P del marketing (Producto, Precio, Distribución y Promoción), haciendo especial hincapié en la más importante respecto a gastos, la de promoción y publicidad. Se ha simulado la creación de campañas de marketing en Facebook y Youtube, para ver exactamente el alcance y el coste de las campañas. Se han estimado las ratios de conversión en base datos de estudios sobre el concepto.

El Cost-per-install (CPI) de las campañas en redes se ha establecido en una media de 5 dólares en los tres años. También se han contemplado campañas de publicidad con *influencers* y *youtubers*, que han subido el precio total de adquisición de usuarios.

Presupuesto de Marketing		
Año 1	Año 2	Año 3
\$10.000,00	\$110.467,20	\$393.805,07

Tabla 6.1. Presupuesto de marketing del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Para obtener el presupuesto de la Tabla 6.1, en el año dos y tres hay que añadirle el coste del sueldo del equipo de marketing.

Para elaborar la proyección de ventas se han tenido en cuenta las distintas retenciones por cada grupo de usuarios, ya que no son las mismas para aquellos que están suscritos que para los que usan la plataforma de manera gratuita. Se han desarrollado embudos de usuarios teniendo en cuenta la adquisición de usuarios mensual y su cohorte correspondiente. Primero se hizo una estimación suponiendo una inversión de marketing igual a la total del año entre 12, pero finalmente se optó por un modelo progresivo donde cada mes se gasta más, de manera que es más

realista y se adecua también a la proyección de ventas y el flujo de caja, como se verá más adelante.

Una vez calculados los usuarios activos mensuales por cada línea de negocio, se han estimado las ventas. Se ha tomado entre un uno y cinco por ciento de los usuarios potenciales a nivel mensual por lo que hace al pago único y comisión. Se ha considerado que todos los usuarios que utilizan la mensualidad, excepto aquellos que lo hacen por primera vez, pagan. En la Tabla 6.2 se pueden ver las proyecciones de ventas del proyecto.

Proyección de ventas		
Año 1	\$ 3.252,17	2.666,78 €
Año 2	\$ 168.582,55	138.237,69 €
Año 3	\$ 1.589.160,53	1.303.111,63 €

Tabla 6.2. Proyección de ventas del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se han calculado las métricas más importantes del proyecto, incluyendo el Customer Acquisition Cost (CAC), el Average Revenue Per User (ARPU), el Life-Time Value (LTV) y la ratio entre LTV/CAC, como se puede ver la Tabla 6.3.

Métricas del Proyecto			
	Año 1	Año 2	Año 3
Customer Acquisition Cost	\$ 6,67	\$ 5,53	\$ 3,66
Conversión a mensualidad	3%	25%	30%
Retención anual mensualidad	10%	40%	60%
Retención anual global	30%	80%	90%
Cost Per Conversion	\$ -	\$ 6,10	\$ 2,05
Customer Retention Cost	\$ -	\$ 4,95	\$ 1,44
LTV	\$ 19,71	\$ 150,18	\$ 249,25
ARPU	\$ 16,86	\$ 82,06	\$ 90,07
RATIO LTV / (CAC + CPC + CRC)	2,96	9,06	34,9

Tabla 6.3. Métricas más relevantes del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

El ARPU y el LTV se habían estimado en primera instancia con el número total de usuarios activos, pero al ver que no era representativo del coste/beneficio de las acciones de adquisición de usuarios, se ha calculado solamente sobre aquellos

usuarios por los cuales hay un coste de adquisición, teniendo en cuenta que un 80 por ciento de los usuarios activos son orgánicos, ya que los *masters* traen a sus jugadores.

## 6.4. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se han detallado las macro y micro operaciones que es necesario llevar a cabo durante el proyecto. También se han definido, sin entrar en gran profundidad, las características y estructura de la aplicación y los tiempos y fases del desarrollo.

Las operaciones más relevantes del proyecto se refieren a todo lo que respecta la adquisición de licencias para venta o mensualidad, así como la producción de juegos propios. Un desarrollo de un juego propio puede costar alrededor de 42.000 €. Un capítulo de expansión unos 4.600 €. Los costes de adquisición de licencias para la mensualidad son variables, depende del número de usuarios suscritos, de la calidad de la licencia y del precio unitario de esta. En la Tabla 6.4 se puede ver la estimación del coste total de licencias para los tres primeros años del proyecto.

	Coste de licencia (unitario)	Licencias	% Jugadores	Total	Coste por licencia
Año 1	8,99 €	4	3%	40,80 €	10,20 €
Año 2	8,99 €	20	3%	13.633,46 €	681,67 €
Año 3	3,75 €	60	3%	154.196,58 €	2.569,94 €

Tabla 6.4. Costes de adquisición de licencias. Fuente: Elaboración propia.

También hay que tener en cuenta los costes de mantenimiento de servidores, que son variables por cada Gb de espacio en la nube que se necesite, y dependen del número de usuarios totales y suscriptores.

El desarrollo de plataforma se hará en Unity y contará con diversas fases de producción. La preproducción durará dos semanas, donde se planeará la producción juntamente con un ingeniero. Los primeros cuatro meses de producción se van a dedicar a implementar el soporte básico para el juego, con todos los

módulos necesarios para llevar a cabo una partida, incluida la gestión de datos e inventarios. Durante la segunda fase de producción, de tres meses y medio, se implementará la tienda, la web y el aspecto visual. Se cerrarán también los contratos de licencias para el primer año. Los últimos cuatro meses del primer año el proyecto entrará en fase beta, se invertirá dinero en adquisición de usuarios, se depurarán errores y se optimizarán métricas. El lanzamiento oficial se hará en el primer mes del segundo año. A partir de ahí se harán tareas de mantenimiento y mejora.

La estructura de la aplicación viene definida por la Figura 6.1. Para elaborarla se han tenido en cuenta las funcionalidades de las plataformas actuales e incorporado los módulos únicos de Laudes, como la sección de comunidad de creaciones compartidas.

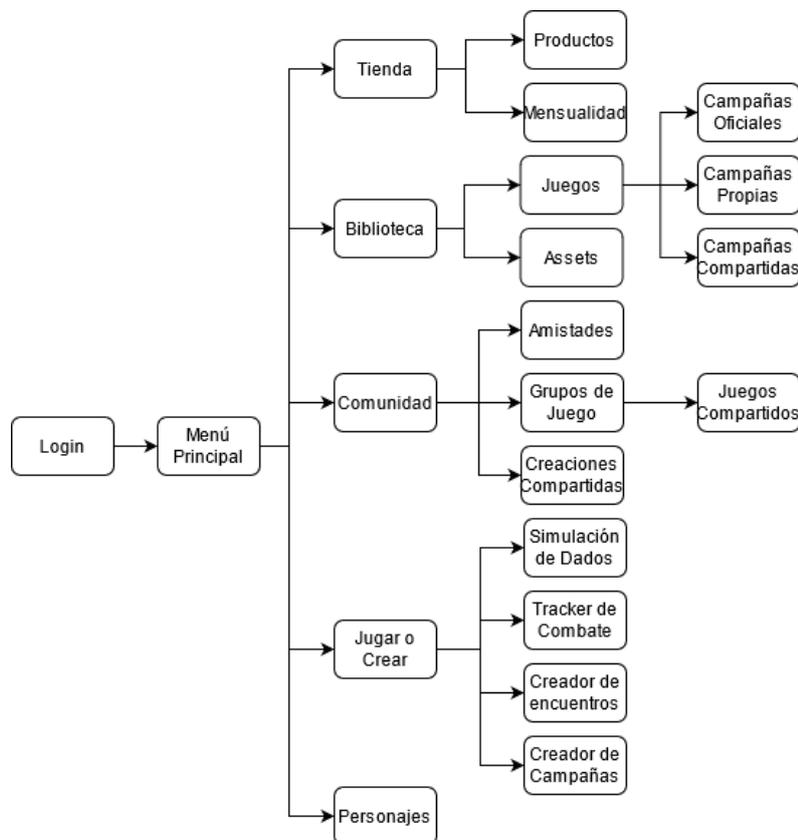


Figura 6.1. Estructura de la aplicación del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

## 6.5. Plan organizativo y de recursos humanos

En el plan organizativo se han definido los aspectos legales de la empresa, así como los puestos de trabajo y estructura de empleados para cada uno de los tres primeros años del proyecto.

Durante el primer año la empresa se tratará de un emprendimiento individual de responsabilidad limitada a nivel jurídico. En el segundo año ya pasará a definirse como sociedad de responsabilidad limitada. Se ha optado por la opción de no crearla en el primer año debido al sobrecoste inicial de 3.000 € de capital social necesarios para establecer una S.L.. El código CNAE del proyecto es 4791 ya que la actividad principal por la que se generan ingresos es la venta al por menor por correspondencia o internet.

La composición de la sociedad será de un 51% por parte del emprendedor, con el resto dividido equitativamente entre inversores externos, familiares y amigos. La distribución se ha calculado en base el valor actual neto (VAN) del cuarto año del proyecto, como se verá en el plan financiero.

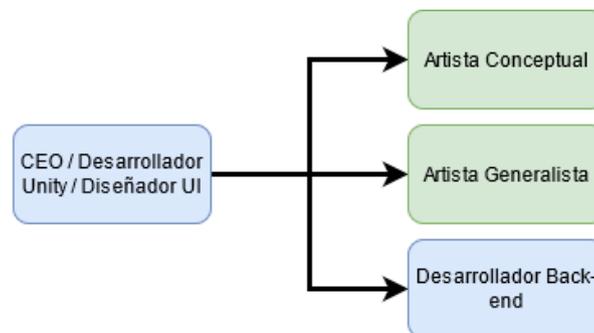


Figura 6.2. Organigrama del primer año del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Durante el primer año el equipo lo va a componer el emprendedor y un ingeniero encargado de la parte más técnica de la plataforma y los servicios online. Todas las necesidades de arte se van a externalizar, como se ve en Figura 6.2.

En el segundo año, como se puede ver en la Figura 6.3, se van a incorporar un especialista en marketing y un diseñador de juegos al equipo. El objetivo es empezar a desarrollar producto propio y que un miembro del equipo se encargue de gestionar las campañas de captación de usuarios, redes sociales, y las campañas dentro de la aplicación para convertir y retener los usuarios. Se contará con los servicios externos de un diseñador de interfaces de usuario para que asesore y pule el diseño de la plataforma.

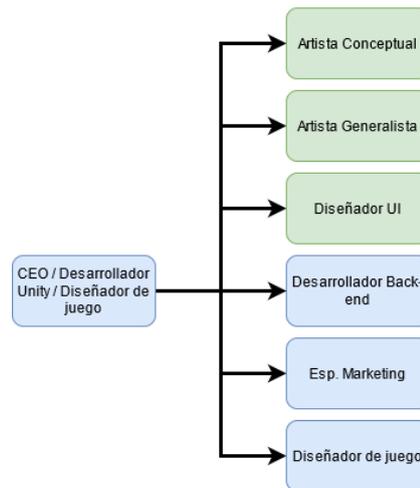


Figura 6.3. Organigrama del segundo año del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

En el tercer año se van a añadir dos puestos junior de marketing y diseño, como se puede ver en la Figura 6.4, y los trabajadores del segundo año pasarán a ocupar puestos senior.

También se va a contar con un artista generalista fijo, debido a la necesidad de producir juegos y contenido de manera constante. Se va a contar también con un desarrollador *front-end* de manera externalizada para desarrollos puntuales y mejoras de la página web del proyecto.

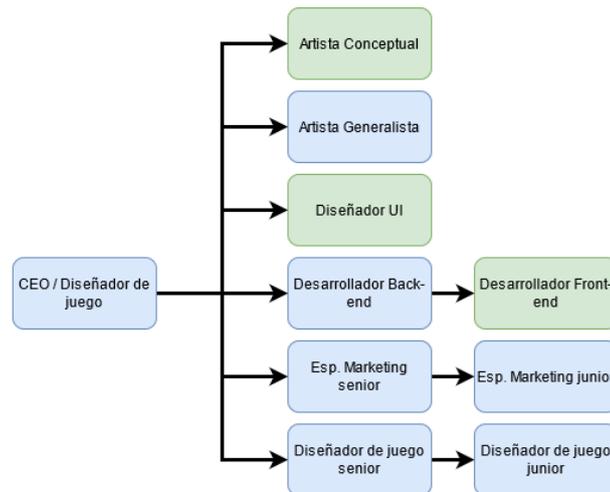


Figura 6.4. Organigrama del tercer año del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

## 6.6. Plan financiero

El objetivo de plan financiero es aglutinar todos los aspectos monetarios del proyecto, realizar proyecciones y análisis sobre rentabilidad y viabilidad. Las secciones más relevantes son inversión, ingresos, gastos, cuenta de resultados, presupuesto de tesorería, financiación, balance y análisis económico y financiero.

Lo primero que se ha hecho es realizar las inversiones necesarias. Durante el primer año todo el sueldo del equipo se considera una inversión en inmovilizado intangible, ya que se está desarrollando un activo. Todo lo que sean mejoras de ese activo se considerará una inversión. El mantenimiento es un gasto. Así pues, como en los dos años siguientes se prevén mejoras, durante la segunda mitad de esos periodos los salarios de los desarrolladores se van a seguir poniendo en inversión.

Solo se prevé presencialidad en una oficina a partir de la mitad del segundo año. Con tal fin se va a invertir en inmovilizado material. Los costes marketing que suceden antes de ventas significativas también se consideran inversión, como gastos de primer establecimiento.

PRESUPUESTO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
Total coste adquisición clientes (CAC)	- €	57.810,00 €	239.166,67 €	<b>296.976,67 €</b>
Total otros costes variables	358,92 €	19.784,29 €	180.132,05 €	<b>200.275,25 €</b>
Total gastos de personal	- €	82.875,00 €	175.695,00 €	<b>258.570,00 €</b>
Total servicios exteriores	12.969,20 €	30.385,21 €	177.836,98 €	<b>221.191,39 €</b>
Gastos financieros	- €	1.884,95 €	1.725,94 €	<b>3.610,88 €</b>
Amortizaciones y depreciaciones	- €	11.368,25 €	18.164,75 €	<b>29.533,00 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.328,12 €</b>	<b>204.107,69 €</b>	<b>792.721,38 €</b>	<b>1.010.157,19 €</b>

Tabla 6.5. Presupuesto de gastos del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar los ingresos se ha utilizado la proyección de ventas establecida en el capítulo de marketing. En el caso de este proyecto los únicos ingresos se producen por ventas, no hay ingresos extraordinarios ni ingresos financieros. Los gastos se han dividido entre gastos variables de operaciones, consistentes en adquisición de usuarios y mantenimiento de servidores, y gastos fijos, compuestos mayormente de salarios, servicios externos y alquiler de licencias. En la Tabla 6.5 se puede ver un resumen de los gastos totales del proyecto anualmente.

La cuenta de resultados queda con pérdidas en el primer y segundo año, pero con un beneficio de 357.269,21 € en el tercero, representando un beneficio respecto ventas del 27%. Seguidamente se ha realizado un análisis vertical y horizontal de la cuenta de resultados.

El análisis vertical sirve para saber el porcentaje de gastos respecto al total de ingresos, para así detectar problemas, como por ejemplo que los gastos variables supongan un porcentaje demasiado alto del total, o los gastos de personal. En el caso del proyecto, el análisis vertical en el tercer año se estabiliza y los porcentajes pasan a ser asumibles, como demuestra el beneficio final. Para el cuarto año se ha estimado que el porcentaje de gastos variables respecto a ingresos se reduzca, con lo que el beneficio neto del ejercicio sería aún mayor.

Después del análisis vertical se ha realizado el análisis horizontal. Este análisis compara el crecimiento entre años para detectar grandes subidas de gastos y/o ingresos. En el caso del proyecto simplemente se observa un gran aumento de ingresos entre el año dos y el año tres, pero un aumento moderado de los costes variables y fijos, razón del aumento de la rentabilidad.

El presupuesto de tesorería permite ver las necesidades de caja acumuladas para saber la financiación final que necesita el proyecto. Primero se ha establecido una financiación inicial que solo cubre inversiones. Se ha observado que el flujo de caja solamente con dicha financiación no es suficiente, pues en algunos meses es negativo.

El presupuesto de tesorería nos dice las necesidades de caja de cada mes y las necesidades acumuladas, que es la financiación total a cubrir. En el caso de este proyecto, las necesidades de tesorería máximas se producen en el mes 26, con 144.664,04 €, y el retorno de la inversión, que se produce cuando las necesidades de tesorería pasan a ser inferiores a cero, se produce en el mes 34, como se puede ver en la Figura 6.5.

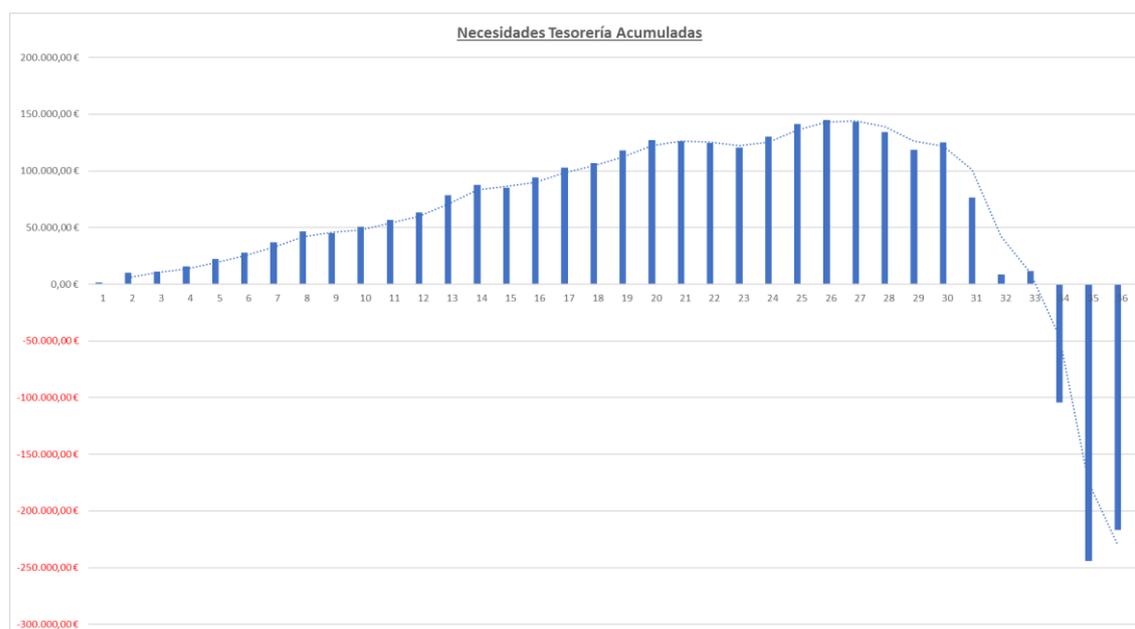


Figura 6.5. Necesidades de tesorería acumuladas del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

A partir de las necesidades de tesorería se ha realizado una propuesta de financiación final, donde tanto familiares como inversores externos realizan una inversión de 26.000 € cada uno en el primer año. El emprendedor pone 12.000 €. En el segundo año se contempla pedir un crédito bancario a devolver en 10 años por el valor de 40.000 €, juntamente con dos campañas de Kickstarter para financiar juegos propios, con una aportación de 30.000 € cada una. No se espera ninguna actividad de financiación en el tercer año, ya que el flujo de caja ya es positivo y no hay más necesidades positivas de tesorería.

Todos los datos finalmente se ven representados en el balance de situación, donde activos y pasivos se comparan y se comprueba que los totales sean los mismo para cada año. Sirve para comprobar tanto si se han cometido errores en los otros ámbitos del plan financiero, tanto como para realizar análisis más complejos respecto a las cantidades de activo, pasivo y deuda, análisis que no se han realizado en este trabajo, debido a que son útiles con datos de ejercicio reales y no proyecciones iniciales.

Finalmente se ha calculado el valor anual neto (VAN) y la tasa de retorno interna (TIR) del proyecto. El VAN nos dice el valor de la empresa en un año determinado, y la TIR el retorno respecto la inversión. A mayor sean la TIR y el VAN, más grande será interés de un inversor. El VAN también nos permite calcular de manera estimada las porciones de la sociedad que queremos dar a los inversores.

El proyecto empieza a realizarse en el año cuatro, como se puede ver en la Tabla 6.6. Por esa razón se ha considerado que el año cuatro es la referencia a tener en cuenta a la hora de calcular la porción societaria.

Debido a que el primer año del proyecto se dedica enteramente al desarrollo, el ejercicio de venta empieza a llevarse a cabo a principios del segundo año, con lo que se ha considerado que a tres años vista respecto el momento en que se

empiezan a producir ventas significativas es la medida justa respecto a la tasación del proyecto delante de un inversor.

<b>Análisis del VAN y de la TIR</b>	
Valor actual de los flujos de efectivo de explotación (VA) 3 años	157.498,00 €
<b>Valor actual neto (VAN) 3 años</b> (según tasa de descuento definida)	<b>73.880,74 €</b>
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 3 años</b>	<b>91,53%</b>
Valor actual de los flujos de efectivo de explotación (VA) 4 años	355.235,28 €
<b>Valor actual neto (VAN) 4 años</b> (según tasa de descuento definida)	<b>261.114,18 €</b>
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 4 años</b>	<b>153,47%</b>
Valor actual de los flujos de efectivo proyectados (VA) 5 años	568.183,12 €
<b>Valor actual neto (VAN) 5 años</b> (según tasa de descuento definida)	<b>463.288,86 €</b>
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 5 años</b>	<b>174,67%</b>

Tabla 6.6. VAN y TIR del proyecto. Fuente: Elaboración propia.



## 7. Conclusión y reflexión

El objetivo principal del trabajo, crear un plan de empresa y todo lo que conlleva, se ha llevado a cabo validando la idea de negocio de la que se partía. Se ha profundizado en la propuesta de valor y el cliente objetivo con datos primarios recogidos en una encuesta, con lo que se ha conseguido valor a nivel de análisis de mercado.

La encuesta realizada deja algunos huecos abiertos que sería interesante explorar, como por ejemplo desglosar los servicios por los que los usuarios pagan suscripción, o las razones por las que hay tan pocas mujeres en RPG, cuando un 41% de las jugadoras de videojuegos son mujeres (Reach3, 2021). Este hecho podría haber abierto un nuevo océano sin explotar, con juegos de rol más inclusivos y una plataforma que los incorpore.

Los datos secundarios se han recogido a partir de fuentes de pago fiables y referentes en el sector de juegos de mesa, cartas y rol. Por lo tanto, los objetivos principales definidos en la memoria se han cumplido en el resultado final. Se ha descubierto que efectivamente existe un océano azul a nivel de posicionamiento, en un mercado anticuado y aún sin explotar al máximo.

El plan financiero, uno de los resultados más importantes dentro del plan de empresa, ha resultado ser viable, a pesar de que en principio no es todo lo atractivo que se había esperado. La recuperación de la inversión sucede de manera tardía, y eso puede echar para atrás a algunos inversores. Aun así, cuando se recupera lo hace con un volumen muy grande de beneficios.

El plan financiero se ha desarrollado lo más fiel posible a la realidad, tanto por lo que hace ingresos como gastos. La proyección de ventas se ha ejecutado teniendo en cuenta retenciones variables año a año y realizando embudos de retención, obteniendo muy buenos resultados a partir del tercer año, resultados respaldados por cálculos y siendo consistentes con el volumen del *Serviceable Obtainable Market*.

El primer objetivo académico, definir el concepto de RPG, ha servido para ayudar a plantear la propuesta de valor, pues se ha descubierto que las definiciones del concepto no están relacionadas con las particularidades de las plataformas existentes, que dan más importancia al marco normativo de los juegos que a la creación narrativa conjunta. Además, la encuesta ha ayudado a ver que, efectivamente, un segmento de usuarios echa de menos ese aspecto en las plataformas digitales actuales. Así se ha constituido la base del problema identificado y la idea de negocio del plan de empresa.

La historia de los RPG desde sus inicios ha servido para detectar momentos clave, como por ejemplo la liberación de la licencia OGL de *Dungeons & Dragons* o la licencia *Dungeon Masters*. Los momentos donde el mercado más ha sufrido se han solventado mediante la democratización y liberación de propiedades intelectuales, implicando a los jugadores en la misma creación a nivel comercial. Este paradigma se ha visto reflejado en el plan de empresa, pues el proyecto tiene la voluntad de ir más allá, y que el contenido digital producido por la empresa sea interoperable con cualquier plataforma.

A nivel académico hay poca teoría por lo que hace a herramientas de soporte al juego digital. Se podría haber profundizado más, con otros puntos de vista, si este hubiera sido el caso. Pese a eso se han aplicado las conclusiones de ese estudio a la hora de idear a nivel conceptual las funcionalidades de la plataforma, priorizando siempre la experiencia y el soporte al juego de manera intuitiva.

El plan de empresa se ha desarrollado después de iterar durante meses en la idea de negocio, pero en el momento en el que la plataforma se empieza a desarrollar y la propuesta de valor se ponga a prueba, es muy probable que haya algunos aspectos que cambien. Puede ser que la nueva propuesta de catálogo de mensualidad no acabe calando en el segmento objetivo, con lo que habrá que pivotar el proyecto a un modelo de ingresos por compras dentro de la aplicación. Estos cambios se contemplan en el apartado de planes de contingencia del plan de empresa.

La producción de catálogo propio se ha definido como juegos de la misma calidad que los que producen los principales competidores. Pese a eso, puede ser que una calidad igual o incluso superior no sea suficiente para atraer a nuevos usuarios. Una parte importante del éxito es estudiar cómo enfocar estos juegos de catálogo propio para que supongan un golpe sobre la mesa respecto las propuestas actuales.

El diseño de estos juegos, así como el diseño más al detalle de la plataforma, no forman parte de los objetivos de este trabajo, aunque son los dos elementos más importantes de la propuesta de valor. Este hecho puede hacer que el objeto del negocio no se vea del todo claro, cómo va a funcionar la plataforma y cómo se van a presentar los juegos. No ha sido posible profundizar en dicho aspecto por temas de envergadura y porque no forma parte de la tipología del trabajo, que se centra solamente en el ámbito de empresa, con un plan de empresa como resultado final.

Un plan de empresa que presenta un proyecto innovador, viable y con una base económica justificada con datos primarios y secundarios. Supone un punto de partida para la posible realización de la idea de negocio, y también como un análisis de la viabilidad de una plataforma de RPG digital en el contexto actual del mercado de juegos de mesa, cartas y rol.



## 8. Referencias

### 8.1. Bibliografía

- Bergström, K., Jonsson, S. y Björk, S. (2010). Undercurrents: A Computer-Based Gameplay Tool to Support Tabletop Roleplaying. *Proceedings of the 2010 International DiGRA Nordic Conference: Experiencing Games: Games, Play, and Players*. Recuperado de <http://www.digra.org/digital-library/publications/undercurrents-a-computer-based-gameplay-tool-to-support-tabletop-roleplaying/>
- Buhlman, J. (2009). Introduction. En J. Jacobs (ed.), *Pathfinder Core Rulebook* (2a ed., p. 5). Redmond, WA: Paizo.
- Cook, M. (2009). Introduction. En J. Jacobs (ed.), *Pathfinder Core Rulebook* (2a ed., p. 4-5). Redmond, WA: Paizo.
- Deterding, S. y Zagal, J. (Eds.). (2018). *Role-Playing Game Studies: Transmedia Foundations*. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315637532>
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hindmarch, W. (2007). *Storytelling Games as a Creative Medium*. En P. Harrigan y N. Wardrip-Fruin (eds.), *Second Person: Role-Playing and Story in Games and Playable Media* (p. 47–55). Cambridge, MA: MIT Press.
- Juul, J. (2003). *The Game, the Player, the World: Looking for a Heart of Gameness. Level Up: Digital Games Research Conference Proceedings*, 30-45. Recuperado de <https://www.jesperjuul.net/text/gameplayerworld/>
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/42791981\\_A\\_Handbook\\_for\\_Value\\_Chain\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/42791981_A_Handbook_for_Value_Chain_Research)

- Knowles, I. y Castronova, E. (2018). Economics and Role-Playing Games. En S. Deterding y J. Zagal (eds.), *Role-Playing Game Studies: Transmedia Foundations* (p. 301-311). doi: <https://doi.org/10.4324/9781315637532>
- Mann, J. H. (1956). Experimental evaluations of role playing. *Psychological Bulletin*, 53(3), 227. doi: <https://doi.org/10.1037/h0044075>
- Mason, C. y Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International small business journal*, 22(3), 227-248. doi: <https://doi.org/10.1177/0266242604042377>
- Peterson, J. (2012). *Playing at the world: A history of simulating wars, people and fantastic adventures, from chess to role-playing games* (2<sup>o</sup> ed.). San Diego: Unreason Press.
- Petterson, J. (2006). The Art of Experience. En T. Fritzson y T. Wrigstad (eds.), *Role, Play, Art: Collected Experiences of Role-Playing* (p. 101-109). Stockholm: Föreningen Knutpunkt. Recuperado de <http://jeepen.org/kpbook/kp-book-2006.pdf>
- Pohjola, M. (2003). The manifesto of the Turku school. *The Foundation Stone of Nordic Larp*, 1, 295-302. Recuperado de: [https://nordiclarp.org/w/images/8/80/2014\\_The\\_Foundation\\_Stone\\_of\\_Nordic\\_Larp.pdf](https://nordiclarp.org/w/images/8/80/2014_The_Foundation_Stone_of_Nordic_Larp.pdf)
- Salen, K., Tekinbaş, K. S. y Zimmerman, E. (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. Recuperado de <https://mitpress.mit.edu/books/rules-play>

- Simkins, D. (2014). *The arts of larp: Design, literacy, learning and community in live-action role play*. Jefferson: McFarland.
- Stenros, J. y Hakkarainen H. (2003). The Meilahti School: Thoughts on Role-playing. En M. Gade, L. Thorup, y M. Sander (ed.), *As Larp Grows Up: Theory and Methods in Larp*, 56–64. Recuperado de: <https://nordiclarp.org/w/images/c/c2/2003-As.Larp.Grows.Up.pdf>
- Swan, R. (1990). *The Complete Guide to Role-Playing Games*. Nueva York: St. Martin's Press.
- The Orr Group (2018). 2017 Roll20 Annual Report. Recuperado de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/vpr/1800/18005533.pdf>
- White, W. J., Arjoranta, J., Hitchens, M., Peterson, J., Torner, E. y Walton, J. (2018). Tabletop Role-Playing Games. En S. Deterding y J. Zagal (eds.), *Role-Playing Game Studies: Transmedia Foundations* (p. 63-87). doi: <https://doi.org/10.4324/9781315637532>

## 8.2. Webgrafía

Astral Tabletop (20 Marzo 2020). More Ways to Master Astral. [Entrada en un blog]

Recuperado de <https://www.astraltabletop.com/whats-new/2020-03-20>

Bidaux, T. (2017). Kickstarter in 2016: Deep Dive into the Games Category.

Recuperado de <http://icopartners.com/2017/01/>

Bradford, A. (29 Junio 2018). Character Sheet Revamp. Recuperado de

<https://www.dndbeyond.com/changelog/256-character-sheet-revamp>

Dungeon20 (2020) Tablero Virtual 3D. Recuperado de

<https://dungeon20.com/tabletop>

Fantasy Grounds (2020). Fantasy Grounds Unity - Ultimate License. Recuperado

de <https://www.fantasygrounds.com/store/product.php?id=FGU03>

Griep, M. (27 Julio 2020). HOBBY GAME SALES HIT \$1.675 BILLION IN 2019:

Collectible Games, Miniatures, RPGs Drive Growth. *ICv2*. Recuperado de

<https://icv2.com/articles/markets/view/46196/hobby-game-sales-hit-1-675-billion-2019>

Griep, M. (16 Noviembre 2020). ICV2 WHITE PAPER - STATE OF THE HOBBY

GAMES MARKET: Video from the ICv2 Insider Talks 2020 Livestream. *ICv2*.

Recuperado de <https://icv2.com/articles/icv2-pro/view/46970/icv2-white-paper-state-hobby-games-market>

Gygax, G. (20 Julio 2004). Gary Gygax Interview. *Game Banshee*. Recuperado de

<https://web.archive.org/web/20090203084227/http://www.gamebanshee.com/interviews/garygygax1.php>

Hahn, J. A. (2003). *Dungeons & Dragons FAQ*. Recuperado de

[http://www.wizards.com/dnd/DnDArchives\\_FAQ.asp](http://www.wizards.com/dnd/DnDArchives_FAQ.asp)

- Hicks, F. (13 Junio 2012). Our Plans to Make Fudge Dice. [Entrada en un blog]. Recuperado de <https://www.deadlyfredly.com/2012/06/our-plans-to-make-fudge-dice/>
- Kelly, J. F. (23 Enero 2016). Before 'D&D,' There Was 'Chainmail.' But Before 'Chainmail'.... *Geekdad*. Recuperado de <https://geekdad.com/2016/01/before-dd-there-was-chainmail-but-before-chainmail/>
- Knox, K. (2017). 7 Lessons About Playing D&D I Learned From Critical Role. *Geek & Sundry*. Recuperado de <https://geekandsundry.com/7-lessons-about-playing-dd-i-learned-from-critical-role/>
- Montgomery, J. (2021). *Ownership and License (OGL) Questions*. Recuperado de <https://support.dmsguild.com/hc/en-us/articles/217520927-Ownership-and-License-OGL-Questions>
- Morrissey, R. (14 Mayo 2019). Fantasy Grounds Usage Stats Through Q1 2019. *EnWorld*. Recuperado de <https://www.enworld.org/threads/fantasy-grounds-usage-stats-through-q1-2019-d-d-up-pathfinder-down.666335/>
- Nosolorol (2018). D&D 5E SRD 2.5 en Español. Recuperado de <https://srd.nosolorol.com/DD5/index.html>
- Nosolorol (2019). Steven Universe: Juego de Rol. Recuperado de <https://www.nosolorol.com/es/infantil/740/steven-universe-juego-de-rol>
- Reach3 (2021). The Future of Gaming is Her. Recuperado de <https://www.reach3insightstop3.com/women-in-gaming/?submissionGuid=940b12a9-ac8d-4130-9c2b-d8eb7eedd9fe>
- Roll20 (5 Marzo 2020). 5 Million Users: Roll20 Finds Critical Success! [Entrada en un blog]. Recuperado de

<https://blog.roll20.net/post/611692093861199872/5-million-users-roll20-finds-critical-success>

Roll20 (2020). Página de inicio de Roll20. Recuperado de <https://roll20.net/>

Rudin-Burgess, P. (23 Julio 2019). #RPGTheoryJuly – 23rd – Probability. [Entrada en un blog]. Recuperado de <https://www.ppmgames.co.uk/2019/07/23/rpgtheoryjuly-23rd-probability/>

RPGGEEK (s. d.). Vampire: The Masquerade (1st Edition). Recuperado de <https://rpggeek.com/rpgitem/44187/vampire-masquerade-1st-edition>

Stewart, N. (8 Julio 2019). The Rise of the Professional Dungeon Master: Nerd culture, Stranger Things, and the gig economy have created a world where Dungeons & Dragons enthusiasts host games for \$500. *Bloomberg Businessweek*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-07-08/how-to-be-a-professional-dungeons-dragons-master-hosting-games>

Stewart, N. (15 Abril 2015). What's Next for The New Dungeons & Dragons. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/davidewalt/2015/04/15/new-dungeons-dragons-fifth-edition/>

The RPG Site (20 Enero 2012). Why did 4e fail?. Recuperado de <https://www.therpgsite.com/pen-paper-roleplaying-games-rpgs-discussion/why-did-4e-fail/>

Thompson, R. (4 Junio 2012). Bounded Accuracy: Legends and Lore. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20140715051206/http://www.wizards.com/dnd/article.aspx?x=dnd/4ll/20120604>

### 8.3. Filmografía

Lorre, C. (Productor), y Cendrowsky, M. (Director). (2007). *The Big Bang Theory* [Serie de televisión] Burbank: Warner Bros. Television.

Duffer, M., Duffer, R. (Directores y Productores). (2016). *Stranger Things* [Serie de televisión] Los Gatos: Netflix.

## 8.4. Ludografía

Garfield, R. (1993). *Magic: The Gathering* [Juego de cartas intercambiables]. Renton, WA: Wizards of the Coast.

Gygax, G. y Perren, J. (1971). *Chainmail* [Juego de mesa]. Lake Geneva, WI: TSR.

Gygax, G. (1978). *Advanced Dungeons & Dragons* [Juego de rol]. Lake Geneva, WI: TSR.

Gygax, G. y Arneson, D. (1974). *Dungeons & Dragons* [Juego de rol]. Lake Geneva, WI: TSR.

Hensley, S. L. (2003). *Savage Worlds Core Rulebook* [Juego de rol universal]. Spring Valley, NV: Pinnacle Entertainment Group.

Hicks, F. y Donoghue, R. (2003). *FATE Core* [Juego de rol universal]. USA: Evil Hat Productions.

Ibáñez, R. y Polo, A. (2011). *Aquelarre 3a Edición* [Juego de rol]. Madrid: Nosolorol.

Jackson, S. (1986). *Generic Universal Role-Playing System* [Juego de rol universal]. USA: Steve Jackson Games.

Long, S. S. (1990). *Hero System* [Juego de rol universal]. USA: Hero Games.

Paizo (2009). *Pathfinder* [Juego de rol]. Redmond, WA: Paizo.

Paizo (2019). *Pathfinder 2E* [Juego de rol]. Redmond, WA: Paizo.

Ramos, P. J., Gil, P., Sixto, J. y Sixto, P. (2017). *El Resurgir del Dragón* [Juego de rol]. Madrid: Nosolorol.

- Rein, M. (1991). *Vampire: The Masquerade* [Juego de rol]. Estocolmo, Suecia: White Wolf.
- Roll20 (2020). *Burn Bryte* [Juego de rol]. Overland Park, KS: Roll20.
- Wizards of the Coast (2000). *Dungeons & Dragons 3E* [Juego de rol]. Renton, WA: Wizards of the Coast.
- Wizards of the Coast (2003). *Dungeons & Dragons 3.5E* [Juego de rol]. Renton, WA: Wizards of the Coast.
- Wizards of the Coast (2008). *Dungeons & Dragons 4E* [Juego de rol]. Renton, WA: Wizards of the Coast.
- Wizards of the Coast (2013). *Dungeons & Dragons 5E* [Juego de rol]. Renton, WA: Wizards of the Coast.
- Wizards of the Coast (2013). *System Reference Document 5.1* [Juego de rol universal]. Renton, WA: Wizards of the Coast.





*Centres universitaris adscrits a la*



## **Grado en Diseño y Producción de Videojuegos**

### **Propuesta de negocio de una plataforma de rol digital / ANEXOS**

**Miquel Martí Pou**  
**Tutor: Pablo Migliorini**





# Índice

1. Encuesta al Jugador RPG .....	1
1.1. Cuestionario modelo .....	1
1.2. Respuestas .....	4
2. Plan de empresa .....	17

# 1. Encuesta al Jugador RPG

## 1.1. Cuestionario modelo

Esta encuesta forma parte de un Trabajo de Fin de Grado sobre plataformas digitales para RPG. Se asume que usted es jugador de juegos RPG de sobremesa, tanto si juega online a través de plataformas como Roll20, como si lo hace presencialmente.

Género

- Hombre
- Mujer
- NS/NC

Edad

- Número mayor que cero.

¿Con qué frecuencia suele jugar a RPG?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Otros:

¿Cuándo suele jugar habitualmente?

- Entre semana
- Fines de semana
- Tardes
- Mañanas
- Noches
- Otros:

¿Cuántos miembros suele tener su grupo de juego?

- Número superior a uno.

¿Cuánto tiempo suele durar una sesión de juego?

- Horas/Minutos

¿Ha sido o es Game Master / Director de la Partida?

- Sí
- No

¿A qué juegos de rol suele jugar?

- D&D 5E
- D&D 3E
- Pathfinder
- Savage Worlds
- Call of Cthulhu
- Fate Core

- Otros:

La mayoría de partidas que juega son:

- A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)
- Presencialmente

¿Cuáles de las siguientes plataformas digitales de juego o soporte al RPG ha usado?

- Roll20
- Fantasy Grounds
- Astral
- D&D Beyond
- Dungeon20
- Otros:

¿Ha pagado alguna vez los planes de suscripción de las plataformas anteriores?

- Sí
- No

¿Por qué rango de suscripción ha optado? (mensualmente)

- <4€
- 4-8€
- 8-15€
- 15-25€
- +25€

¿Qué lo ha llevado a utilizar alguna de estas plataformas?

- Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...)
- Distanciamiento de su grupo de juego
- Pandemia del COVID-19
- Ahorro (Contenido digital más barato que su equivalente físico)
- Otros:

¿Qué herramientas utiliza habitualmente en el rol digital?

- Creador de encuentros
- Editor de escenarios
- Libros de referencia
- Tracker de combate
- Sombras dinámicas
- Creador de personaje
- Chat de voz
- Simulación de dados
- Gestor de sonidos
- Otros:

¿Qué herramientas nunca ha utilizado / no sabía que existían?

- Creador de encuentros
- Editor de escenarios
- Libros de referencia

- Tracker de combate
- Sombras dinámicas
- Creador de personaje
- Chat de voz
- Simulación de dados
- Gestor de sonidos
- Otros:

¿Ha comprado alguna vez contenido digital para RPG?

- Sí
- No

En caso afirmativo. ¿cuál?

- Skins para dados digitales
- Tokens / Miniaturas digitales
- Core rulebooks / Campañas oficiales
- Campañas no oficiales
- Packs de texturas
- Mapas
- Otros:

Aunque nunca haya comprado alguno de los productos anteriores, ¿cuáles le llaman más la atención?

- Skins para dados digitales
- Tokens / Miniaturas digitales
- Core rulebooks / Campañas oficiales
- Campañas no oficiales
- Packs de texturas
- Mapas
- Otros:

¿Cuáles serían sus sugerencias para las plataformas de rol digital actuales?

- Mejora de la usabilidad de la plataforma
- Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc.
- Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
- Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
- Nuevas funcionalidades o herramientas (Especificar en Otros)
- Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
- Otros:

## 1.2. Respuestas

Género	Edad	¿Con qué frecuencia suele jugar a RPG?	¿Cuándo suele jugar habitualmente?
Hombre	17	Mensualmente	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	18	Semanalmente	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	22	Semanalmente	Fines de semana, Tardes
Hombre	22	Semanalmente	Fines de semana, Tardes, Mañanas
Hombre	22	Mensualmente, pero cuando el grupo tiene tiempo libre.	Fines de semana
Hombre	23	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana, Tardes
Hombre	23	Semanalmente	Fines de semana, Noches
Hombre	23	Según disponibilidad	Fines de semana, Tardes, Mañanas
Hombre	23	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana
Hombre	23	Semanalmente	Fines de semana, Tardes
Hombre	24	Cuando se puede quedar xd	Noches
Hombre	24	Mensualmente	Entre semana, Noches
Mujer	24	Semanalmente	Fines de semana, Noches
Hombre	24	Mensualmente	Fines de semana
Hombre	24	Mensualmente	Fines de semana, Noches
Hombre	24	Semanalmente	Fines de semana, Tardes, Mañanas
Hombre	24	Mensualmente	Fines de semana, Tardes
Hombre	24	Un parell de cops per any	Fines de semana, Noches
Hombre	25	Mensualmente	Fines de semana
NS / NC	25	Mensualmente	Fines de semana, Noches
Mujer	25	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Noches
Mujer	25	Bimensual	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	25	Semanalmente	Fines de semana
Hombre	25	Semanalmente	Fines de semana
Hombre	25	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana, Noches
Mujer	25	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Noches
Mujer	25	Semanalmente	Fines de semana, Tardes
Mujer	26	Cada seis meses o más	Entre semana, Tardes
Hombre	26	2 o 3 meses	Fines de semana, Festivos
Hombre	26	Semanalmente	Fines de semana
Mujer	26	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana, Noches
Hombre	26	Semanalmente	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	27	Mensualmente	Tardes, Noches

Hombre	27	Diariamente	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	27	Mensualmente	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	27	Semanalmente	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	27	Diariamente	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Mañanas, Noches
Hombre	27	Diariamente	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Mañanas, Noches
Hombre	27	Diariamente	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Mañanas, Noches
Hombre	28	Semanalmente	Fines de semana
Hombre	28	Semanalmente	Fines de semana
Hombre	29	Una o dos veces al año.	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	29	Semanalmente	Fines de semana
Hombre	29	Ocasionalmente	Tardes
Hombre	30	Cuando se puede	Entre semana, Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	30	Semanalmente	Entre semana, Tardes, Noches
Hombre	30	Semanalmente	Entre semana, Tardes, Noches
Hombre	30	Quincenalmente	Fines de semana, Tardes, Mañanas, Noches, Cuando se puede
Hombre	31	Semanalmente pero ahora estoy off	Fines de semana
Hombre	32	Mensualmente	Fines de semana, Tardes
Hombre	32	Ahora poco, falta de tiempo	Fines de semana, Tardes, Noches
Mujer	33	Semanalmente	Fines de semana, Tardes
NS / NC	33	Semanalmente	Fines de semana, Noches
Hombre	33	Semanalmente	Fines de semana, Tardes, Noches
Hombre	34	Cuando los masters no tienen vida social.	Fines de semana, Tardes, Mañanas
Hombre	34	Semanalmente	Fines de semana, Noches
Hombre	39	Mensualmente	Fines de semana

¿Cuántos miembros suele tener su grupo de juego?	¿Cuánto tiempo suele durar una sesión de juego?	¿Ha sido o es Game Master / Director de la Partida?	¿A qué juegos de rol suele jugar?
5	7:00:00	No	D&D 5E, Fate Core
6	4:00:00	Sí	D&D 5E
4	3:00:00	Sí	D&D 5E
5	3:00:00	Sí	D&D 5E
5	4:30:00	Sí	Sistema original, historia de Pokémon
5	3:00:00	Sí	D&D 5E, Call of Cthulhu
4	4:00:00	Sí	D&D 5E
4	4:00:00	Sí	D&D 5E, Call of Cthulhu
4	4:00:00	Sí	D&D 5E

5	5:30:00	Sí	D&D 5E, Pathfinder, Dark Heresy, Star Wars (Edge)
7	2:00:00	Sí	D&D 5E
5	3:00:00	Sí	Pathfinder, Blacksad
9	4:00:00	Sí	D&D 5E
6	6:00:00	No	Vampiro la Mascarada
5	6:00:00	Sí	D&D 5E, Fate Core, Vampiro, sistema propio
6	6:00:00	Sí	D&D 5E, Call of Cthulhu
5	6:00:00	No	Vampiro: edad oscura
5	8:00:00	No	D&D 5E, D&D 3.5E, Pathfinder, Call of Cthulhu
5	2:30:00	No	Pathfinder
4	3:00:00	No	D&D 5E
4	3:00:00	No	D&D 5E
6	3:30:00	Sí	Fate Core
6	4:00:00	No	D&D 5E, D&D 3.5E, Pathfinder
10	4:00:00	Sí	D&D 5E
4	6:00:00	No	D&D 5E
6	6:00:00	Sí	D&D 5E, Fate Core, Sistemas homebrew
6	6:00:00	Sí	D&D 5E
3	3:00:00	No	D&D 5E
6	4:00:00	No	Solían ser un sistema libre a base de pathfinder
7	4:00:00	No	D&D 5E
10	4:00:00	Sí	D&D 5E
6	5:00:00	Sí	D&D 5E, Fate Core, Leyenda de los 5 anillos
5	1:30:00	No	Pathfinder
5	2:00:00	Sí	D&D 5E, Pathfinder
6	3:00:00	Sí	Pathfinder, También aplicamos normas de 5E
4	5:00:00	No	D&D 5E
5	8:00:00	Sí	D&D 5E, D&D 3.5E
5	8:00:00	Sí	D&D 5E, D&D 3.5E
5	8:00:00	Sí	D&D 5E, D&D 3.5E
4	2:00:00	Sí	Warhammer Fantasy rol
6	6:00:00	No	D&D 5E
5	4:00:00	No	Pathfinder
5	4:00:00	Sí	Vampire The Masquerade

5	5:00:00	No	Warhammer fantasy roleplay
4	3:00:00	No	D&D 5E
5	4:00:00	Sí	D&D 5E
5	4:00:00	Sí	D&D 5E
7	4:30:00	Sí	Dungeon World, Cyberpunk 2020
4	2:30:00	No	Pathfinder
5	3:00:00	No	D&D 5E, Pathfinder
6	4:00:00	Sí	D&D 3.5E, Munchkin
5	3:00:00	Sí	D&D 5E
7	4:00:00	Sí	D&D 5E
4	20:22:00	No	D&D 5E
5	4:00:00	Sí	D&D 5E
4	6:00:00	Sí	D&D 5E, D&D 3.5E, Pathfinder
4	4:00:00	Sí	Call of Cthulhu, Fate Core, Suelen ser dependientes del sistema.

La mayoría de las partidas que juega son:	¿Cuáles de las siguientes plataformas digitales de juego o soporte al RPG ha usado?	¿Ha pagado alguna vez los planes de suscripción de las plataformas anteriores?	¿Por qué rango de suscripción ha optado? (mensualmente)
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
Presencialmente	Roll20, Fantasy Grounds	No	
Presencialmente	Discord con un bot de dados	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Fantasy Grounds, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
Presencialmente		No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	

A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond	No	
Presencialmente	Roll20, D&D Beyond	No	
Presencialmente	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond, Dungeon20	Sí	4-8€
Presencialmente		No	
Presencialmente		No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	<4€
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
Presencialmente	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	Sí	4-8€
Presencialmente	Roll20, Fantasy Grounds, D&D Beyond, Dungeon20	No	
Presencialmente	Roll20, Dungeon20	Sí	+25€
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
Presencialmente	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	Sí	<4€
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	Sí	<4€
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	<4€
Presencialmente	Fantasy Grounds, Dungeon20	Sí	
Presencialmente	Roll20, Fantasy Grounds, D&D Beyond, Dungeon20	Sí	+25€

Presencialmente	Roll20, Fantasy Grounds, D&D Beyond, Dungeon20	Sí	+25€
Presencialmente	Roll20, Fantasy Grounds, D&D Beyond, Dungeon20	Sí	+25€
Presencialmente	Roll20	No	<4€
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
Presencialmente		No	
Presencialmente	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Fantasy Grounds, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Fantasy Grounds, Dungeon20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
Presencialmente	Roll20, Dungeon20	No	
Presencialmente		No	
Presencialmente		No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	Sí	<4€
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, D&D Beyond	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20, Fantasy Grounds	No	
A través de plataformas digitales (Roll20, Discord, etc.)	Roll20	Sí	+25€

¿Qué lo ha llevado a utilizar alguna de estas plataformas?	¿Qué herramientas utiliza habitualmente en el rol digital?	¿Qué herramientas nunca ha utilizado / no sabía que existían?
Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Chat de voz, Simulación de dados	Creador de encuentros, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de dados	Creador de encuentros, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Ahorro (Contenido digital más barato que su equivalente físico)	Creador de encuentros, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Simulación de dados	Chat de voz

Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19, Ahorro (Contenido digital más barato que su equivalente físico)	Editor de escenarios, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de dados, Gestor de sonidos	Creador de encuentros
Pandemia del COVID-19	Chat de voz, Simulación de dados, Un organizador de mundos e historias (Campfire)	Creador de encuentros, Tracker de combate, Sombras dinámicas
Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Creador de personaje, Simulación de dados	Creador de encuentros
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Pandemia del COVID-19	Creador de encuentros, Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de dados	Chat de voz, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Simulación de dados	Chat de voz, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19, Ahorro (Contenido digital más barato que su equivalente físico)	Libros de referencia, Sombras dinámicas, Simulación de dados, Gestor de sonidos	Editor de escenarios
	Libros de referencia, Photoshop para mover tokens y el mapa fotografiado	Editor de escenarios, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Chat de voz
Pandemia del COVID-19	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Chat de voz	Sombras dinámicas
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Editor de escenarios, Simulación de dados	Tracker de combate
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de dados, Gestor de sonidos	Ninguna
Pandemia del COVID-19	Creador de encuentros, Tracker de combate, Chat de voz, Simulación de dados	Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Creador de personaje, Simulación de dados	Tracker de combate, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de dados	Sombras dinámicas
		Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Gestor de sonidos
	Libros de referencia, Chat de voz, Simulación de dados	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Sombras dinámicas
Pandemia del COVID-19	Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de dados	Libros de referencia, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Roll20 fue la plataforma que usan la mayoría de mis DMs	Chat de voz, Simulación de dados	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Libros de referencia, Creador de personaje	Simulación de dados
Pandemia del COVID-19	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Tracker de combate, Chat de voz, Simulación de dados	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Gestor de sonidos

Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...)	Libros de referencia, Chat de voz	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Simulación de datos, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Simulación de datos, Gestor de sonidos	Chat de voz
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje	Sombras dinámicas, Chat de voz, Simulación de datos, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Tracker de combate, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de datos, Gestor de sonidos	Creador de encuentros
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Pandemia del COVID-19	Creador de personaje, Simulación de datos	Creador de encuentros, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...)	Creador de personaje, Chat de voz	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Simulación de datos, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Editor de escenarios, Chat de voz, Simulación de datos	Sombras dinámicas
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Libros de referencia, Chat de voz, Simulación de datos, Gestor de sonidos	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Sombras dinámicas
Distanciamiento de su grupo de juego	Sombras dinámicas, Chat de voz, Simulación de datos	Creador de encuentros, Tracker de combate, Creador de personaje
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Ahorro (Contenido digital más barato que su equivalente físico)	Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de datos	Creador de encuentros, Chat de voz, Gestor de sonidos
Pandemia del COVID-19	Creador de personaje, Chat de voz	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Simulación de datos, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19, Motivar más al grupo a jugar	Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Simulación de datos	Creador de recompensas (tesoros, armas, armaduras, objetos mágicos, etc)
Pandemia del COVID-19	Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Simulación de datos	Creador de encuentros, Creador de personaje
Distanciamiento de su grupo de juego	Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de datos, Gestor de sonidos	Creador de encuentros, Editor de escenarios
Distanciamiento de su grupo de juego	Libros de referencia, Tracker de combate, Simulación de datos	Creador de encuentros, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Libros de referencia, Tracker de combate, Simulación de datos	Creador de encuentros, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Libros de referencia, Tracker de combate, Simulación de datos	Creador de encuentros, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Sombras dinámicas, Chat de voz, Simulación de datos, Gestor de sonidos	Tracker de combate, Creador de personaje
Pandemia del COVID-19	Chat de voz	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Simulación de datos, Gestor de sonidos

		Gestor de sonidos
Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de datos	Chat de voz
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Editor de escenarios, Libros de referencia, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de datos	Creador de encuentros, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Pandemia del COVID-19	Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de datos	Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de datos	Chat de voz, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de datos	Chat de voz, Gestor de sonidos
Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Creador de personaje, Simulación de datos, Gestor de sonidos, Gestión de fichas y notas	Ninguna, todas las he usado en algún momento o las conozco.
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...)		Tracker de combate, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
		Tracker de combate, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
	Chat de voz, Simulación de datos	Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Creador de personaje, Chat de voz	Sombras dinámicas, Simulación de datos, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Creador de personaje, Simulación de datos	Chat de voz, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Editor de escenarios, Libros de referencia, Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de datos	Creador de encuentros, Tracker de combate, Sombras dinámicas, Gestor de sonidos
Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Creador de personaje, Chat de voz, Simulación de datos	Los conozco pero aún no he hecho partida para usarlo
Roll20 apesta pero no hay mejores opciones	Tracker de combate, Creador de personaje, Simulación de datos	Creador de encuentros, Editor de escenarios, Libros de referencia, Sombras dinámicas, Chat de voz, Gestor de sonidos
Comodidad (Facilidad para crear personajes, acceder a contenido...), Distanciamiento de su grupo de juego, Pandemia del COVID-19	Creador de personaje, Simulación de datos, Gestor de sonidos	Creador de encuentros, Libros de referencia

¿Ha comprado alguna vez contenido digital para RPG?	En caso afirmativo. ¿cuál?	Aunque nunca haya comprado alguno de los productos anteriores, ¿cuáles le llaman más la atención?
No		Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales
No		Core rulebooks / Campañas oficiales
No		Tokens / Miniaturas digitales, Mapas
No		Mapas
No		Core rulebooks / Campañas oficiales
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales

Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Skins para dados digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales
No		No me interesa el rol digital
No		Mapas
No		Campañas no oficiales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas
Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Packs de texturas, Mapas	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Que no he jugado digitalmente
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Mapas
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
No		Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas
Sí	Packs de texturas	Packs de texturas, Mapas
No		Skins para dados digitales, Tokens / Miniaturas digitales, Campañas no oficiales
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales
Sí	Art de mi personaje	Campañas no oficiales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Skins para dados digitales, Mapas
Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Packs de texturas, Mapas
Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas
Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas

Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
Sí	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
No		Campañas no oficiales, Mapas
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Core rulebooks / Campañas oficiales
No		Skins para dados digitales, Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Core rulebooks / Campañas oficiales
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales, Turtle expansion, raza extra	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales, Turtle expansion, raza extra	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales	Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Core rulebooks / Campañas oficiales, Mapas
No		Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
Sí	Skins para dados digitales, Tokens / Miniaturas digitales, Packs de texturas, Mapas	Campañas no oficiales, Packs de texturas, Mapas
Sí	Campañas no oficiales	Skins para dados digitales, Tokens / Miniaturas digitales, Mapas
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Tokens / Miniaturas digitales, Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales, Mapas
No		Ninguno, no voy a pagar por nada
Sí	Core rulebooks / Campañas oficiales	Core rulebooks / Campañas oficiales, Campañas no oficiales

¿Cuáles serían sus sugerencias para las plataformas de rol digital actuales?
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc.

Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
ldk
Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc.
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Nuevas funcionalidades o herramientas (Especificar en Otros), Algo para editar mapas por capas, como los programas de edición de imagen
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc.
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Facilitar contenidos del libro oficial en otros idiomas además del original
Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)

Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información)
Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Nuevas funcionalidades o herramientas (Especificar en Otros), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Nuevas funcionalidades o herramientas (Especificar en Otros), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Nuevas funcionalidades o herramientas (Especificar en Otros), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.), Mejora de los sistemas de cartas, más versatilidad de uso, mejor gestión de los mazos y barajas.
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc.
Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Potenciar el aspecto de RPG (interpretación, sociabilización, etc.)
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Mejorar la accesibilidad al contenido (Navegación entre assets, distribución la información), Quiero arrastran una imagen y que se suba directamente sin tener que pensar
Mejora de la usabilidad de la plataforma, Solucionar bugs, lag, crashes, errores de conexión, etc., Compartir contenido ya adquirido entre plataformas (no tener que comprar lo mismo varias veces), Nuevas funcionalidades o herramientas (Especificar en Otros)



# LAUDES

PLAN DE EMPRESA



## ÍNDICE

1	Resumen ejecutivo.....	1
2	Introducción.....	3
2.1	La oportunidad de negocio .....	3
2.2	El modelo de negocio .....	3
2.3	Equipo emprendedor.....	5
3	Plan estratégico.....	7
3.1	Misión y desarrollo de la empresa .....	7
3.2	Mercado objetivo .....	8
3.2.1	Descripción y definición del mercado.....	8
3.2.2	Encuesta al jugador de RPG .....	11
3.2.3	Segmentación del mercado.....	17
3.2.3.1	Segmento 1: <i>Digital Master</i> .....	17
3.2.3.2	Segmento 2: <i>Social Master</i> .....	19
3.2.3.3	Segmento 3: <i>Casual Player</i> .....	20
3.2.4	Segmento prioritario y <i>buyer persona</i> .....	22
3.3	Propuesta de valor.....	27
3.3.1	Evolución de la propuesta de valor.....	29
3.3.2	Value Proposition Canvas .....	30
3.3.3	Descripción de la propuesta de valor.....	31
3.4	Modelo de ingresos .....	31
3.4.1	In-App Purchases.....	31
3.4.2	Mensualidad .....	32
3.5	Análisis de la cadena de valor.....	33
3.6	Análisis DAFO .....	33

3.7	Estrategia competitiva.....	35
3.7.1	La competencia.....	35
3.7.1.1	Roll20.....	35
3.7.1.2	Fantasy Grounds.....	36
3.7.1.3	Astral.....	36
3.7.1.4	D&D Beyond.....	36
3.7.1.5	Wizards of the Coast.....	37
3.7.1.6	Paizo.....	37
3.7.2	Ventajas competitivas y posicionamiento estratégico.....	38
3.7.3	Factores de éxito y palancas de crecimiento.....	39
3.8	Análisis de riesgos.....	39
4	Plan de marketing y ventas.....	41
4.1	Objetivos.....	41
4.2	Estrategias de producto.....	42
4.3	Estrategias de precio.....	42
4.4	Estrategias de distribución.....	43
4.5	Estrategias de promoción y publicidad.....	43
4.5.1	Acciones de marketing digital.....	43
4.5.1.1	Facebook e Instagram.....	43
4.5.1.2	Youtube.....	46
4.5.1.3	<i>Newsletter</i> y anuncios dentro de Laudes.....	47
4.5.1.4	Creadores de contenido.....	47
4.5.1.5	Comunidad en redes sociales.....	48
4.5.2	Acciones de marketing no digital.....	48
4.6	Presupuesto de marketing.....	48

4.7	Proyección de ventas .....	51
5	Plan operativo, la plataforma RPG y la tecnología .....	59
5.1	Macro y micro operaciones.....	59
5.2	Desarrollo de la plataforma RPG digital.....	60
5.3	La plataforma.....	61
6	Plan organizativo y de recursos humanos .....	65
6.1	Marco legal y aspectos formales de la empresa.....	65
6.2	Funciones y posiciones laborales.....	65
6.3	Gestión de RRHH .....	68
7	Plan financiero.....	69
7.1	Plan de inversiones .....	69
7.2	Proyección de ingresos y gastos .....	69
7.3	Cuenta de resultados y flujo de caja provisional .....	71
7.4	Presupuesto de tesorería.....	73
7.5	Plan de financiación.....	76
7.6	Balance.....	76
7.7	VAN y TIR .....	78
8	Apéndices .....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Business Model Canvas. ....	4
<b>Figura 3.1.</b> Género de los jugadores de RPG de sobremesa.....	12
<b>Figura 3.2.</b> Frecuencia de sesiones de juego. ....	12
<b>Figura 3.3.</b> Edad de los encuestados.....	12
<b>Figura 3.4.</b> Cómputo total de preferencias horarias. ....	13
<b>Figura 3.5.</b> Elección entre fines de semana o entre semana. ....	13
<b>Figura 3.6.</b> Duración de una sesión de juego.....	13
<b>Figura 3.7.</b> Tamaño de los grupos de juego. ....	13
<b>Figura 3.8.</b> Jugadores que son o han sido directores de la partida. ....	13
<b>Figura 3.9.</b> Juegos de rol a los que suelen jugar los encuestados.....	13
<b>Figura 3.10.</b> Uso habitual de plataformas digitales. ....	14
<b>Figura 3.11.</b> Usuarios que pagan una suscripción de plataformas digitales de RPG. ...	14
<b>Figura 3.12.</b> Rango de suscripción (mensualmente), por el que han optado.....	14
<b>Figura 3.13.</b> Plataformas digitales más usadas.....	15
<b>Figura 3.14.</b> Razones de uso de plataformas digitales de RPG.....	15
<b>Figura 3.15.</b> Herramientas digitales más utilizadas.....	15
<b>Figura 3.16.</b> Herramientas digitales desconocidas o no usadas por los usuarios. ....	15
<b>Figura 3.17.</b> Jugadores que han comprado contenido digital. ....	16
<b>Figura 3.18.</b> Contenido digital que los jugadores han adquirido.....	16
<b>Figura 3.19.</b> Contenido digital que los encuestados consideran más atractivo. ....	16
<b>Figura 3.20.</b> Mejoras de las plataformas digitales que los jugadores consideran que son necesarias.....	16
<b>Figura 3.21.</b> Frecuencia de juego del 1º Segmento. ....	18
<b>Figura 3.22.</b> Momento de la semana en el que juega el 1º Segmento. ....	18
<b>Figura 3.23.</b> Razones de uso de plataformas digitales del 1º Segmento. ....	18

<b>Figura 3.24.</b> Compras de contenido Digital del 1° Segmento. ....	18
<b>Figura 3.25.</b> Cualidades de las plataformas de rol digital que habría que mejorar, según el 1° segmento.....	19
<b>Figura 3.26.</b> Frecuencia de juego del 2° Segmento. ....	19
<b>Figura 3.27.</b> Momento de la semana en el que juega el 2° Segmento. ....	19
<b>Figura 3.28.</b> Razones de uso de plataformas digitales del 2° Segmento. ....	20
<b>Figura 3.29.</b> Compras de contenido Digital del 2° Segmento. ....	20
<b>Figura 3.30.</b> Cualidades de las plataformas de rol digital que habría que mejorar, según el 2° segmento.....	20
<b>Figura 3.31.</b> Frecuencia de juego del 3° Segmento. ....	21
<b>Figura 3.32.</b> Momento de la semana en el que juega el 3° Segmento. ....	21
<b>Figura 3.33.</b> Razones de uso de plataformas digitales del 3° Segmento. ....	21
<b>Figura 3.34.</b> Compras de contenido digital que más llaman la atención al 3° Segmento.	21
<b>Figura 3.35.</b> Cualidades de las plataformas de rol digital que habría que mejorar, según el 3° segmento.....	22
<b>Figura 3.36.</b> Customer profile del Social Master. ....	27
<b>Figura 3.37.</b> Cadena de valor de Laudes. ....	33
<b>Figura 3.38.</b> Modelo de suscripción de Roll20.....	35
<b>Figura 3.39.</b> Matriz de competencia del sector del rol digital. ....	38
<b>Figura 4.1.</b> Objetivos de campañas de marketing en Facebook. ....	44
<b>Figura 4.2.</b> Campaña de Facebook de Conversion para Laudes.....	44
<b>Figura 4.3.</b> Ratios de CVR distribuidos por número de casos. ....	45
<b>Figura 4.4.</b> Factores que incrementan o reducen el CVR.....	45
<b>Figura 4.5.</b> Segmentación por aficiones en Youtube Ads. ....	46
<b>Figura 4.6.</b> Segmentación demográfica de la campaña de Laudes en Youtube. ....	46
<b>Figura 4.7.</b> Rendimiento semanal de una campaña de Youtube. ....	47
<b>Figura 5.1.</b> Estructura jerárquica de la aplicación de Laudes.....	61

<b>Figura 6.1.</b> Organigrama año 1 de Laudes. ....	66
<b>Figura 6.2.</b> Organigrama año 2 de Laudes. ....	67
<b>Figura 6.3.</b> Organigrama año 3 de Laudes. ....	67
<b>Figura 7.1.</b> Porcentaje de ingresos sobre el total año 3.. ....	70
<b>Figura 7.2.</b> Necesidades de tesorería acumuladas de Laudes.....	75



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3.1.</b> Desglose del TAM.....	9
<b>Tabla 3.2.</b> Desglose del SAM.....	11
<b>Tabla 3.3.</b> Desglose del SOM.....	11
<b>Tabla 3.4.</b> Top 5 juegos de rol en USA 2020..	14
<b>Tabla 3.5.</b> Resumen de la segmentación del mercado.....	17
<b>Tabla 3.6.</b> Pains y Gains respecto a plataformas digitales de RPG.....	26
<b>Tabla 3.7.</b> Productos y servicios de Laudes.....	27
<b>Tabla 3.8.</b> Relación de Gain Creators de Laudes.....	28
<b>Tabla 3.9.</b> Relación de Pain Relievers de Laudes.....	28
<b>Tabla 3.10.</b> Evolución de la productos y servicios de Laudes.....	29
<b>Tabla 3.11.</b> Relación de precios del marketplace de Laudes.....	31
<b>Tabla 3.12.</b> Rangos de mensualidad de Laudes.....	32
<b>Tabla 3.13.</b> Análisis DAFO de Laudes.....	34
<b>Tabla 4.1.</b> Objetivos de Laudes a 3 años vista.....	41
<b>Tabla 4.2.</b> Comparativa de precios de suscripción de Laudes con otras plataformas. ..	42
<b>Tabla 4.3.</b> Proyección campañas de Facebook de Laudes.....	49
<b>Tabla 4.4.</b> Proyección campañas de Youtube de Laudes.....	49
<b>Tabla 4.5.</b> Proyección total de campañas de captación en redes sociales.....	50
<b>Tabla 4.6.</b> Proyección campañas con creadores de contenido.....	50
<b>Tabla 4.7.</b> Costes del equipo de marketing.....	50
<b>Tabla 4.8.</b> Presupuesto de marketing de Laudes.....	51
<b>Tabla 4.9.</b> Proyección de ventas de Laudes.....	51
<b>Tabla 4.10.</b> Embudos de retención de usuarios no suscritos.....	52
<b>Tabla 4.11.</b> Embudos de retención de usuarios suscritos.....	53

<b>Tabla 4.12.</b> Métricas de la mensualidad de Laudes.....	54
<b>Tabla 4.13.</b> Métricas del pago único de Laudes. ....	54
<b>Tabla 4.14.</b> Métricas de las comisiones de Laudes.....	55
<b>Tabla 4.15.</b> Tabla de métricas relevantes globales de Laudes.....	55
<b>Tabla 4.16.</b> Proyección de ventas año 1. ....	56
<b>Tabla 4.17.</b> Proyección de ventas año 2. ....	57
<b>Tabla 4.18.</b> Proyección de ventas año 3. ....	58
<b>Tabla 5.1.</b> Descripción de las secciones más importantes de la aplicación de Laudes..	61
<b>Tabla 6.1.</b> Actividad de Laudes según las tipologías del CNAE.....	65
<b>Tabla 6.2.</b> Funciones laborales en Laudes. ....	65
<b>Tabla 7.1.</b> Plan de inversiones anual de Laudes. ....	69
<b>Tabla 7.2.</b> Proyección de ingresos anual de Laudes. ....	70
<b>Tabla 7.3.</b> Presupuesto de gastos anual de Laudes. ....	71
<b>Tabla 7.4.</b> Costes de adquisición de licencias. ....	71
<b>Tabla 7.5.</b> Cuenta de resultados de los primeros 3 años de Laudes.....	71
<b>Tabla 7.6.</b> Análisis vertical de la cuenta de resultados de Laudes.....	72
<b>Tabla 7.7.</b> Análisis horizontal de la cuenta de resultados de Laudes. ....	72
<b>Tabla 7.8.</b> Flujo de caja provisional de Laudes. ....	73
<b>Tabla 7.9.</b> Presupuesto de tesorería anual de Laudes. ....	73
<b>Tabla 7.10.</b> Plan de financiación anual de Laudes. ....	76
<b>Tabla 7.11.</b> Activo del balance de situación de Laudes.....	77
<b>Tabla 7.12.</b> Pasivo y patrimonio neto del balance de situación de Laudes. ....	77
<b>Tabla 7.13.</b> Flujos de efectivo proyectados de Laudes.....	78
<b>Tabla 7.14.</b> Análisis VAN y TIR de Laudes.....	78
<b>Tabla 7.15.</b> Participación societaria de Laudes. ....	78

<b>Tabla 8.1.</b> Inversión en año 1 de Laudes. ....	80
<b>Tabla 8.2.</b> Inversión en año 2 de Laudes. ....	81
<b>Tabla 8.3.</b> Inversión en año 3 de Laudes. ....	82
<b>Tabla 8.4.</b> Ingresos año 1 de Laudes.....	83
<b>Tabla 8.5.</b> Ingresos año 2 de Laudes.....	84
<b>Tabla 8.6.</b> Ingresos año 3 de Laudes.....	85
<b>Tabla 8.7.</b> Gastos año 1 de Laudes. ....	86
<b>Tabla 8.8.</b> Gastos año 2 de Laudes. ....	87
<b>Tabla 8.9.</b> Gastos año 3 de Laudes. ....	88
<b>Tabla 8.10.</b> Cuenta de resultados año 1 de Laudes.....	89
<b>Tabla 8.11.</b> Cuenta de resultados año 2 de Laudes.....	89
<b>Tabla 8.12.</b> Cuenta de resultados año 3 de Laudes.....	90
<b>Tabla 8.13.</b> Presupuesto de IVA de Laudes.....	90
<b>Tabla 8.14.</b> Presupuesto de impuesto a sociedades de Laudes. ....	91
<b>Tabla 8.15.</b> Presupuesto de tesorería de Laudes. ....	92
<b>Tabla 8.16.</b> Financiación de Laudes. ....	93
<b>Tabla 8.17.</b> Flujo de caja del año 1 de Laudes. ....	94
<b>Tabla 8.18.</b> Flujo de caja del año 2 de Laudes. ....	95
<b>Tabla 8.19.</b> Flujo de caja del año 3 de Laudes. ....	96

# 1 Resumen ejecutivo

Cada año decenas de miles de nuevos jugadores se unen a los más de 5 millones de personas que juegan a rol de mesa. Con un crecimiento del 30% anual desde 2015, el sector de los juegos de rol vive un momento de auge. Un auge que ha sacado a la luz los problemas inherentes a la necesidad de jugar rol online.

En un mundo cada vez más globalizado, la mayoría de jugadores de RPG de sobremesa, un 63,3%, se ven obligados a jugar a sus partidas de forma online. Y no están contentos con las soluciones actuales. *Roll20* y *Fantasy Grounds* son plataformas antiguas, que no han sabido actualizarse al estado del arte actual del mundo digital. Como dice uno de los encuestados en este plan de empresa: “Utilizo Roll20 porque no hay nada mejor”. Ese algo mejor será Laudes.

Más de 4 millones de personas utilizan las soluciones actuales para jugar a rol online, generando más de 15 millones de dólares en ingresos. De estas personas, una de cada cinco son *game masters*, es decir, que dirigen la partida y a los jugadores. A los *masters* que buscan algo mejor a las propuestas existentes, y que tienen necesidades distintas no cubiertas, se les ha llamado *Social Masters*. Este es el target principal de Laudes, compuesto por un 20% de los usuarios.

Laudes será una plataforma moderna, atractiva, gratuita, con un catálogo asequible y, sobre todo, con la mejor experiencia de juego posible. Se acabó añorar el juego presencial.

Las necesidades de tesorería acumuladas de Laudes tienen su pico en el mes 26, con un importe de 144.664,04 €. Dividido anualmente, a mes 12, 24 y 26, serían 63.235,94 €, 66.867,30 € y 14.560,81 €, respectivamente.

Durante el primer año se va a desarrollar la plataforma, con lo que se esperan unas pérdidas de 18.802,94 €. En el segundo año se va llevar a cabo el lanzamiento, con una gran cantidad de gastos de marketing respecto ingresos, terminando con 48.209,36 € de pérdidas.

En el tercer año la actividad va a empezar a estabilizarse, con menores gastos de explotación respecto a ingresos, terminando el ejercicio con un beneficio neto de 357.269,21 €, con una rentabilidad respecto a ventas del 27%.

A cuatro años vista, el valor actual neto de Laudes se prevé de 261.114,18 €, con una tasa de retorno de la inversión del 153,47%.



## 2 Introducción

### 2.1 La oportunidad de negocio

Entre 2015 y 2020, el mercado del juego de rol de mesa se ha triplicado, pasando de \$35.000.000 a \$105.000.000, y se estima que aumentará entre un 20 y 30% anual en los próximos años. Decenas de miles de nuevos jugadores aparecen cada año, y todos buscan la mejor experiencia posible a la hora de jugar. En el caso que se vean obligados a jugar online, esta experiencia se puede ver mermada, debido a la mala usabilidad, antigüedad y modelo de ingresos arcaico de las plataformas existentes.

Más de 4 millones de usuarios utilizan actualmente plataformas digitales para jugar a rol de mesa, divididos entre las dos únicas opciones relevantes a fecha de 2021: *Roll20* y *Fantasy Grounds*. Entre ellas generan unos ingresos de más de \$15.000.000.

En una encuesta realizada por Laudes a jugadores de rol de mesa se ha detectado la presencia de un segmento de usuarios diferenciados, con necesidades distintas. Para dar respuesta a los problemas de los *Social Masters*, como se les ha llamado, se ha desarrollado una propuesta de valor adaptada a ellos.

Así nace Laudes, una nueva plataforma digital para juego de rol de mesa. Moderna, atractiva, gratuita, con un catálogo asequible y, sobre todo, con la mejor experiencia de juego posible. Con tal objetivo se

### 2.2 El modelo de negocio

El modelo de negocio se ve resumido en el *business model canvas* de la **Figura 2.1**. El segmento objetivo, como ya se ha comentado, es el de los *Social Masters*. Para ellos se ha desarrollado una propuesta de valor consistente en una plataforma *free-to-play*, con la que podrán crear y jugar aventuras de juegos de rol de mesa. La relación con el cliente se va a construir mediante ofertas, servicio postventa y el compromiso de tener un catálogo siempre actualizado. Los canales del negocio van a ser mayormente a través de *email*, web, redes sociales y *newsletters* dentro de la aplicación. Se va a capturar el valor mediante una mensualidad, comisiones por venta directa y venta de productos propios.

Los socios más importantes serán Wizards of the Coast, por ser el proveedor del juego por el cual Laudes recibirá mayores comisiones, y Unity, al ser la herramienta que se utilizará para producir la aplicación. Los mayores recursos de Laudes serán la inversión en el desarrollo y mejora de la plataforma, juntamente con las licencias que se van a ofrecer. Los costes más relevantes pertenecen a la captación de usuarios, los gastos de personal, el alquiler de licencias y el alquiler de servidores de datos.

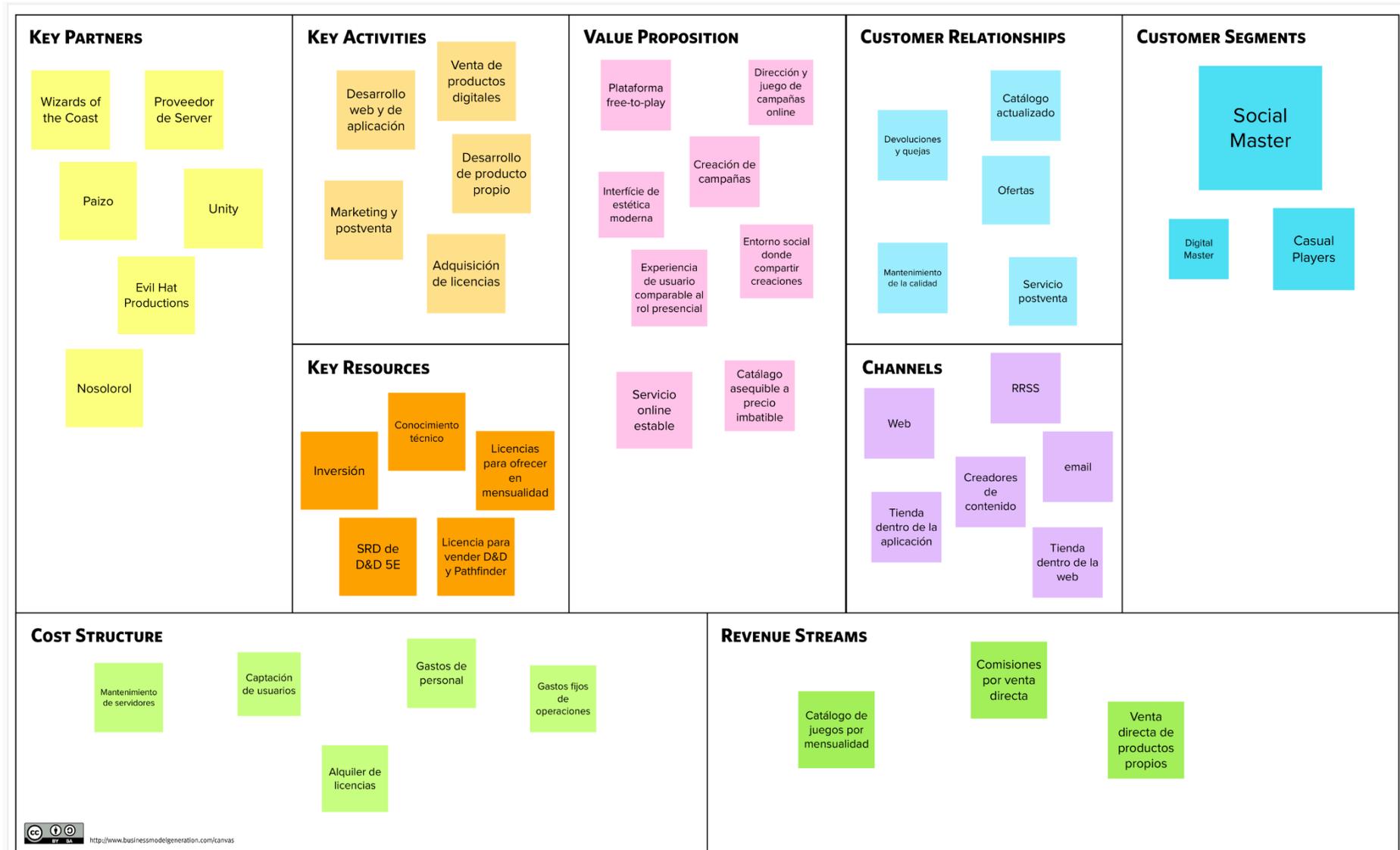


Figura 2.1. Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Equipo emprendedor

El equipo emprendedor lo formará Miquel, a modo de CEO y desarrollador, y un técnico que dará soporte a las necesidades de ingeniería durante el primer año. Miquel, el emprendedor, tiene experiencia en un proyecto empresarial anterior, donde juntamente con un compañero de estudios formaron una pequeña desarrolladora de juegos *hyper-casual* para móvil. Durante dos años trabajaron juntamente con el mayor *publisher* del sector, *Voodoo*.

A pesar de que Miquel ha sido jugador de RPG de sobremesa durante varios años, es la primera vez que emprende un negocio en el mismo. Su voluntad es solucionar los problemas y trabas que se encontró en todo su proceso desde que conoció estos juegos hasta que se convirtió en *master*. Además, la encuesta que se ha realizado demuestra que hay un segmento importante de jugadores que comparte las mismas inquietudes.

La plataforma se desarrollará principalmente en Unity, donde el emprendedor tiene amplia experiencia, incluso en desarrollos más complejos que lo que se requiere para el juego de rol de mesa. En ese aspecto hay una seguridad de que la aplicación es viable a nivel técnico, y que la incertidumbre recae solo en la integración del juego online y servidores, de lo cual se ocupará el técnico.

# MIQUEL MARTÍ POU

Emprendedor / Desarrollador de Videojuegos



miquelmartipou@gmail.com  
+34 654 451 243

## EXPERIENCIA

Co-fundador / Desarrollador  
(Enero 2019 - Febrero 2021) -  
**Kwatz Studio**

- Participación en proyecto emprendedor de juegos de género hyper-casual de móvil. Desarrollado más de 17 prototipos junto con el líder del sector, **Voodoo**.

Técnico de Interoperabilidad  
(Noviembre 2017 - Junio 2018) -  
**TIC Salut-Social**

- Estipulación de estándares para bases de datos médicas.

## EDUCACIÓN

Grado en Diseño y Producción de  
Video Juegos (2017 - graduado  
2021)

Tecnocampus - Universidad Pompeu Fabra

Grado interdisciplinario donde se desarrollan habilidades técnicas, de diseño, artísticas y empresa.

## APTITUDES

- Unity / C#
- Unreal / C++
- Facebook Business
- KPI

## IDIOMAS

- Español: Nativo
- Catalán: Nativo
- Inglés: Business

## ENLACES

[linkedin.com/in/miquel-mp/](https://www.linkedin.com/in/miquel-mp/)  
[Hyper casual portfolio](#)



## PROYECTOS

**The Frightening Nightmare of Little Eddy (Apr. 2020 - June 2020)**

Juego de aventuras inspirado en las películas de Tim Burton. Finalista de la feria Fun & Serious a mejor juego de estudiantes.

A cargo de producción y diseño.

<https://tecnoboyz.itch.io/the-frightening-nightmare-of-little-eddy>

**Tritap (Sep. 2018 - Nov. 2018)**

Juego móvil de puzzles basados en físicas. Desarrollado por el equipo fundador de Kwatz y publicado en Corea a través de un publisher.

<https://apps.apple.com/es/app/tritap-lite/id1439292717>

## 3 Plan estratégico

En este capítulo se van a tratar los aspectos estratégicos más relevantes de Laudes, como el análisis del mercado objetivo, segmentación del cliente, análisis de la propuesta de valor y competencia.

### 3.1 Misión y desarrollo de la empresa

El juego de rol de mesa siempre ha sido el nicho más pequeño e inaccesible de los *hobby games*. En Laudes creemos que no debe ser así. La misión de Laudes es acercar el juego de rol a más jugadores, con precios asequibles y una introducción progresiva al complejo mundo de los juegos de rol.

Para Laudes, la experiencia de usuario es lo primero. Todos los servicios y productos que se desarrollen no se pensarán solamente para suplir el juego presencial, sino para incluso mejorarlo. Queremos que aquellas personas que tienen la necesidad constante de conectar con su grupo de juego de manera online, no vivan sus partidas mermadas a nivel de experiencia.

En la misión de hacer los juegos de rol más asequibles, Laudes planteará por primera vez en el mercado de rol un catálogo entero de juegos mediante suscripción y no por compra única. Creemos que es el futuro, como ya se está demostrando en otros ámbitos, y que traerá muchas más personas al medio. Con tal fin, y para diferenciarse de otros posibles servicios, el plan de Laudes es desarrollar un catálogo propio de RPG potente, planteando un futuro donde todos nuestros productos sean accesibles mediante una mensualidad.

## 3.2 Mercado objetivo

Con el objetivo de analizar el mercado objetivo y desarrollar la propuesta de valor, se han consultado tanto fuentes secundarias como primarias. En el caso de las secundarias, se trata de datos y *White Papers* de pago (10 euros mensuales) generados por la publicación ICv2, especializada en el análisis del sector de juegos de mesa, incluyendo RPG.

A pesar de que se han encontrado otros estudios de mercado sobre RPG, no se han podido consultar debido al alto precio (4000 euros) por el que se venden<sup>1</sup>. Además, están más enfocados videojuegos que a juegos de mesa.

Como fuente primaria se ha realizado una encuesta a jugadores de juegos de rol de mesa, con el objetivo de segmentar el mercado con datos reales.

### 3.2.1 Descripción y definición del mercado

La idea de negocio se enfoca en el mercado del juego de rol de mesa digital, principalmente en Estados Unidos. Con ese fin se han definido el *Total Available Market* (TAM), el *Serviceable Available Market* (SAM) y el *Serviceable Obtainable Market* (SOM), tanto en usuarios como en unidades monetarias.

Para definir el TAM, debido a que el mercado objetivo es Estados Unidos, solo se han considerado datos de este país en concreto. Se han incluido los siguientes sectores, ya que están profundamente relacionados con la idea de negocio: Mercado de videojuegos no móviles y mercado de *hobby games*, que incluye juegos de mesa, rol, miniaturas y cartas.

Según el White Paper ICv2 de marzo de 2021, el año 2020 el mercado de *Hobby Games* en Estados Unidos ha sido de 2,035 mil millones de dólares.



Según Statista, el mercado de videojuegos en Estados Unidos será de 30,370 miles de millones de dólares en 2021, con un crecimiento del 11,2% respecto 2020. Por lo tanto, en

<sup>1</sup> <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/role-playing-games-market/>

2020 ha sido de 27,31 MM de dólares. El mercado móvil es un 67% del total, con lo que el mercado de PC y consola quedaría en 9,01 MM de dólares. Hay que tener en cuenta que este número no incluye ventas físicas de videojuegos, sino solo descargas digitales, que son las que se pueden cuantizar. Otros estudios, como el de IbisWorld, sitúan un valor de 65 MM para el mercado de videojuegos americano, pero no especifican el origen de este número en su versión gratuita.

Así, el total del TAM en unidades monetarias sería de 9,01 MM + 2,035 MM de dólares, quedando en un total de 11,045 MM de dólares.

Según el grupo analista NPD, un 67% de los ciudadanos de Estados Unidos juegan a videojuegos. De estos, un 59% juega tanto en móvil como en pc o consola. Se puede extraer la conclusión de que la mayoría de usuarios juegan multiplataforma y que se solapan entre ellos. Este 59% es una buena referencia para extraer el total de usuarios para incluirlos en el TAM. Hay que tener en cuenta que los jugadores de PC y Consola también se solapan con aquellos presentes en los *hobby games*, pudiéndose extraer así una aproximación válida del total de usuarios del TAM, que finalmente serían 124,6 millones de usuarios.

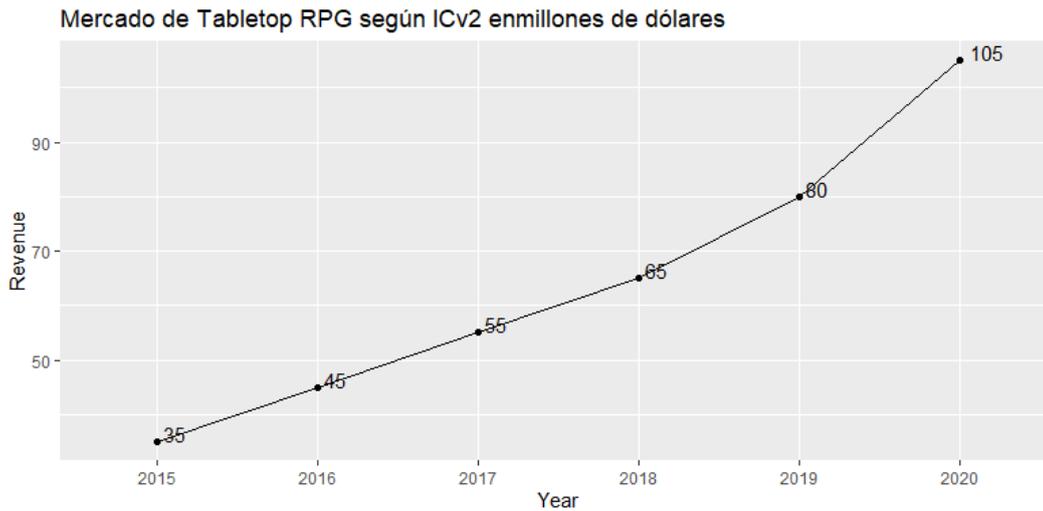
*Tabla 3.1. Desglose del TAM. Fuente: Elaboración propia.*

<b>TAM</b>	
Mercado Hobby Games	\$2,035 MM
Mercado Videojuegos PC y Consola	\$9,01 MM
<b>TOTAL</b>	<b>\$11,045 MM</b>
Usuarios	124,6 M
<b>ARPU</b>	<b>\$88,64</b>

Por lo que hace al SAM, existen diferentes perspectivas que hay que tener en cuenta antes de acotarlo. Una de ellas es incluir un 63,2% del mercado del juego de rol mesa en Estados Unidos, que son aquellas personas que juegan mayormente a través de plataformas digitales, según la encuesta realizada en este trabajo. Por el otro lado, incluir estas personas podría no ser justo, ya que no se puede asegurar que sus compras se hacen siempre en formato digital.

Otra es tener en cuenta los dos mayores competidores del mercado, *Roll20* y *Fantasy Grounds*, y sumar sus usuarios e ingresos para obtener el SAM, asumiendo que las otras opciones de rol digital son negligibles.

Según el *Annual Report* de *Roll20* del año 2017, sus ingresos fueron de 6,066 M de dólares. Teniendo en cuenta que el mercado del RPG ha crecido un 90,9% desde 2017, se puede estimar que *Roll20* ha crecido de manera equiparable, con lo que en 2020 habría tenido unos ingresos de aproximadamente 11,57 M de dólares. Según un artículo de *Roll20* de marzo de 2020, la plataforma tiene 5 millones de usuarios. Este dato no es fiable pues se trata de una acción de marketing que no diferencia entre usuarios activos o inactivos, cosa que repercute negativamente en el ARPU de *Roll20*.



Los datos de *Fantasy Grounds* son más opacos. Gracias a datos que ellos mismos proporcionan, se sabe que en 2018 tuvieron un total de 897.570 partidas jugadas. Lo podemos comparar con los datos de la encuesta realizada para la elaboración del plan de empresa, donde los grupos de jugadores tienen una media de 5,32 integrantes y 63,34 sesiones de juego anuales. Eso nos da  $897.570/63,34$  con lo que obtenemos los grupos de juego, que son aprox. 14.171. Multiplicado por la media de jugadores por grupo, que son 5,32, llegamos a la aproximación de 75.388 usuarios en el año 2018.

Ya que el crecimiento del mercado entre 2018 y 2020 ha sido de un 61,5%, aproximamos que en 2020 *Fantasy Grounds* tiene 121.751 usuarios. Sabiendo que esta plataforma es de pago y al menos un usuario del grupo de juego tiene que pagar \$10 al mes por su uso, podemos deducir que  $121.751/5,32 * 10 * 12$  es aproximadamente los ingresos que han tenido por suscripción o pago único en 2020, que son 2,746 M de dólares. Como se puede ver en la página 33 del *Annual Report* de 2019 de *Blizzard (World of Warcraft)*, con un modelo de ingresos similar, un 36,6% de sus ingresos provienen de IAP. Podemos estimar que además de esos \$2,746 M, debemos incorporar otros 1,585 M de dólares en concepto de transacciones dentro de la aplicación, con lo que se obtiene un total de 4,331 M de dólares.

En total, sumando las dos plataformas, tenemos 5.121.751 usuarios y un tamaño de mercado de 15,901 M de dólares. Un hecho a destacar es que un 21,3% de los encuestados dicen pagar las suscripciones de alguna de estas plataformas. Si sacamos ese porcentaje del total del mercado del RPG de sobremesa en 2020, salen 20,265 M de dólares. Ambas podrían ser aproximaciones válidas, pero el razonamiento para llegar a la segunda conclusión es demasiado forzado y carente de datos como para seleccionarlo. Finalmente, se ha optado por la propuesta de incorporar conjuntamente *Roll20* y *Fantasy Grounds*.

Para la obtención del ARPU se ha optado por el de *Fantasy Grounds*, ya que el modelo de ingresos es más similar al que propone Laudes, y los datos están mejor estimados. Por el otro lado, los ingresos de *Roll20* es el dato más fiable, ya que sale directamente de su *Annual Report*. Aun así, ya que es un modelo *free-to-play*, no es posible estimar los usuarios activos mediante sus precios.

Tabla 3.2. Desglose del SAM. Fuente: Elaboración propia.

SAM	
Ingresos Roll20	\$11,57 M
Ingresos Fantasy Grounds	\$4,331M
<b>TOTAL</b>	<b>\$15,901 M</b>
Usuarios Roll20	5 M (Acumulado histórico)
Usuarios Fantasy Grounds	121.751
<b>TOTAL</b>	<b>5.121.751</b>
<b>Usuarios que pagan (Estimación)</b>	<b>2 M (Aplicando % según encuesta)</b>
<b>ARPU (Fantasy Grounds)</b>	<b>\$35,57</b>

Para obtener el porcentaje inicial del SOM se han tenido en cuenta los inicios de Roll20 en el año 2012, que fue financiado en crowdfunding por 1500 jugadores. Durante el primer año de existencia de Laudes, la mayor parte del tiempo se dedicará a la producción y mejora de la plataforma en Beta, con lo que la obtención de grandes cantidades de usuarios se prevé para los siguientes años. Empezar con un 0,03% del SAM, correspondiente a 1536 usuarios, es un objetivo razonable que además permitirá cumplir con los *milestones* establecidos en la fase Beta de la plataforma. A partir de aquí se prevé un aumento a razón de 10 anualmente, de un 0,3% y 3% del SAM respectivamente en el segundo y tercer año del proyecto empresarial.

Tabla 3.3. Desglose del SOM. Fuente: Elaboración propia.

SOM			
Año	1	2	3
% del SAM	0,03%	0,3%	3%
Usuarios	1450	11100	78000
Ingresos	\$7217	\$88.767	\$1 M
ARPU	\$5	\$8	\$14

Hay que destacar que *Roll20* y *Fantasy Grounds* monetizan a sus usuarios de maneras distintas, el primero con ARPU de \$2,34 (estimación con gran margen de error) y el segundo \$35,57.

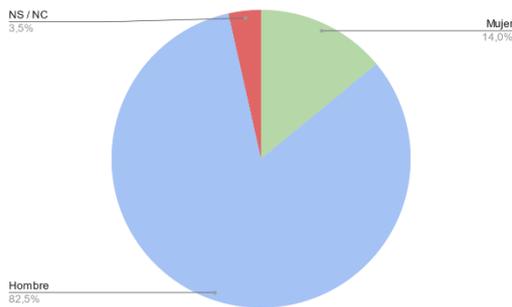
En la **Tabla 3.3** se ha optado por obtener el mercado en unidades monetarias a partir del SAM, a nivel de porcentaje. Para calcular los usuarios se ha dividido esa cantidad por el ARPU estimado en cada año, teniendo en cuenta el modelo de ingresos de Laudes. Se ha estimado un crecimiento del mercado en un 23% anual en base los datos de ICv2.

### 3.2.2 Encuesta al jugador de RPG

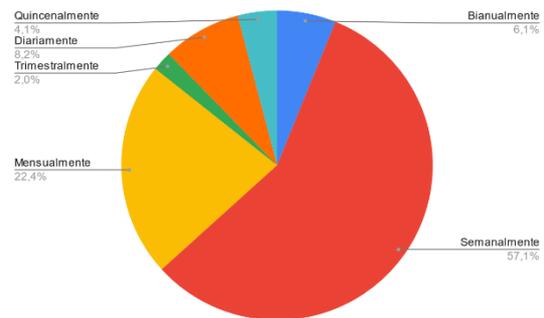
Con el objetivo de obtener datos primarios respecto al RPG y concretamente de las plataformas de RPG digital, se ha ideado y llevado a cabo una encuesta dirigida a jugadores de RPG de sobremesa. Se ha distribuido mediante foros y grupos de juego, llegando a 57 respuestas. Seguidamente se van a comentar los resultados obtenidos, que se utilizarán para segmentar el mercado.

En la **Figura 3.1** vemos la distribución de género del sector del RPG, ampliamente dominada por hombres, a pesar de que más del 40% de jugadores de videojuegos de PC y consola son mujeres (Statista). Se podría ver como una oportunidad de abrir el mercado a este público, con lo que podría ser interesante en un futuro analizar por qué las mujeres no forman parte del mundo del RPG de sobremesa, como debería ser por estadística.

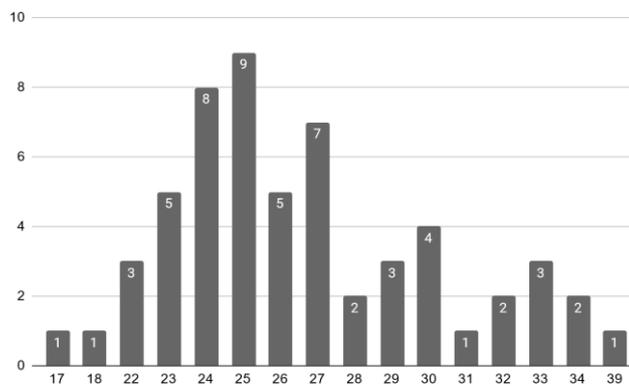
Por lo que hace a la distribución de las sesiones de juego en la **Figura 3.2**, cabe destacar la gran cantidad de jugadores que realizan sesiones de juego semanalmente e incluso diariamente, lo cual nos puede beneficiar a la hora de proponer ciertos modelos de ingresos basados en IAP.



**Figura 3.1.** Género de los jugadores de RPG de sobremesa. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

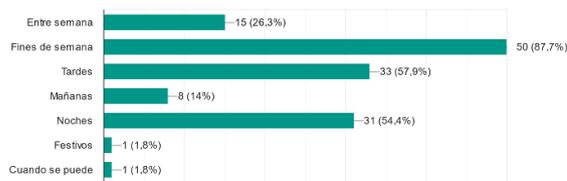


**Figura 3.2.** Frecuencia de sesiones de juego. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

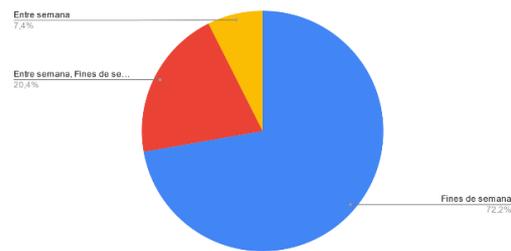


**Figura 3.3.** Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

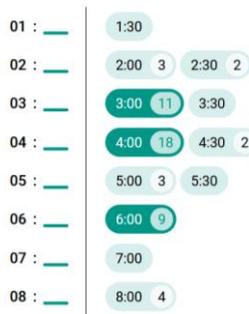
En la **Figura 3.3** se puede ver las edades de los encuestados. Depende mucho de la heterogeneidad de los canales en los que se ha distribuida la encuesta, y podría ser que los datos no fueran del todo fiables. Lo que sí que nos permite concluir es que el RPG interesa sobre todo al público joven de entre 20 y 40 años.



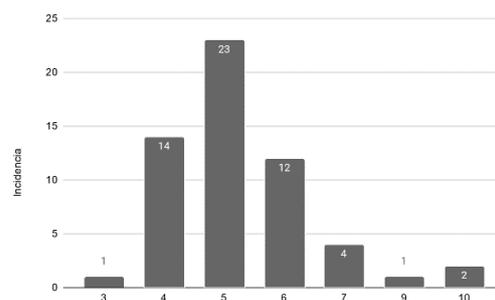
**Figura 3.4.** Cómputo total de preferencias horarias. Fuente: Elaboración propia, N = 57.



**Figura 3.5.** Elección entre fines de semana o entre semana. Fuente: Elaboración propia, N = 54.

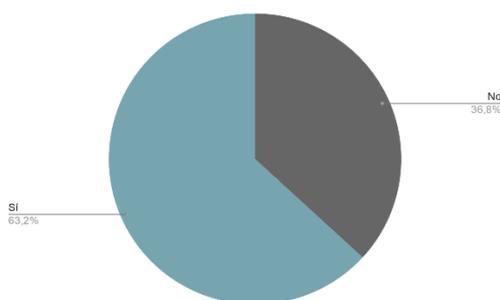


**Figura 3.6.** Duración de una sesión de juego. Fuente: Elaboración propia, N = 56.

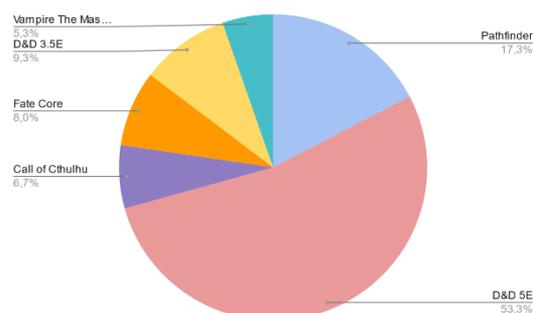


**Figura 3.7.** Tamaño de los grupos de juego. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

Como se observa en las **Figura 3.4** y **Figura 3.5**, los jugadores suelen jugar principalmente en fines de semana, de tardes y/o noches. La duración de una sesión de juego tiene una media de alrededor de 4 horas, referenciado en la **Figura 3.6**. El tamaño de los grupos de juego, como se aprecia en la **Figura 3.7**, se ve representado en una distribución normal con una media de 5,23 personas por grupo. Por lo tanto, sabemos que la mayor actividad de la plataforma será fines de semana de tardes y noches, con sesiones de 5 jugadores y 4 horas de juego.



**Figura 3.8.** Jugadores que son o han sido directores de la partida. Fuente: Elaboración propia, N = 57.



**Figura 3.9.** Juegos de rol a los que suelen jugar los encuestados. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

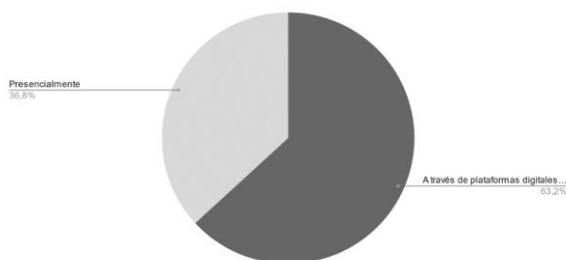
Un 63,2% de los encuestados son o han sido *game masters* o directores de la partida, como se ve en la **Figura 3.8**. A pesar de que la encuesta no estaba especialmente dirigida a ellos, vemos que son los que han mostrado un gran interés por el objeto del estudio, lo cual nos ayudará a justificar el segmento prioritario. En la **Figura 3.9**, como ya se esperaba teniendo los datos de uso de *Fantasy Grounds*, la mayoría de jugadores juega a *Dungeons & Dragons*, tanto la 5ª edición como la edición 3.5. El segundo mayor es *Pathfinder*, seguido de *Call of*

*Cthulhu*, *Fate Core* y *Vampiro: La Mascarada*. En la encuesta se incluyó *Savage Worlds*, un RPG genérico muy jugado en Estados Unidos pero que aparentemente no ha tenido éxito en España.

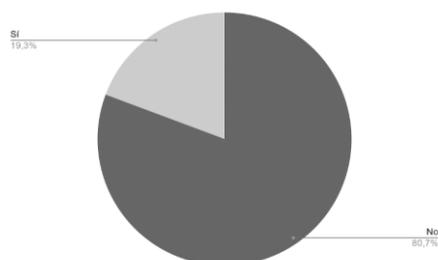
Otros juegos mencionados por los encuestados, en menor medida, son *Warhammer RPG*, *Blacksad*, *Munchkin*, *Cyberpunk 2020*, *Dungeon World*, *La Leyenda de los 5 Anillos*, *Dark Heresy* y *Star Wars*. A pesar de que no sean los más jugados por los encuestados, hay que tener también en cuenta los juegos con más crecimiento en 2020 en Estados Unidos, ahora mismo en tendencias según ICv2, representados en la **Tabla 3.4**.

*Tabla 3.4. Top 5 juegos de rol en USA 2020. Fuente: ICv2.*

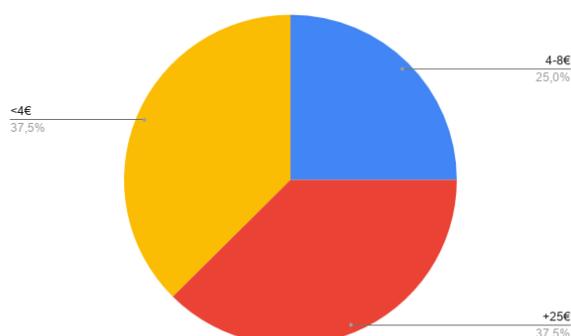
Top	Juego	Editorial
1	Dungeons & Dragons	Wizards of the Coast
2	Pathfinder	Paizo
3	Cyberpunk 2020	R. Talsorian
4	Alien	Free League
5	Fate Core	Evil Hat



**Figura 3.10.** *Uso habitual de plataformas digitales. Fuente: Elaboración propia, N = 57.*



**Figura 3.11.** *Usuarios que pagan una suscripción de plataformas digitales de RPG. Fuente: Elaboración propia, N = 57.*



**Figura 3.12.** *Rango de suscripción (mensualmente), por el que han optado. Fuente: Elaboración propia, N = 8.*

Actualmente el 63,2% de los jugadores opta por las plataformas digitales a la hora de jugar, como se aprecia en la **Figura 3.10**. Este gran porcentaje se debe principalmente al distanciamiento de los grupos de juego y a la pandemia del Covid-19, lo que ha hecho que en 2020 aumentase en gran medida el juego online, como se aprecia en la **Figura 3.14**. Según las **Figura 3.11** y **Figura 3.12**, el 19,3% de jugadores se decantan por una suscripción y un

37,5% de estos elige suscripciones de más de 25 euros mensuales, lo que implicaría que están suscritos a diversas plataformas. Sería interesante contactar con las personas que tienen estos gastos mensuales para ayudar a desglosar esos más de 25 euros, ya que es difícil encajarlos dentro de las plataformas digitales más conocidas. Por el momento no ha sido posible contactar con esos jugadores.

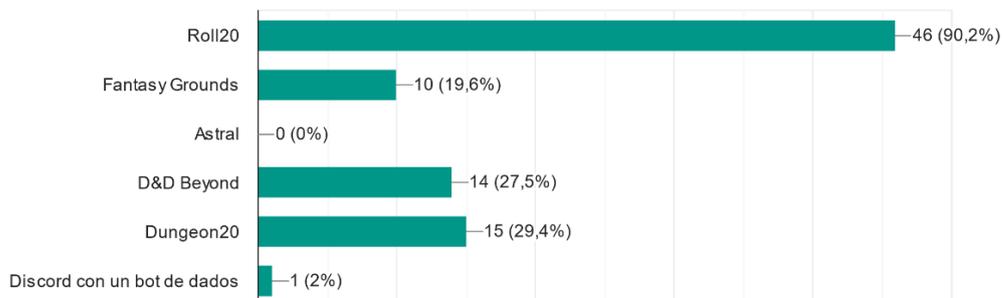


Figura 3.13. Plataformas digitales más usadas. Fuente: Elaboración propia, N = 51.

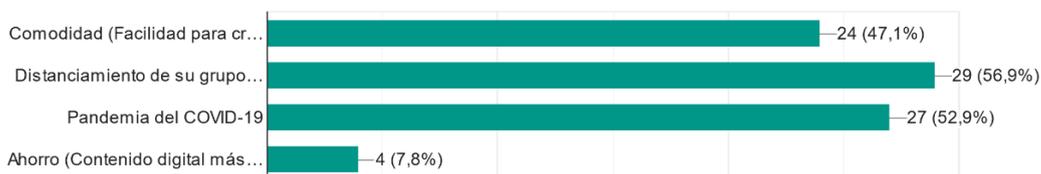


Figura 3.14. Razones de uso de plataformas digitales de RPG. Fuente: Elaboración propia, N = 51.

En la **Figura 3.13** vemos como la plataforma más usada para jugar es Roll20, con un 90,2% de los encuestados habiéndola utilizado alguna vez. La plataforma española *Dungeon20* la sigue, aunque se podría ignorar en el caso de Estados Unidos, donde *Fantasy Grounds* es la segunda más grande.

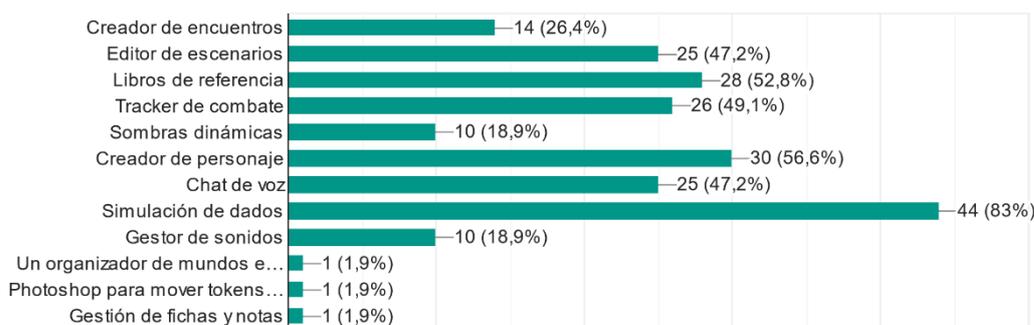


Figura 3.15. Herramientas digitales más utilizadas. Fuente: Elaboración propia, N = 53.

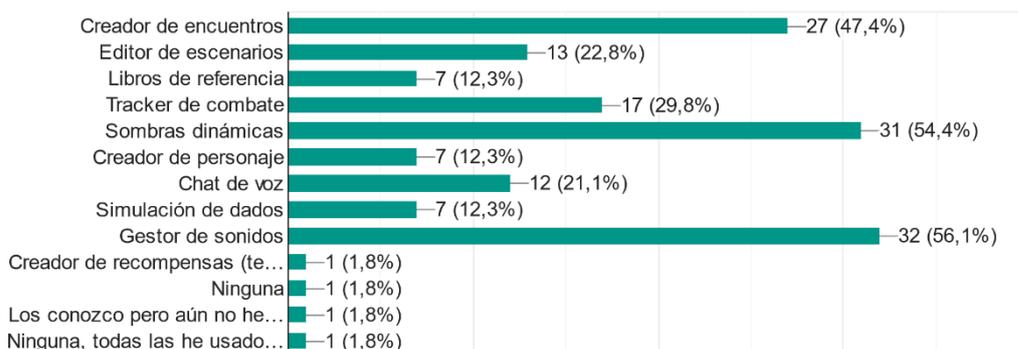
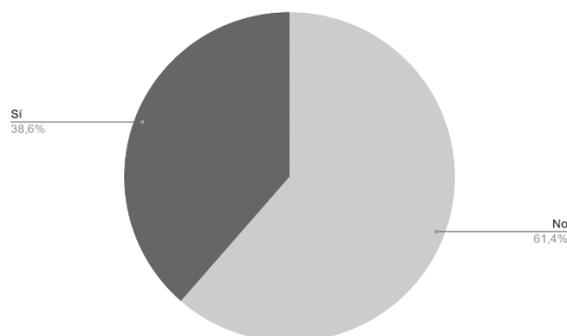
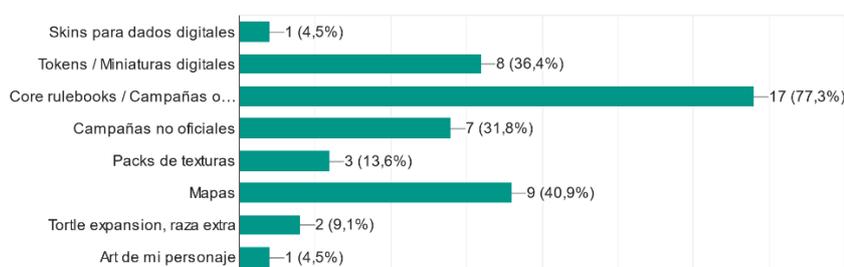


Figura 3.16. Herramientas digitales desconocidas o no usadas por los usuarios. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

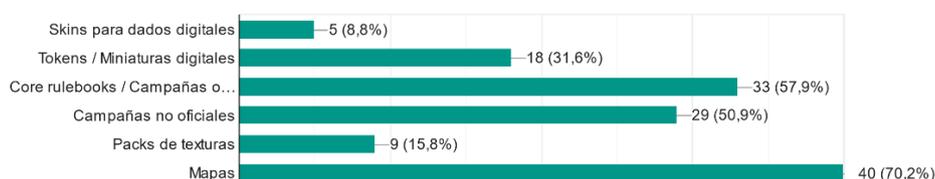
Según de la **Figura 3.15**, la herramienta más utilizada entre los jugadores es la simulación virtual de dados, seguida del creador de personaje y los libros de referencia. Las sombras dinámicas son poco usadas, como se ve en la **Figura 3.16**, seguramente porque siempre están sujetas a una suscripción. Los gestores de sonidos son desconocidos por la mayoría de los encuestados, así como los creadores de encuentros.



**Figura 3.17.** Jugadores que han comprado contenido digital. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

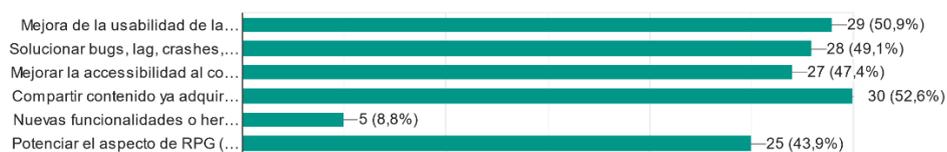


**Figura 3.18.** Contenido digital que los jugadores han adquirido. Fuente: Elaboración propia, N = 20.



**Figura 3.19.** Contenido digital que los encuestados consideran más atractivo. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

En la **Figura 3.17** se aprecia como el 38,6% de los encuestados han comprado alguna vez contenido digital. De estos, según la **Figura 3.18**, un 77,3% han comprado libros de reglas y campañas oficiales en forma digital. Los mapas, los tokens y las campañas no oficiales son los segundos más comprados. Para aquellos que no han comprado nunca contenido digital, representados en la **Figura 3.19**, los mapas, los libros de reglas y las campañas son los productos más interesantes.



**Figura 3.20.** Mejoras de las plataformas digitales que los jugadores consideran que son necesarias. Fuente: Elaboración propia, N = 57.

Todos los jugadores consideran que hay que mejorar alguno de los aspectos de las plataformas digitales, según la **Figura 3.20**.

### 3.2.3 Segmentación del mercado

Para establecer los diferentes segmentos del mercado se han analizado los datos de la encuesta y elegido las variables que nos permitirán construir cada uno de ellos. Se han barajado diversas opciones, como segmentar por frecuencia de uso o si el jugador es o no es *Game Master*. Al final se ha optado por las variables de si el jugador paga o no paga suscripción y/o productos digitales. Cruzando estas variables se pueden apreciar segmentos con necesidades distintas respecto a la plataforma, hecho importante pues por ejemplo no todos los masters tienen las mismas necesidades, y cruzar los datos según lo que compran nos ayuda a comprender bien a cada grupo de usuarios y el valor que tienen para la plataforma.

*Tabla 3.5. Resumen de la segmentación del mercado. Fuente: Elaboración propia.*

Criterio	Porcentaje	N	Usuarios del SAM
Paga suscripción. Compra productos digitales.	21,3%	11	1.105.786
No suscripción. Compra productos digitales.	19,57%	10	1.002.327
No suscripción. No compra productos digitales.	58,8%	30	3.013.126

Un 10% de los jugadores encuestados nunca han jugado a rol digital y no sienten ningún interés en hacerlo, con lo que se los ha excluido de la segmentación. Tampoco se trata de grandes aficionados. Juegan muy poco, trimestralmente o incluso semestralmente, y la mayoría nunca han sido *Game Masters*. Algunos compran campañas y libros digitales, pero son una minoría.

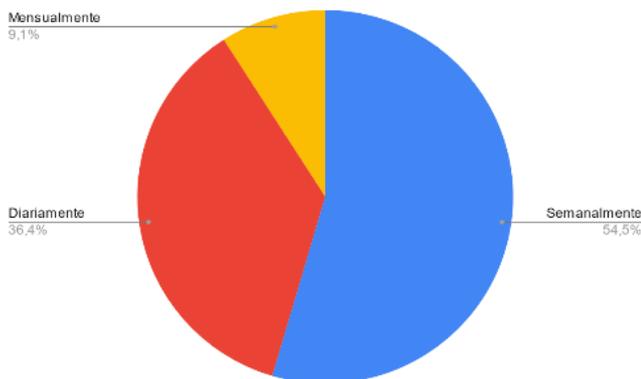
En la **Tabla 3.5** falta el criterio consistente en usuarios que no compran productos digitales, pero sí pagan suscripción. Solo 1 usuario encuestado cumple con esos requisitos, así que se ha considerado como una excepción que no tiene relevancia a la hora de segmentar. Se va a asumir que todos los usuarios que pagan suscripción también realizan compras digitales.

#### 3.2.3.1 Segmento 1: *Digital Master*

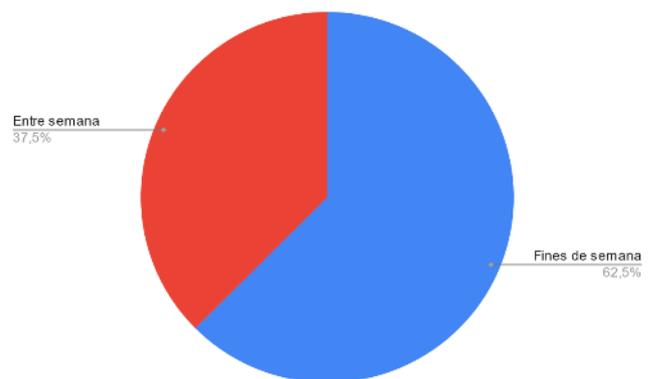
Este segmento del mercado ha vivido el RPG de sobremesa casi siempre en formato digital. No añoran la presencialidad, ni los elementos sociales del rol en vivo. Lo que quieren es una plataforma que cumpla unos estándares de calidad y que les de las herramientas y el contenido que necesitan para preparar y gestionar sus partidas.

Los *digital masters* utilizan *Roll20* o *Fantasy Grounds* y compran contenido en ambas plataformas. Sus motivos a la hora de pagar una suscripción son obtener más funcionalidades y personalización de la plataforma.

En la **Figura 3.21** se puede ver como el 90,7% de los jugadores de este segmento juegan semanalmente o diariamente, con un 62,5% prefiriendo los fines de semana, según la **Figura 3.22**. Suelen jugar a *D&D 5E* y *3.5E*, seguidos de *Fate Core*, *Call of Cthulhu* e incluso sistemas propios. Todos los segmentos de usuarios tienen preferencias similares por lo que hace a juegos de rol.

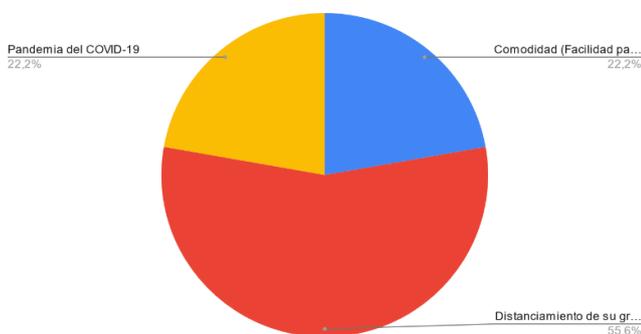


**Figura 3.21.** Frecuencia de juego del 1º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 11.

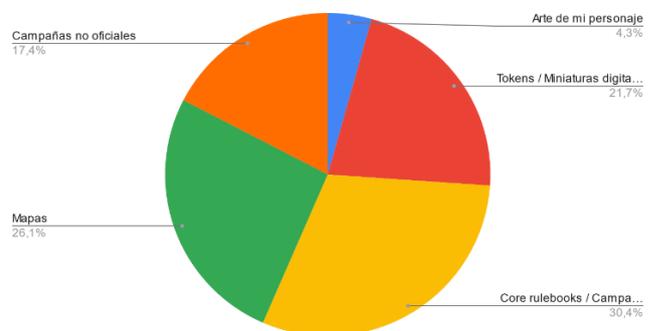


**Figura 3.22.** Momento de la semana en el que juega el 1º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 11.

Un 55,6% de estos jugadores utilizan plataformas digitales principalmente por distanciamiento con su grupo de juego, como se ve en la **Figura 3.23**. Prácticamente todos ellos son o han sido *Game Masters*. La comodidad para realizar algunas tareas, como hojas de personaje o el combate, también es relevante. Hay que tener en cuenta también la proporción de jugadores que han decidido jugar online debido a la pandemia del Covid-19. Es posible que este 22,2% de los jugadores vuelva al juego presencial al terminar la pandemia, aunque según ICv2, cada vez habrá más jugadores en el ámbito digital.



**Figura 3.23.** Razones de uso de plataformas digitales del 1º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 11.



**Figura 3.24.** Compras de contenido Digital del 1º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 11.

Este segmento suele interesarse por todos los productos digitales en igual medida, como se ve en la **Figura 3.24**. Los libros de reglas y las campañas oficiales son los que se adquieren de manera más usual, con un 30,4 %.

En la **Figura 3.25** se ven cuáles son los cambios que este segmento pide a las plataformas de juego de rol digital actuales. Lo que más demandan, con un 28,6 %, es solventar errores técnicos, como fallas de conexión y *lag* entre jugadores. También desean poder compartir contenido entre diferentes plataformas. El panorama actual no lo permite, así que los jugadores deben comprar lo mismo varias veces si quieren jugar en distintas plataformas.

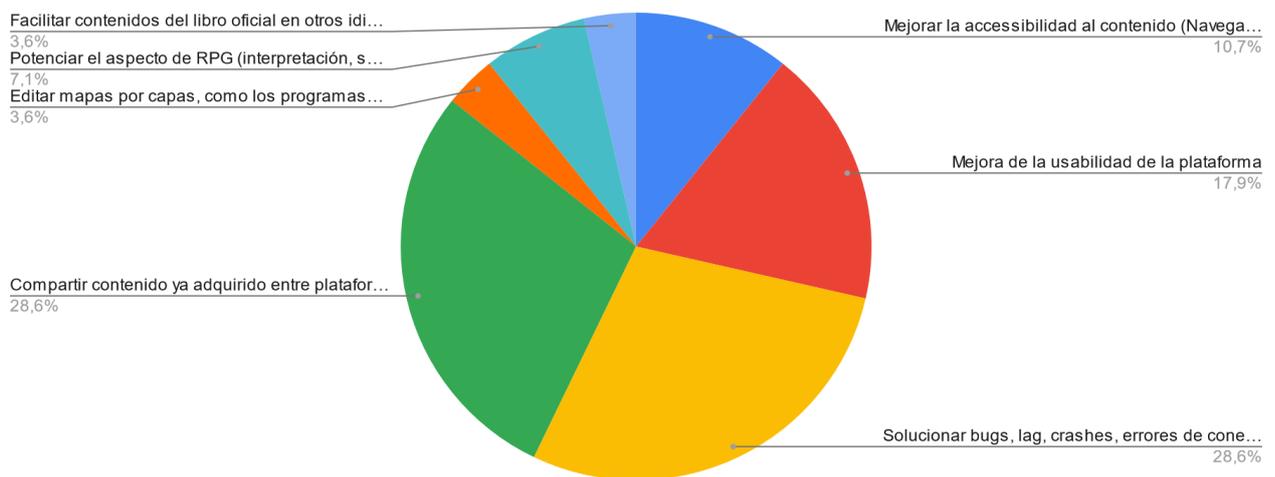


Figura 3.25. Cualidades de las plataformas de rol digital que habría que mejorar, según el 1º segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 11.

### 3.2.3.2 Segmento 2: Social Master

La razón de que a este segmento se le haya nombrado *Social Master* es que consideran muy importante potenciar el aspecto RPG de las plataformas digitales, es decir, todo lo que respecta a la interpretación de personajes y la socialización entre miembros del equipo. Lo ven tan importante como compartir contenido entre plataformas, como se ve en la **Figura 3.30**. Estos jugadores desean mejoras en la usabilidad de la plataforma, pero no les importan tanto los fallos tecnológicos. Son jugadores que vienen del mundo del rol presencial y que añoran el ambiente que se genera en esas partidas, que no ven representadas de manera fidedigna en formato digital.

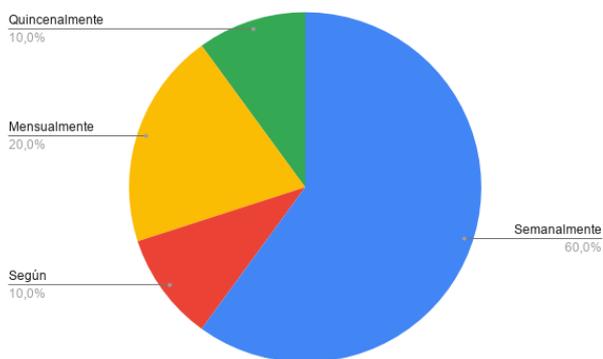


Figura 3.26. Frecuencia de juego del 2º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 10.

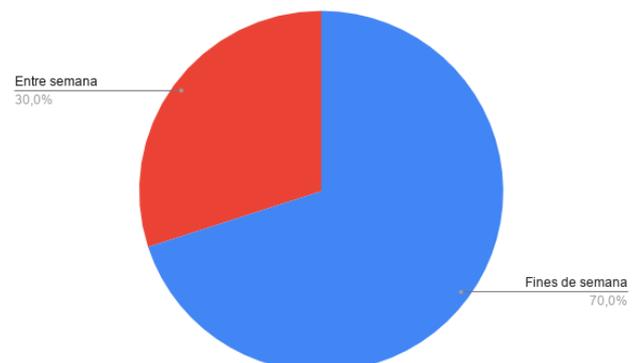
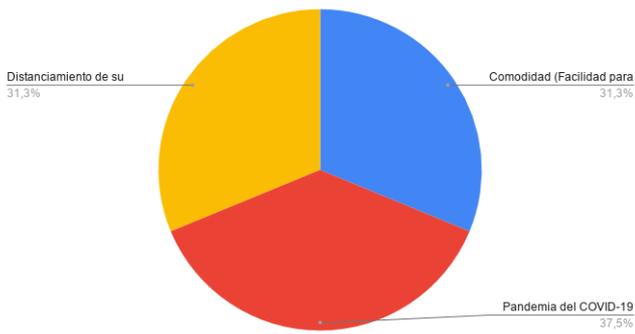


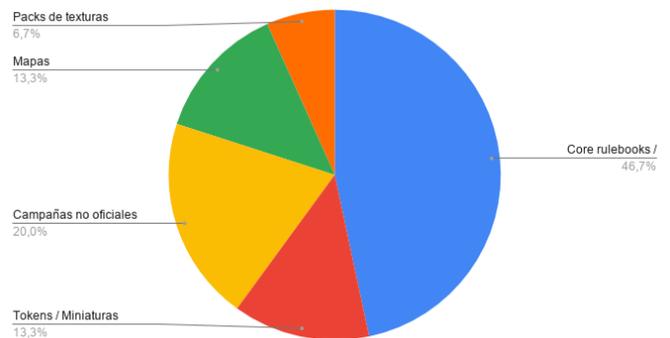
Figura 3.27. Momento de la semana en el que juega el 2º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 10.

Estos jugadores, también *Game Masters*, no juegan tan a menudo como el *Digital Master*. Según la **Figura 3.26**, suelen jugar semanalmente (60%), quincenalmente (10%) y mensualmente (20%), mayormente en fines de semana (70%), como se aprecia en la **Figura 3.27**.

Su juego preferido sigue siendo *D&D 5E*, con el resto siendo una mezcla de distintos juegos más minoritarios, como *Pathfinder*, *Fate Core*, *Call of Cthulhu* y *Vampiro: La Mascarada*.

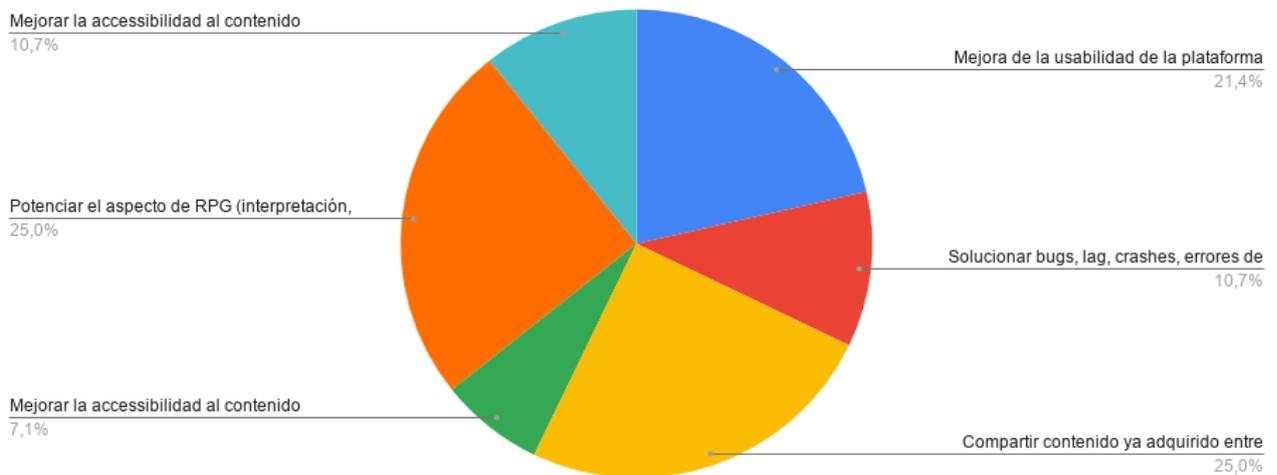


**Figura 3.28.** Razones de uso de plataformas digitales del 2º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 10.



**Figura 3.29.** Compras de contenido Digital del 2º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 10.

En este segmento cobra mucha importancia, según los datos, la pandemia del Covid-19. Es la razón principal (37.5%) del uso de plataformas digitales en el *Social Master*. La comodidad y el distanciamiento del grupo de juego, aun así, suman mayoría en su conjunto. La compra de libros de reglas y campañas sigue siendo el producto digital más deseado, aunque los mapas bajan para ser reemplazados por elementos estéticos de personalización como tokens y miniaturas.



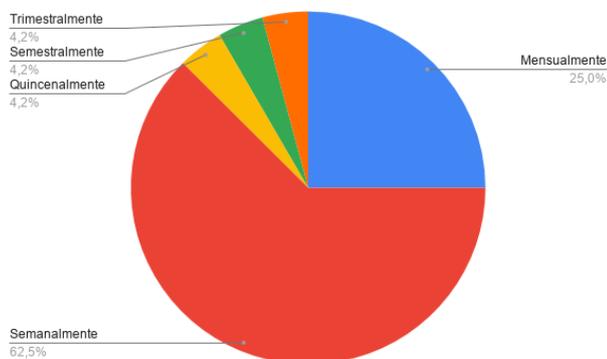
**Figura 3.30.** Cualidades de las plataformas de rol digital que habría que mejorar, según el 2º segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 10.

### 3.2.3.3 Segmento 3: Casual Player

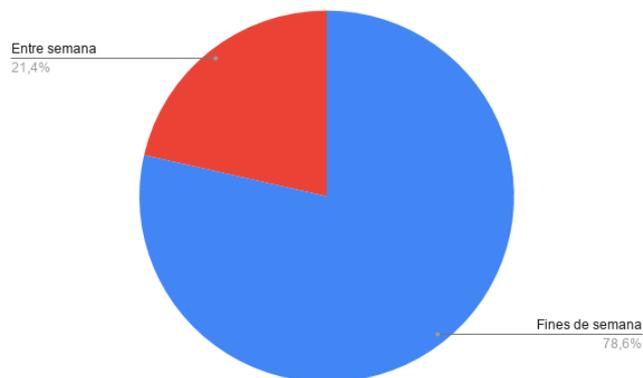
Los *casual players* viven a remolque del master, y suelen usar la plataforma que éste les dice. Por eso es muy importante, para atraer a este segmento de jugadores, ganarse primero los segmentos de los masters.

Según la **Figura 3.31**, la mayoría de los *casual players* juegan semanalmente, y un hecho a destacar es que ninguno lo hace diariamente.

Los jugadores no suelen ser masters, a pesar de que algunos lo han sido alguna vez. Juegan semanalmente y muchas veces se han de adaptar al master a la hora de jugar. Por lo que hace a los RPG que suelen jugar, no hay una diferencia significativa con los otros segmentos. *D&D 5E* con un 52,9% sigue siendo el más jugado, seguido de los otros RPG minoritarios.

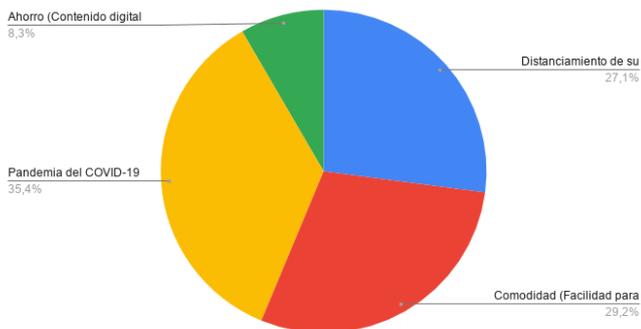


**Figura 3.31.** Frecuencia de juego del 3º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 30.

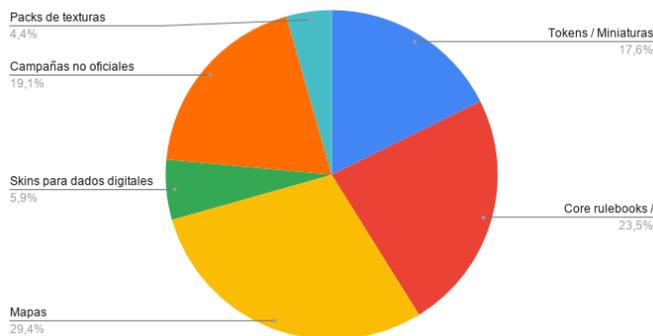


**Figura 3.32.** Momento de la semana en el que juega el 3º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 30.

Una particularidad a destacar es que en los *casual players* aparece una nueva razón para usar plataformas digitales, que es el ahorro, según la figura **Figura 3.33**. Y es que el contenido digital suele ser más barato, gracias a los diversos packs y ofertas que se hacen. El Covid-19, del mismo modo que en los otros segmentos, ha tenido un gran impacto en el juego digital.



**Figura 3.33.** Razones de uso de plataformas digitales del 3º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 30.



**Figura 3.34.** Compras de contenido digital que más llaman la atención al 3º Segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 30.

A pesar de que este segmento no ha comprado nunca productos digitales para RPG, se les ha preguntado cuáles les llamarían más la atención. Los resultados se exponen en la **Figura 3.34**. En este caso, parece que los mapas son lo que genera más interés (29,4%). Las skins estéticas para dados digitales, que no aparecían como producto en los otros segmentos, llaman la atención a un 5,9% de los jugadores.

El segmento de jugadores pide una mejora en todos los aspectos de las plataformas digitales, con una distribución equitativa de porcentajes, como se ve en la **Figura 3.35**. Del mismo modo que el *Social Master*, consideran importante el aspecto de socialización, pero también

dan mucha importancia a los problemas técnicos de la plataforma, como *lag* o errores de conexión.

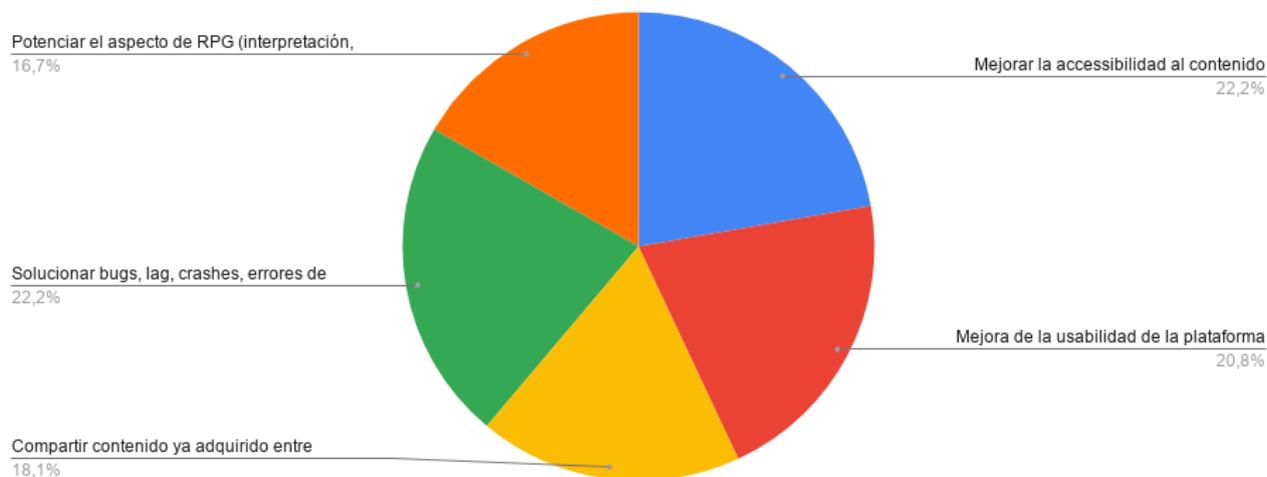


Figura 3.35. Cualidades de las plataformas de rol digital que habría que mejorar, según el 3º segmento. Fuente: Elaboración propia. N = 30.

### 3.2.4 Segmento prioritario y *buyer persona*

Para la elección del segmento prioritario del mercado se han tenido en cuenta tanto la rentabilidad económica como la facilidad de incorporar ese sector del usuario a Laudes. Con tal fin, se ha establecido el segmento denominado “*Social Master*” como el segmento prioritario.

Los *Social Master* quieren una plataforma que cumpla ciertos estándares de calidad, usabilidad y, sobre todo, que mejore la experiencia de usuario. Quieren que la experiencia del rol digital se parezca en lo mayor posible al juego presencial. Las plataformas actuales no trabajan ese aspecto, se centran en incorporar muchas herramientas que no son usadas por la mayoría de los usuarios. Los *Social Master* buscan una plataforma gratuita con contenido para comprar.

Se tratan de un 19,57 % del SAM. Usuarios que ahora mismo no pagan suscripción, pero que son *Game Masters* con el potencial de hacerlo, si se les dan los *pain relievers* adecuados. De ser así, será más fácil atraerlos que al otro segmento de masters. Los *Social Master* no están sujetos a ninguna plataforma, con lo que hacer la conversión a Laudes será más sencillo y más barato a nivel de marketing. En cambio, los masters que están pagando suscripción en otras plataformas vendrán poco a poco y con un mayor coste.

## Buyer Persona: *Social Master*



**Biografía:** Matt, 29 años. Ingresos anuales de \$80k. Estudió Historia en la Universidad de Nueva York y se doctoró en historia medieval. Trabaja de profesor universitario. Vive con su pareja en un apartamento.

**Hábitos:** En su tiempo libre disfruta de jugar a videojuegos, aunque ya no tanto como antes. Atiende a tiendas de ocio *geek* locales con su pareja y amigos, para jugar a rol o *Magic*. Le gustan las películas de Marvel y leer libros de fantasía e historia medieval. En los fines de semana, por la tarde-noche, se reúne con sus antiguos compañeros de universidad para jugar a rol a través de *Roll20*.

**Frustraciones y miedos:** Le preocupa perder el contacto con viejas amistades por la distancia. No está seguro de querer tener hijos ya que cree que supondría tener que abandonar alguna de sus aficiones. Tiene miedo de no llegar a avanzar más en la vida que su posición de profesor universitario.

**Metas:** Matt quiere escribir libros y artículos de análisis histórico, y ser reconocido por ello. Su afición por los juegos de rol hace que tenga el sueño de algún día publicar una campaña escrita por él mismo, así como jugar partidas con sus amigos en *streaming*.

**Consumo de juegos de rol:** Matt empezó a jugar a *D&D 3.5* cuando tenía 7 años, después de que su padre le introdujera al mundo del rol. Desde entonces, ha vivido todas las expansiones del juego, *4E* y *5E*. Ha jugado a *Pathfinder* y otros juegos como *Call of Cthulhu*. Compra figuras y dados personalizados y reserva todos los libros que salen a la venta en físico. Los últimos 10 años ha tenido que ir migrando sus partidas al formato digital, ya que sus compañeros de juego se han ido a vivir lejos. Le frustra haber perdido la experiencia del rol en vivo por el formato digital.

**Actitud respecto el rol online:** Matt desea que la experiencia del rol digital sea lo más parecida posible a la del rol de mesa. Le gusta interpretar personajes y ambientar bien sus partidas para aumentar la inmersión. La parte normativa del juego de rol le es menos relevante, a menudo utiliza reglas propias y se adapta durante la partida. Le gusta personalizar su plataforma, su avatar, sus dados, etc. y paga dinero por ello.

**Empathy map:**





*Tabla 3.6. Pains y Gains respecto a plataformas digitales de RPG. Fuente: Elaboración propia.*

Gain	Pain
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir el contenido con otras plataformas.</li> <li>• Potenciar socialización.</li> <li>• Poder compartir contenido creado por ellos con otros usuarios.</li> <li>• Personalizar la plataforma.</li> <li>• Comprar contenido estético.</li> <li>• Comprar libros de reglas y expansiones.</li> <li>• Tracker de combate, creador de encuentros.</li> <li>• Sistema de gestión de sonido integrado.</li> <li>• Assets gratuitos como mapas o tiles para construirlos.</li> <li>• Sombras dinámicas.</li> <li>• Chat de voz integrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallos constantes de conexión.</li> <li>• La plataforma tiene un aspecto anticuado.</li> <li>• Tarda mucho tiempo en crear personajes.</li> <li>• Problemas técnicos que ralentizan el juego.</li> <li>• Le cuesta explicar la plataforma a sus jugadores.</li> <li>• Pagar para poder jugar.</li> <li>• No tener acceso al contenido del SRD de D&amp;D.</li> <li>• No poder gestionar o importar contenido propio.</li> <li>• La simulación de dados no está integrada.</li> <li>• No se puede visualizar un mapa en pantalla, y no hay implementada una <i>grid</i> de casillas.</li> </ul>



Figura 3.36. Customer profile del Social Master. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Laudes es una plataforma de rol digital orientada a *Social Masters* y nuevos jugadores. **Constará de una aplicación para Windows 10, Mac y Linux; y una página web para captar usuarios y distribuir dicha aplicación.** El segmento prioritario busca una plataforma *free-to-play*, pagando por el contenido y no por el uso. Su preocupación principal es que las partidas online sean lo más fieles posibles a las presenciales. Laudes se establece principalmente como un servicio, con la posibilidad de comprar productos dentro de la aplicación.

Tabla 3.7. Productos y servicios de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

LAUDES	
Productos	Servicios
Skins estéticas para dados e interfaz.	Plataforma gratuita para gestionar y crear contenido de Table-Top RPG.

Tokens/Miniaturas.	Plataforma gratuita para jugar Table-Top RPG en línea.
Juegos y campañas de Laudes.	Venta de libros de reglas, campañas oficiales y no oficiales de juegos externos. Tokens y mapas oficiales.
	Amplio catálogo de contenido, accesible mediante una mensualidad.

En la **Tabla 3.7** se pueden ver los principales productos y servicios que ofrecerá Laudes. Para alinear estos productos y servicios con las necesidades del *Social Master* y nuevos jugadores, se han detallado en las **Tabla 3.8** y **Tabla 3.9** los *gain creators* y *pain relievers*, relacionados con los respectivos *pains* y *gains* del perfil del cliente.

*Tabla 3.8. Relación de Gain Creators de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

LAUDES	
Gain creator	Gain (customer profile)
API para garantizar la interoperabilidad entre plataformas. Todo el contenido propio y libre de Laudes podrá sincronizarse con cualquier aplicación externa si el jugador así lo desea.	Compartir el contenido con otras plataformas.
Mejora de usabilidad para que los jugadores se olviden del aspecto técnico de la plataforma. Filtros de voz para potenciar interpretación.	Potenciar socialización.
Marketplace donde los jugadores pueden compartir su contenido con otros usuarios.	Poder compartir contenido creado por ellos con otros usuarios.
Estéticas para la interfaz y los dados.	Personalizar la plataforma. Comprar contenido estético.
Libros de los principales juegos: <i>D&amp;D 5E</i> , <i>Pathfinder</i> , <i>Savage Worlds</i> , <i>Fate...</i>	Comprar libros de reglas y expansiones.
<i>Tracker</i> de combate y creador de encuentros gratuito.	<i>Tracker</i> de combate, creador de encuentros.
Gestor de sonido gratuito.	Sistema de gestión de sonido integrado.
Incorporación gratuita de tiles para construir mapas.	<i>Assets</i> gratuitos como mapas o tiles para construirlos.
Incorporación gratuita de sombras dinámicas.	Sombras dinámicas.
-	Chat de voz integrado.

*Tabla 3.9. Relación de Pain Relievers de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

LAUDES	
Pain reliever	Pain (customer profile)
Servicio online robusto.	Fallos constantes de conexión. Problemas técnicos que ralentizan el juego.
UI moderna y elegante.	La plataforma tiene un aspecto anticuado.
Creador de personaje asistido.	Tarda mucho tiempo en crear personajes.
Tutoriales interactivos de introducción a la plataforma y a <i>D&amp;D 5E</i> .	Le cuesta explicar la plataforma a sus jugadores.
Plataforma completamente <i>free-to-play</i> .	Pagar para poder jugar.
SRD de <i>D&amp;D 5E</i> implementado.	No tener acceso al contenido del SRD de <i>D&amp;D</i> .
Importación libre de contenido propio. Gestión y creación de campañas.	No poder gestionar o importar contenido propio.

Log de partidas.	-
Simulación de dados física y cómoda, con <i>feedback</i> visual en pifias y críticos.	La simulación de dados no está integrada.
Visualización sencilla de imágenes y <i>snap</i> a <i>grid</i> .	No se puede visualizar un mapa en pantalla, y no hay implementada una <i>grid</i> de casillas.

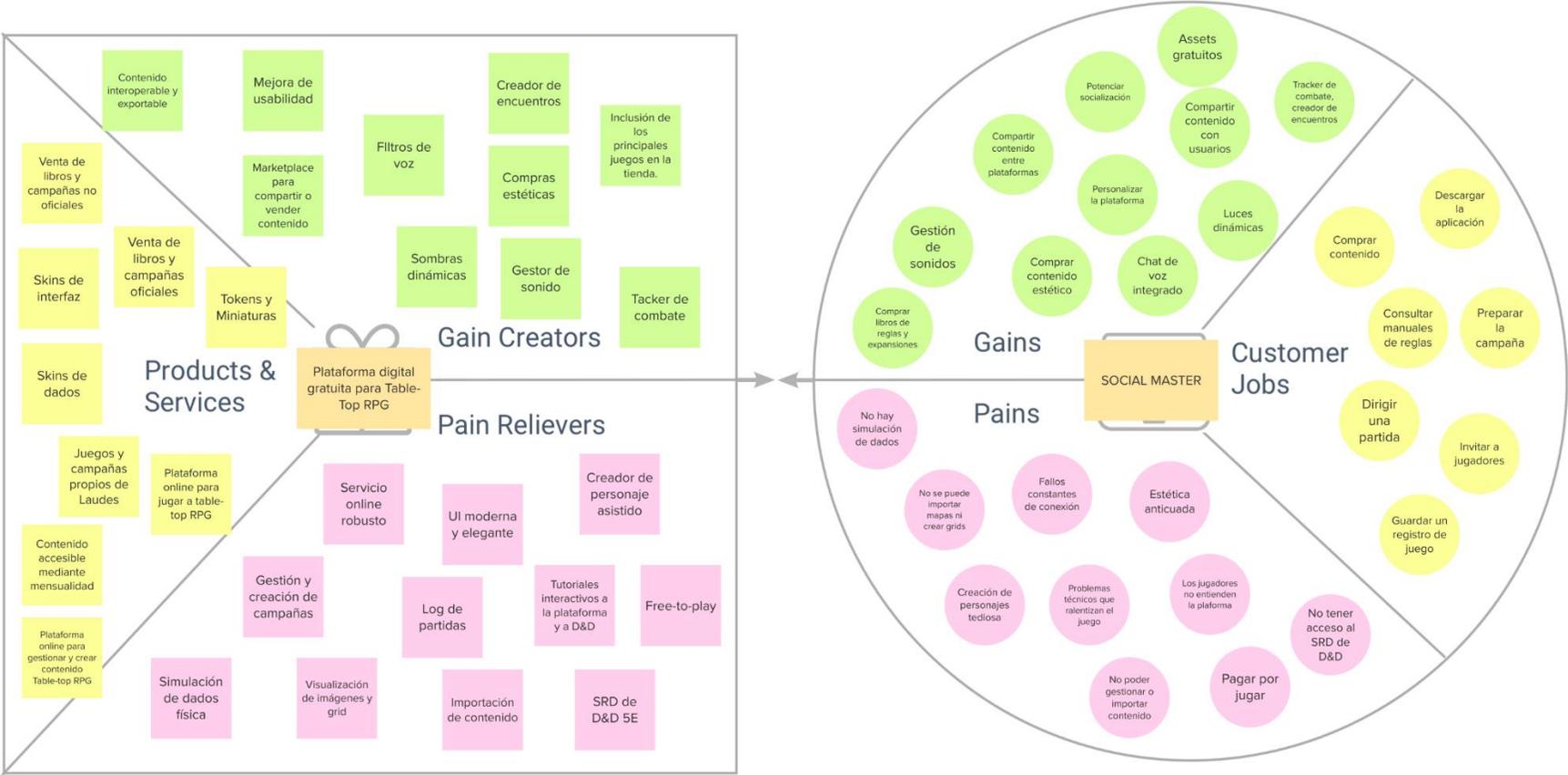
### 3.3.1 Evolución de la propuesta de valor

Debido a la gran inversión que significaría ofrecer todos los productos y servicios desde lanzamiento, seguidamente se va a detallar la expansión prevista de la propuesta de valor a tres años vista. En la **Tabla 3.10** se puede ver que, en el primer año se espera tener un MVP con los aspectos básicos para el *Social Master*. La mensualidad añadirá contenido (texturas, mapas, sonidos...) pero aún no incluirá juegos y campañas enteros, que se añadirán durante el segundo año. En el segundo año Laudes empezará a desarrollar juegos propios que se distribuirán exclusivamente a través de la mensualidad. En el tercer año se hará una gran expansión de catálogo.

*Tabla 3.10. Evolución de la productos y servicios de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

LAUDES		
Año 1	Año 2	Año 3
Plataforma gratuita para gestionar, crear y jugar contenido de Table-Top RPG en línea.	Catálogo de contenido, accesible mediante una mensualidad.	Ampliación masiva de catálogo mensual.
Skins estéticas para dados e interfaz.	Juegos y campañas de Laudes.	
Tokens/Miniaturas.		
Venta de libros de reglas, campañas oficiales y no oficiales de juegos externos. Tokens y mapas oficiales.		

### 3.3.2 Value Proposition Canvas



### 3.3.3 Descripción de la propuesta de valor

Laudes será una plataforma moderna, atractiva, gratuita, con un catálogo asequible y, sobre todo, con la mejor experiencia de juego posible. Los jugadores no diferenciarán el juego online del juego presencial, pues Laudes les ayudará a llevar la partida de manera intuitiva y sin barreras. La plataforma perfecta tanto para veteranos como novicios.

## 3.4 Modelo de ingresos

Los grupos de juego los componen una media de aproximadamente 5 personas. Una de ellas es el master, con lo que deducimos que un 20% de los usuarios de Laudes se tratará del segmento *Social Master*, el resto siendo los jugadores de las partidas.

Al *Social Master* se lo monetiza con todas las *In-App Purchases* y la mensualidad, mientras que los jugadores se considera que solo van a consumir las IAP estéticas de tokens, miniaturas, plataforma y dados.

Las compras se harán a través de la aplicación o la página web, de manera digital con los procedimientos habituales (tarjeta, PayPal...).

### 3.4.1 In-App Purchases

El catálogo de productos que se ofrecerán en el Marketplace de Laudes varía entre productos propios y venta de licencias de terceros como *D&D* o *Pathfinder*. En este caso, Laudes se llevaría una comisión por cada venta. Como se ve en la **Tabla 3.11**, los únicos productos producidos por Laudes que se venderán en la tienda son los *Tokens* y los *Skins* estéticos. Los *Skins* tienen diferentes precios dependiendo de factores como la rareza o la calidad.

Tabla 3.11. Relación de precios del marketplace de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

LAUDES			
Producto	Precios (\$)		
Libro de reglas / Expansión Oficial	D&D 5E	Pathfinder	Laudes
	29,99	49,99	Mensualidad
Expansión no Oficial	Fate / Savage Worlds		Laudes
	14,99		Mensualidad
Tokens/Miniaturas	D&D 5E	Pathfinder	Laudes
	11,99	7,99	5,99
Mapas/Tiles	D&D 5E	Pathfinder	Laudes
	14,99	19,99	Mensualidad
Skins de dados	Laudes		
	2,99 / 4,99 / 7,99 / 14,99 / Mensualidad		
Skins de aplicación	Laudes		
	2,99 / 4,99 / 7,99 / 14,99		

### 3.4.2 Mensualidad

Uno de los atractivos principales de Laudes es la propuesta de un modelo de mensualidad donde se aglomeran licencias de uso de contenido, de forma similar que *Netflix* o *Xbox Game Pass*. Como se ve en la **Tabla 3.12**, hay 4 rangos de suscripción, diseñados para dirigir al usuario al rango más alto, el de \$14,99/mes, que es el único que engloba el catálogo de licencias completo, con las licencias externas más potentes. El rango \$9,99 incluirá juegos producidos por Laudes y otros juegos de rol de menor prestigio.

Tabla 3.12. Rangos de mensualidad de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

LAUDES			
Gratis	\$4,99/mes	\$9,99/mes	\$14,99/mes
 Catálogo (manuales de referencia, campañas...)	 Catálogo (manuales de referencia, campañas...)	 Catálogo parcial (manuales de referencia, campañas...)	 Catálogo completo (manuales de referencia, campañas...)
 Compartir biblioteca (1 grupo / 5 jugadores)	 Compartir biblioteca (3 grupos / 10 jugadores)	 Compartir biblioteca (5 grupos / 15 jugadores)	 Compartir biblioteca (5 grupos / 15 jugadores)
 Iluminación dinámica	 Iluminación dinámica	 Iluminación dinámica	 Iluminación dinámica
 300+ Tiles, tokens y Sonidos	 10000+ Tiles, tokens y sonidos	 10000+ Tiles, tokens y sonidos	 10000+ Tiles, tokens y sonidos
 Bot de Discord con filtros de voz	 Bot de Discord con filtros de voz	 Bot de Discord con filtros de voz	 Bot de Discord con filtros de voz
 SRD de D&D 5E, Pathfinder, Savage Worlds, Fate Core	 SRD de D&D 5E, Pathfinder, Savage Worlds, Fate Core	 SRD de D&D 5E, Pathfinder, Savage Worlds, Fate Core	 SRD de D&D 5E, Pathfinder, Savage Worlds, Fate Core
 1 Gb de memoria	 20 Gb de memoria	 50 Gb de memoria	 70 Gb de memoria
 50 Mb de subida	 100 Mb de subida	 100 Mb de subida	 100 Mb de subida
 Skin de dados mensual exclusiva	 Skin de dados mensual exclusiva	 Skin de dados mensual exclusiva	 Skin de dados mensual exclusiva

A parte del catálogo, otros incentivos de los rangos de suscripción son la posibilidad de poder compartir tu biblioteca con varios grupos de jugadores, obtener más tiles, tokens y sonidos; y aumentar la memoria máxima que pueden ocupar tus medios en la base de datos. Todos los rangos de suscripción obtienen también una skin de dados mensual exclusiva. **El primer mes de la mensualidad será gratuito**, para captar al usuario.

### 3.5 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de una plataforma de rol digital, como se puede ver en la **Figura 3.37**, se basa en traer jugadores a la plataforma y conseguir que se conviertan en usuarios de pago. Con tal objetivo se plantean diversas métricas a tener en cuenta. El Customer Acquisition Cost (CAC), que determinará lo que cuesta conseguir un nuevo usuario. El Cost Per Conversion (CPC), que indica lo que cuesta hacer que ese usuario se convierta en un cliente de pago; y finalmente el Customer Retention Cost (CRC), que indica el coste anual de retención de un cliente. Cada métrica se explora con más detalle en el capítulo de marketing y ventas del plan de empresa.

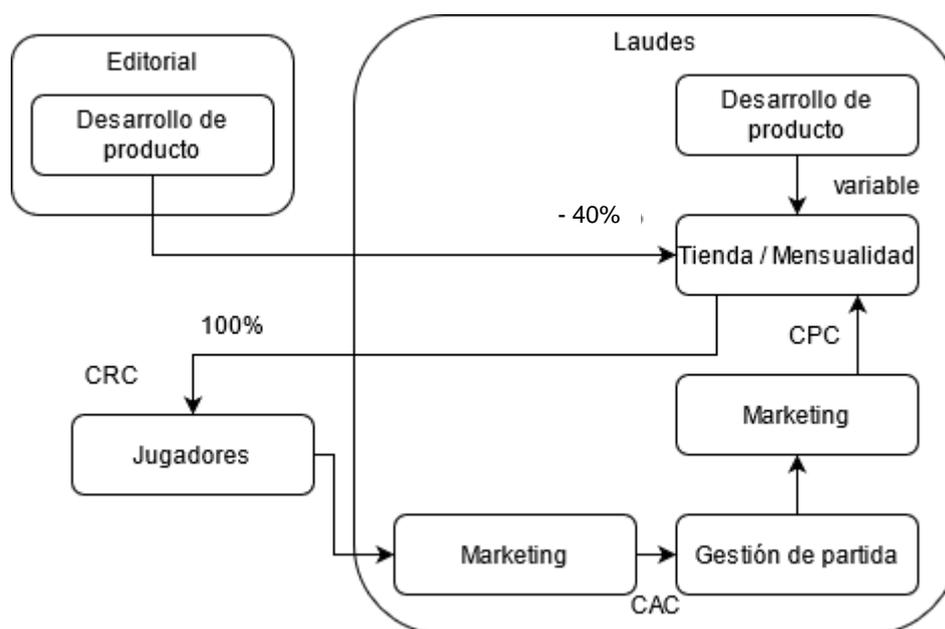


Figura 3.37. Cadena de valor de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

Las editoriales de juego de rol se suelen quedar un 40% de los ingresos de una compra única. Esto deja a Laudes con un 60% de ingresos por venta antes de impuestos. A este 60% también debemos restar los costes variables de retención y conversión. Además, si el producto que se vende es propio, cuesta saber qué parte del valor supone, ya que dependerá del número total de ventas respecto a los costes de producción. Si el usuario está pagando la mensualidad, habrá que tener en cuenta también los costes de licencias.

Debido a la incertidumbre de los costes variables por venta, es difícil saber exactamente el porcentaje de Laudes en la cadena de valor con sólo el análisis de esta. El *Life-Time Value* (LTV) será crucial para saber si nuestro negocio es rentable o no.

### 3.6 Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) nos permite ver de forma clara el estado interno y externo del proyecto. Se analizan los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño en el caso interno; y el entorno legal, la tecnología, el mercado,

el entorno social, económico y medioambiental como factores externos. En la **Tabla 3.13** se puede ver el análisis DAFO de Laudes.

*Tabla 3.13. Análisis DAFO de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

LAUDES			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Debilidades		Amenazas	
Valores	Cultura	Entorno legal	Tecnología
- Los valores de Laudes de dar contenido más barato pueden llegar a suponer un problema de ingresos si no se cuida el LTV.	- Laudes apuesta por una cultura horizontal, con pocos trabajadores y jerarquía. Puede llegar a suponer problemas de gestión.	- El éxito de la plataforma depende de que se extienda la licencia SRD de D&D 5E (muy pocas probabilidades de que suceda, ya que es una parte fundamental de su modelo de negocio) - Existe la posibilidad que a Wizards of the Coast no le guste que usuarios compartan contenido basado en D&D (sin ánimo de lucro), e inicie una batalla legal. - Nuevas leyes de cuotas de autónomos en España.	- Laudes utilizará estándares tecnológicos como Unity o HTML5. No se prevén cambios importantes de ese estilo que hagan obsoleta la plataforma.
Conocimiento	Desempeño	Mercado	Entorno cultural, social, económico y medioambiental
- Es la primera incursión en el mercado del RPG del equipo emprendedor. - Las herramientas web no forman parte de su formación. - Falta de experiencia en la adquisición y fidelización de usuarios.	- Dificultad para implementar el gran volumen de información de los principales RPG.	- Roll20 y Fantasy Grounds podrían empezar a incluir contenido por suscripción. - Astral podría captar a los Social Master. - Wizards of the Coast podría negarse a dar licencias de venta. - Dificultad por llegar a acuerdos de licencia mensual con editoriales.	- Necesidad de volver masivamente al juego presencial después de la pandemia del Covid-19. - Usuarios reticentes a pagar suscripción por contenido.
Fortalezas		Oportunidades	
Valores	Cultura	Entorno legal	Tecnología
- Laudes quiere hacer el RPG accesible a los usuarios de <i>hobby games</i> menos versados. - Empresa moderna y adecuada al público más joven.	- Laudes predica el esfuerzo y la responsabilidad. Trabajamos para dar lo mejor de nosotros y eso se verá reflejado en el producto.	- El SRD de D&D 5E permitirá realizar desarrollos propios basados en el sistema, para en el futuro no depender tanto de ellos. - Sistemas de licencia libre, como Fate y Savage Worlds, también suponen la oportunidad de crear contenido.	- La inclusión de tecnologías para la simulación de voz y mapeo de expresiones faciales a modelos 3D puede potenciar la inmersión de los juegos.
Conocimiento	Desempeño	Mercado	Entorno cultural, social, económico y medioambiental
- Conocimiento del mercado y los productos RPG y los competidores. - Experiencia con Unity, servicios y bases de datos a nivel profesional. - Experiencia debido a un proyecto emprendedor anterior por lo que hace al cálculo y uso de métricas (KPI)	- Capacidad de hacer una aplicación moderna, gamificada y divertida de usar. - Foco en la experiencia de usuario.	- No existen modelos de ingresos por suscripción a catálogo de contenido en RPG. - El mercado crece un 25% anual desde hace 6 años. - Oportunidad de exportar licencias europeas a estados unidos.	- Crecimiento del número de personas que juegan a través del ordenador. - Presencia de juegos de rol en series famosas como Stranger Things. <i>Lo geek</i> está de moda. - El juego digital es más barato y gasta menos papel.

## 3.7 Estrategia competitiva

### 3.7.1 La competencia

#### 3.7.1.1 Roll20

*Roll20* nació en el año 2012 después de que unos amigos hicieran un *Kickstarter* para poder desarrollar la plataforma. Empezó ofreciendo solamente una plataforma para poder jugar, de manera gratuita. Más tarde, en 2016, anunció la adquisición de derechos para poder ofrecer contenido oficial de *D&D* en su tienda.

*Roll20* dispone de un entorno virtual donde los jugadores y el director de la partida pueden jugar al juego RPG que elijan. Dispone de tres modelos de suscripción, como se ve en la **Figura 3.38**. Una gratuita que permite jugar y otras dos de mayor precio que añaden funcionalidades a la plataforma, como por ejemplo iluminación dinámica o más memoria en la nube. Además, en su tienda online se puede comprar contenido oficial de *D&D* y otros juegos de rol en formato digital, que son añadidos a la librería del jugador para que los pueda utilizar en sus partidas.

BASE	PLUS	PRO
<b>Gratis</b>	<b>\$49.99</b> / year \$4.16 / mo	<b>\$99.99</b> / year \$8.33 / mo
<a href="#">Selecciona Gratuita</a>	<a href="#">Seleccionar Plus anual</a>	<a href="#">Seleccionar Pro anual</a>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 100 MB de Espacio de Almacenamiento</li><li>✗ Sin Ads al cargar</li><li>✗ Shared Table Features</li><li>✗ Iluminación Dinámica</li><li>✗ Roll20 Reserve Reward</li><li>✗ Hojas de Personaje Personalizadas</li><li>✗ Acceso a la API</li><li>✗ Dev Server Access</li><li>✗ Acceso completo al Almacén de Personajes</li><li>✓ Compendium Sharing 1 Partida / 5 Jugadores</li><li>✓ Buscar Grupo 2 Anuncios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 3 GB de Espacio de Almacenamiento</li><li>✓ Sin Ads al cargar</li><li>✓ Shared Table Features</li><li>✓ Iluminación Dinámica</li><li>✗ Roll20 Reserve Reward</li><li>✗ Hojas de Personaje Personalizadas</li><li>✗ Acceso a la API</li><li>✗ Dev Server Access</li><li>✓ Acceso completo al Almacén de Personajes</li><li>✓ Compendium Sharing 3 Partidas / 10 Jugadores</li><li>✓ Buscar Grupo Anuncios ilimitados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 6 GB de Espacio de Almacenamiento</li><li>✓ Sin Ads al cargar</li><li>✓ Shared Table Features</li><li>✓ Iluminación Dinámica</li><li>✓ Roll20 Reserve Reward</li><li>✓ Hojas de Personaje Personalizadas</li><li>✓ Acceso a la API</li><li>✓ Dev Server Access</li><li>✓ Acceso completo al Almacén de Personajes</li><li>✓ Compendium Sharing 5 Partidas / 15 Jugadores</li><li>✓ Buscar Grupo Anuncios destacados</li></ul>

Figura 3.38. Modelo de suscripción de Roll20. Fuente: Roll20.

En 2020 *Roll20* publicó el primer RPG propio, *Burn Bryte*, diseñado expresamente para poder ser jugado en la plataforma. En febrero 2020 registró más de 5 millones de usuarios y generó más de 5 millones de beneficios en 2017. El plan de empresa estima que en 2020 *Roll20* ha ingresado alrededor de 12 millones de dólares. En el *Annual Report* se observa como todos los beneficios de la empresa son repartidos en dividendos a los socios, cosa que puede ser un indicador del estancamiento de la plataforma nivel de desarrollo, pues ya no hay inversión.

### 3.7.1.2 Fantasy Grounds

*Fantasy Grounds* es la opción para jugar online más utilizada después de *Roll20*. No utiliza una web en HTML5, sino que tiene una aplicación descargable desarrollada en Unity. Es la plataforma digital para jugar RPG más longeva, nacida en 2004. La versión actual se ha desarrollado gracias al apoyo de un *Kickstarter*. Originaria de Finlandia, en 2009 fue comprada por Doug Davison y se trasladó a Estados Unidos. Del mismo modo que *Roll20*, disponen de licencias de RPG como *D&D* o *Pathfinder* para vender en su tienda virtual.

No es posible jugar de manera gratuita, ya que por lo menos un jugador tiene que pagar una suscripción. Hay tres tipos de suscripción: Demo, Standard y Ultimate. La Demo es gratuita pero solo pueden jugar a partidas de jugadores Ultimate. Los jugadores Standard pagan menos, pero pueden jugar partidas entre ellos. Cada rango de suscripción añade más contenido digital para poder añadir a las partidas, como iconos, mapas, figuras, etc.

### 3.7.1.3 Astral

Siendo el competidor más joven del mercado, su propuesta se aleja de *Fantasy Grounds* y *Roll20*. Por el momento no ofrece contenido oficial para comprar. Su apuesta es tener la plataforma más moderna y con más funcionalidades, sobre todo a nivel estético.

Astral busca *masters* que quieran mejorar la inmersión de sus partidas mediante mapas realistas, efectos y sonidos. Su modelo de ingresos se trata de una suscripción que principalmente añade más almacenaje en la nube y mayor contenido estético para usar en las partidas.

### 3.7.1.4 D&D Beyond

*D&D Beyond* es la plataforma oficial online de *D&D 5E*, a pesar de que no es propiedad de *Wizards of the Coast*. Fundada en 2017, poco a poco ha ido incorporando nuevos módulos con el objetivo de ayudar a los jugadores con sus partidas de *D&D*, sean físicas o digitales. A día de hoy no ofrece una plataforma para poder jugar online, pero sí que permite comprar contenido en su tienda.

Los módulos que incorpora *D&D Beyond* son: creación de personaje, diseñador de encuentros y seguimiento del combate (aún en Alpha). Todos estos módulos pueden ser utilizados de manera gratuita con el contenido básico de *D&D*, y el que ha sido comprado por el jugador. También ofrece suscripciones que expanden la funcionalidad de los módulos.

Las compras de contenido dentro de la web tienen una particularidad que la diferencia de sus competidores, y es que no hace falta comprar libros enteros, sino que el jugador puede decidir comprar pequeñas secciones si solo le interesa utilizar parte del contenido que incluye dicho libro. Ofrece también la posibilidad de comprar diferentes estéticas para los dados.

Los elementos más relevantes de *D&D Beyond* son la modernidad de su interfaz y la facilidad para gestionar fichas de personaje, inventarios y tiradas de dados.

### 3.7.1.5 Wizards of the Coast

*Wizards of the Coast*, con su producto *Dungeons & Dragons* es la editorial más grande del juego de rol de mesa.

En 1997, *Wizards of the Coast*, compra TSR, la editorial había publicado *Dungeons & Dragons*. Desde entonces se ha publicado la tercera, cuarta y quinta edición del juego, cada una incluyendo cambios mecánicos y novedades en el apartado narrativo. Es un subsidiario de Hasbro desde 1999.

Uno de los cambios más relevantes que incorporó al modelo de *D&D*, es la licencia *Open Gaming License* (OGL), que permite a cualquier entidad o persona utilizar la base mecánica de *D&D*, el sistema d20 y derivados, para crear su propio contenido (ajeno siempre a los universos ficticios de *D&D*) y comercializarlo.

Este movimiento se produjo debido a que la diversificación de sistemas hacía que los jugadores no salieran de su juego favorito. La curva de aprendizaje era demasiado alta. La licencia OGL permitió que aparecieran diversos juegos de rol de distintas editoriales con la misma base mecánica, con lo cual los jugadores pudieron saltar de uno a otro sin problemas y el mercado se revitalizó.

Con la última edición, *D&D 5E*, *Wizards of the Coast* ha añadido una nueva capa a la licencia OGL, que es lo que se conoce como el *Dungeon Master's Guild*. Esta licencia permite crear contenido basado en universos y mecánicas preexistentes en expansiones de *D&D 5E*, con la particularidad que no se pueden comercializar libremente pero sí que se pueden vender en la tienda online de *D&D*. El hecho de que jugadores puedan crear sus propias expansiones y comercializarlas bajo el sello de la marca permite tener contenido oficial sin coste para *WoTC*.

Para *D&D 5E*, *WoTC* se ha centrado en crear experiencias narrativas, con más flexibilidad mecánica para cambiar la tendencia de *4E* de necesitar soporte físico debido a la complejidad del juego. Nathan Stewart, director de la editorial, opina que las herramientas digitales no deberían hacer que se pierda el aspecto de creación narrativa conjunta, que según él es la base de *D&D* y lo que fundamentalmente lo separa de un juego de mesa.

### 3.7.1.6 Paizo

El descontento de los jugadores con la 4ª edición de *D&D* hizo que *WotC* descontinuara la producción de esta y lanzara la quinta edición antes de lo esperado. Los jugadores decían que la 4ª edición era más un juego de miniaturas estratégico que un juego de rol. Con la 5ª edición han querido volver a contar historias. El mismo hecho que hizo que *WotC* decidiera lanzar *D&D 5E* fue el que provocó el nacimiento de *Pathfinder* en 2009.

*Pathfinder*, publicado por la editorial *Paizo*, es una evolución de la licencia OGL de *D&D 3.5*, refinada a través de una beta que duró un año entero y donde participaron más de 50 mil jugadores. *Pathfinder*, según Monte Cook, ofrece un set de normas que sigue la filosofía original de *D&D*, con las mejoras que se esperaba de una evolución.

Con este movimiento, *Paizo* consiguió atraer los jugadores descontentos con la 4ª edición de *D&D*, pero que buscaban una solución a los problemas de la 3ª edición. *Pathfinder* se ha actualizado con su 2ª edición recientemente. En estos momentos *Paizo* con *Pathfinder* es el segundo más grande en ventas del mercado, por detrás de *D&D*.

*Paizo* ofrece, entre los modelos de ingresos tradicionales, un modelo de suscripción donde mensualmente los jugadores reciben una parte de una aventura para el juego. Cada año se publican dos aventuras completas, cada una compuesta de seis fascículos. De este modo los jugadores no tienen que esperar a que una aventura esté completada para poder jugarla, a diferencia que las aventuras de *D&D*.

### 3.7.2 Ventajas competitivas y posicionamiento estratégico

La plataforma de *Laudes* pretende cambiar el paradigma de la digitalización del RPG. En vez de optar por un entorno estéril con muchas funcionalidades de difícil comprensión, *Laudes* pretende hacer la plataforma más amigable y cercana, fácil de entender y lista para nuevos jugadores. El diseño enfocado a la socialización supone una ventaja de diferenciación respecto las plataformas existentes.

Por el otro lado, la misión de *Laudes* de llevar contenido al usuario mediante suscripción supone una ventaja competitiva y un posicionamiento estratégico de diferenciación y precio, pues ahora mismo no hay una plataforma en el mercado que lo ofrezca. Las licencias pueden incluir un contrato de exclusividad temporal que hará que el modelo de catálogo mensual de *Laudes* no sea fácilmente extrapolado por otras plataformas, además de que la infraestructura para ofrecer dicho contenido a los usuarios requiere de inversión previa y estudio de viabilidad económica.

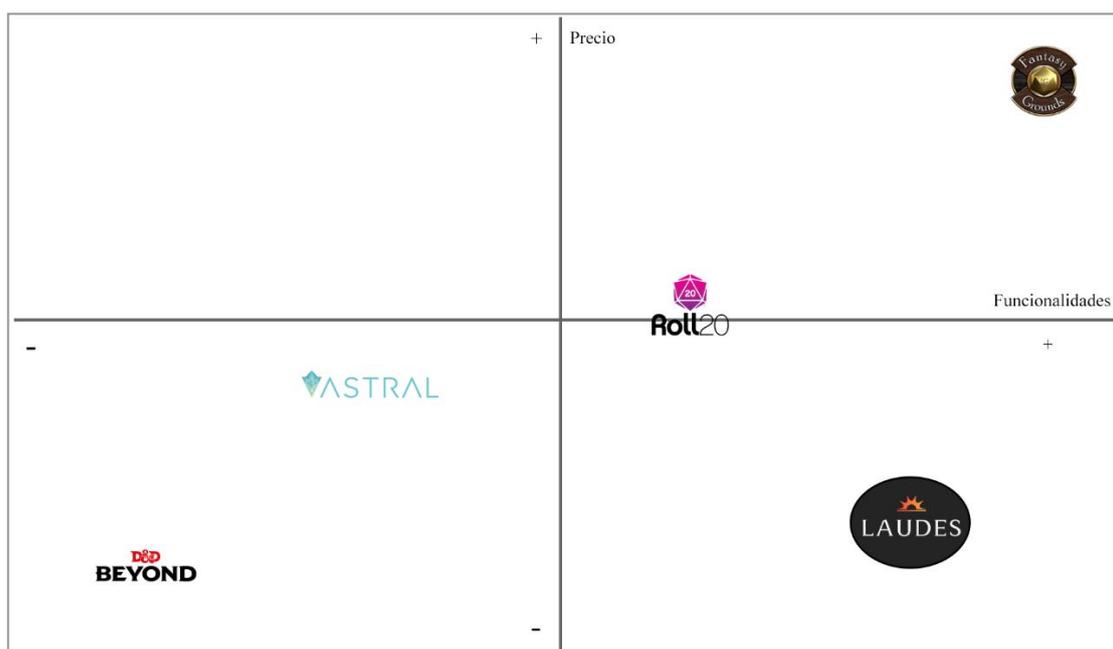


Figura 3.39. Matriz de competencia del sector del rol digital. Fuente: Elaboración propia.

Como se ve en la matriz de competencia de la **Figura 3.39**, se ha representado el mercado en base precio y funcionalidades. Vemos que Laudes se diferencia de los competidores al tener un menor precio, pero funcionalidades equiparables.

Laudes se sitúa como el opuesto a *Fantasy Grounds* a nivel conceptual, siendo una plataforma gratuita, abierta y con una usabilidad y estética moderna. La apuesta por el contenido propio ayudará a Laudes a destacar por encima de nuevas propuestas como *Astral*.

### 3.7.3 Factores de éxito y palancas de crecimiento

El factor de éxito más importante de Laudes es lograr que la mensualidad para obtener el catálogo sea lo suficientemente atractiva como para los *masters* se suscriban. Cuantos más opten por la suscripción, mejores licencias se van a poder comprar debido al aumento del *LTV*. Estas nuevas licencias traerán más *masters* y poco a poco el coste de conversión irá bajando, haciendo Laudes más rentable.

Otro factor de éxito es conseguir ser la plataforma principal para aquellos que entren en el hobby del RPG. Laudes les ofrecerá de manera gratuita todo lo que necesitan para empezar. Tutoriales, material y catálogo con un primer mes gratis. El sector de *hobby games* crece de manera constante, y captar esos nuevos *masters* es crucial. Los jugadores jóvenes utilizan *Roll20* porque, citando una respuesta de la encuesta, “no hay nada mejor”. La misión de Laudes es darles lo que están buscando.

## 3.8 Análisis de riesgos

Los principales riesgos del proyecto se han identificado como:

- Dificultad para obtener licencias de juegos y campañas para el catálogo mensual.
- El *Social Master* es muy difícil de convertir a la mensualidad.
- Dificultad para obtener licencias para la tienda.

En el caso de que haya dificultad para obtener licencias para la mensualidad o que sea muy difícil convertir al *Social Master*, se van a potenciar los IAP. Se van a implementar estrategias de monetización más agresivas, con marketing personalizado, *bundles* de contenido y recompensas. La intención es suplir la mensualidad sólo con IAP.

Si el *Social Master* sí que se convierte, pero hay problemas para obtener licencias, se va a seguir implementando el plan de contingencia de apoyo de los IAP, pero enfocado a obtener el capital para poder desarrollar contenido propio que los jugadores valoren y los retenga en Laudes. **El objetivo principal es transicionar a la producción propia de juegos lo antes posible, para eliminar el riesgo que supone estar sometido a la voluntad, la legalidad y las licencias de editoriales externas.**



## 4 Plan de marketing y ventas

En este capítulo se definen los objetivos de marketing y ventas, las estrategias de producto, precio, distribución y promoción. También incluye el presupuesto de marketing y las proyecciones de ventas.

### 4.1 Objetivos

Los objetivos de Laudes se han establecido con los siguientes parámetros: Ingresos, Customer Acquisition Cost (CAC), Cost Per Conversion (CPC), Conversion Rate (CVR), Customer Retention Cost (CRC), Life-Time Value (LTV), Retención anual, número de usuarios activos, juegos y campañas externos en el catálogo, juegos y campañas propios, posicionamiento e imagen de marca, como se puede ver en la **Tabla 4.1**.

Un aspecto a tener en cuenta es que las métricas están hechas en base los *Paying Users*, es decir, los *Social Masters*. Cada *Master* trae a 4 personas consigo, pero según los datos de la encuesta, esas personas suelen ser usuarios pasivos que no gastan dinero, o muy poco. Como su impacto es casi negligible y difícil de estimar, todas las métricas se van a enfocar solamente al cliente, que son los *Master*.

*Tabla 4.1. Objetivos de Laudes a 3 años vista. Fuente: Elaboración propia.*

			
Objetivos	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 3.252,17	\$ 168.582,55	1.589.160,53
CAC	\$ 6,67	\$ 5,53	\$ 3,66
CPC (suscripción)	\$ -	\$ 6,10	\$ 2,05
CVR (registro)	15,0%	20,0%	30,0%
CRC	\$ -	\$ 4,95	\$ 1,44
LTV	\$ 19,71	\$ 150,18	\$ 249,25
Retención Anual	0%	40%	60%
Usuarios Activos	6685	48084	342885
Juegos Externos	4	20	60
Juegos Internos	0	3	10
Posicionamiento	Proponer una alternativa asequible del modelo tradicional.	El líder de las nuevas propuestas de rol digital.	Ser la tercera aplicación del mercado.
Imagen de marca	Moderna, abierta a nuevos jugadores.	Recomendada por masters como la mejor plataforma.	El mejor lugar donde jugar RPG online.

## 4.2 Estrategias de producto

Laudes apuesta por elementos diferenciadores con otras soluciones del sector que tienen que ser relevantes a la hora de publicitar el servicio. El valor principal para el *Master* son las funcionalidades de la plataforma y el precio. Es importante destacar el ahorro por lo que hace a la contratación de la mensualidad.

Las campañas de marketing tienen que estar fundamentadas en todos los beneficios de Laudes respecto a *Roll20* o *Fantasy Grounds*. Hay que hacer hincapié también en que las partidas de Laudes no son aburridas, sino que se potencia la interacción entre jugadores y la diversión como si fuera una partida presencial.

Para los productos propios de Laudes que se desarrollen en un futuro, el master debe entender que son productos de calidad que no tienen nada que envidiar a *D&D* o *Pathfinder*. La estética tiene que aprovechar que la distribución es digital para generar arte conceptual integrado en la aplicación e incluso animado, como si fuera un videojuego.

Para las editoriales, a las cuales queremos convencer de que nos cedan los derechos de sus productos, Laudes les va a transmitir los beneficios económicos que tiene el modelo de suscripción en comparación con el modelo tradicional.

## 4.3 Estrategias de precio

Los precios del contenido original de Laudes van a ser todos por debajo de los de los competidores y editoriales. En la **Tabla 4.2** se puede ver la comparativa de precios de la mensualidad de Laudes con la de las otras plataformas. En principio puede parecer que el precio es similar o incluso más caro, ya que no incluye la posibilidad de pago anual. La realidad es que, debido a la inclusión de un catálogo de juegos dentro de la mensualidad, esta acaba dando al *master* un valor mucho más alto.

*Tabla 4.2. Comparativa de precios de suscripción de Laudes con otras plataformas. Fuente: Elaboración propia.*

Plataforma	Tier 1	Tier 2	Tier 3	Tier 4
Roll20	Gratis	\$4,16/mes \$49,99/año	\$8,33/mes \$99,99/año	No tiene
Fantasy Grounds	Gratis	\$3,99/mes \$39 compra única	\$9,99/mes \$149 compra única	No tiene
Astral	Gratis	\$9,99/mes \$75/año	\$14,99/mes \$120/año	No tiene
	Gratis	\$4,99/mes	\$9,99/mes	\$14,99/mes

Por lo tanto, a pesar de que la mensualidad puede ser más cara, al final del año el *master* y los jugadores de sus partidas habrán obtenido un valor mucho más alto por un precio reducido. Por ejemplo, el libro de reglas y tres campañas de D&D tienen un valor de \$29,99

cada una en tiendas online. Si el jugador quiere usar ese contenido tendrá que pagar \$120 por los libros y luego, si quiere, pagar además por la suscripción a alguna de las plataformas. Suponiendo que pague el Tier 3 de Roll20, son \$99,99 anuales, haciendo un total de \$220 anuales. En cambio, si esos libros estuvieran incluidos en el Tier 4 de Laudes, el master recibiría los beneficios de una suscripción a *Roll20* y además el contenido. Lo mismo, pero por \$179,88 anuales. Sólo con un libro y tres campañas en el catálogo, ya hay un ahorro de un 18% respecto el modelo actual. Y ese ahorro no va a parar de crecer a medida que aumente el catálogo de Laudes.

## 4.4 Estrategias de distribución

El aplicativo de Laudes se distribuirá mediante una página web, y los productos se podrán comprar en una tienda online dentro de la misma aplicación o la página web. La mensualidad se podrá contratar de la misma manera.

Los productos de la tienda no se distribuirán en formato PDF, sino que se integrarán en la biblioteca del jugador a forma de compendio.

## 4.5 Estrategias de promoción y publicidad

Al ser Laudes una plataforma que se utiliza y se adquiere de manera completamente digital, las acciones de marketing se realizarán mayormente en ese ámbito. Las acciones de marketing no digital estarán orientadas a las editoriales y a eventos *business to business* para obtener licencias. Durante el lanzamiento de Laudes se utilizará Facebook y Youtube para publicitar la aplicación. La intención es optimizar dichas campañas para descubrir cuál es la que trae más usuarios y conversiones por menos precio, y luego focalizar todo el marketing de captación a esa plataforma.

### 4.5.1 Acciones de marketing digital

Las acciones de marketing digital se van a enfocar en tres frentes:

- Publicidad en redes sociales y servicios de vídeo (Facebook, Instagram, Youtube).
- *Newsletter* y publicidad dentro de Laudes.
- Campañas publicitarias con creadores de contenido.
- Generación de comunidad en RRSS.

#### 4.5.1.1 Facebook e Instagram

Facebook es el líder mundial por lo que hace a publicidad en la red, y su algoritmo permite hacer campañas muy acotadas para conseguir objetivos medibles. Su *add-on* Facebook Pixel para páginas web y su SDK para aplicaciones permite incorporar eventos que luego podremos utilizar para optimizar nuestras campañas de marketing.

Facebook permite escoger diversos objetivos a la hora de preparar una campaña, como se ve en la **Figura 4.1**.

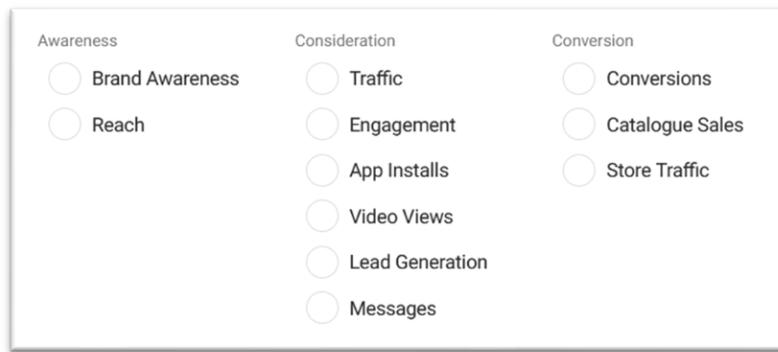


Figura 4.1. Objetivos de campañas de marketing en Facebook. Fuente: Facebook.

Los objetivos que son relevantes para Laudes son *Traffic*, *Conversion* y *Catalogue Sales* en menor medida. La razón por la que *Catalogue Sales* es menos importante se debe a que una vez hecha la conversión, el marketing de productos y mensualidades se puede hacer a través de canales como *newsletters* por email o publicidad *in-app*, que son menos costosos.

La diferencia entre una campaña de *Traffic* y una de *Conversion* es que la primera solo optimiza clics mientras que la segunda se optimiza mediante eventos de conversión. Generalmente es más interesante una campaña de *Conversion*, pero en el caso de un nuevo negocio es importante hacer primero campañas de *Traffic* para obtener datos y luego poder optimizar las campañas de conversión. Por eso durante la fase Beta de la aplicación de Laudes todo el marketing de Facebook se hará con tráfico, para así poder pasar a conversiones cuando se dé el lanzamiento.

Una campaña de Facebook en Estados Unidos, con edades de 18 a 40, específica para personas interesadas en videojuegos de mesa y rol, tiene un alcance total de 4,4 millones de personas. El alcance diario con \$20 es de entre 2.000 y 5.700 visualizaciones de anuncio, y entre 59 y 172 clics, lo que nos da aproximadamente un coste de entre \$0,12 y \$0,33 por clic en el anuncio y entre \$0,004 y \$0,01 por visualización. Toda esta información se ha simulado en la creación de una campaña real de prueba, como se puede ver en la **Figura 4.2**. La simulación se ha hecho para los objetivos *Conversion* y *Traffic*, y se ha visto que los alcances y costes son prácticamente los mismos.

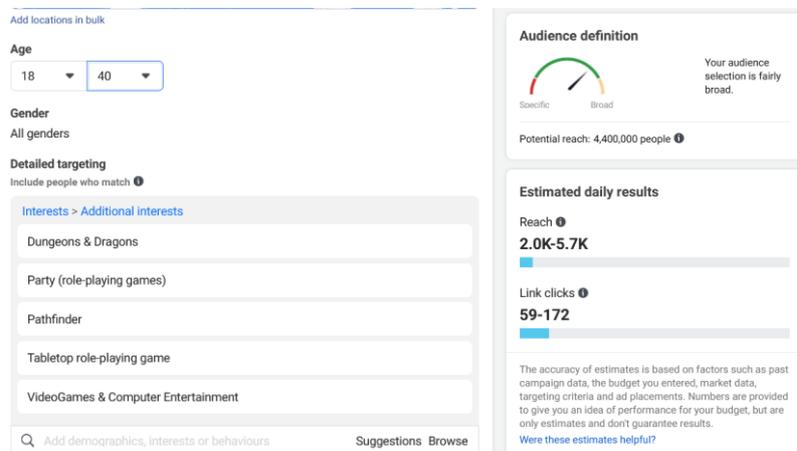
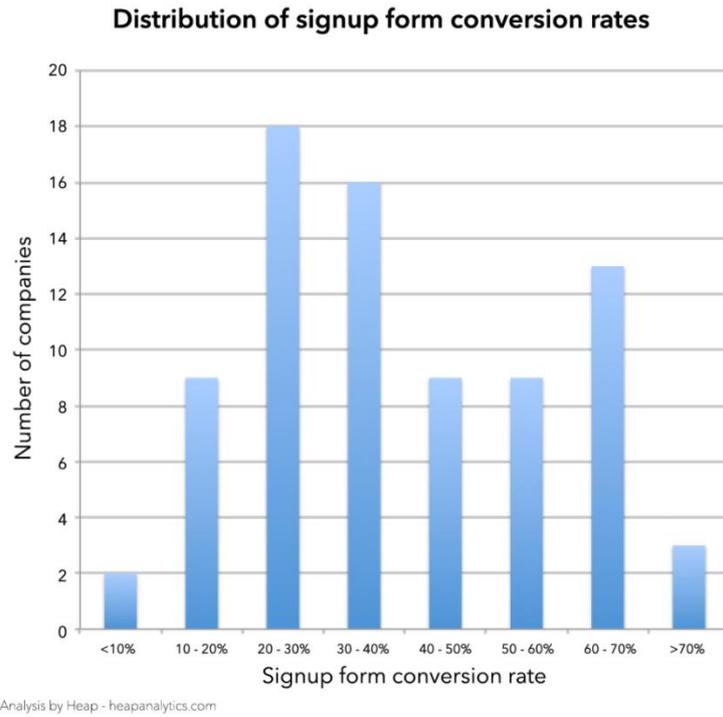


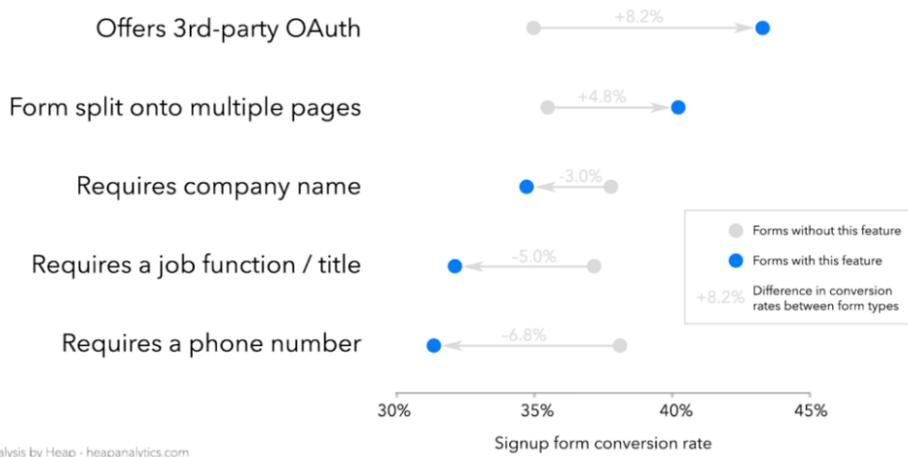
Figura 4.2. Campaña de Facebook de Conversion para Laudes. Fuente: Elaboración propia.

Por lo que hace a la ratio de conversión (CVR), referido a los usuarios que se registran, la media se encuentra en un 36,2%, como se ve en la **Figura 4.3**. Tener sistemas de registro de terceros, como registro a través de las credenciales de Google, aumenta el CVR en un 8,2%. Tener el formulario de suscripción dividido en diferentes subpáginas, lo aumenta un 4,8%, como se ve en la **Figura 4.4**. Hay que evitar preguntar por datos personales excesivos a la hora del registro.



**Figura 4.3.** Ratios de CVR distribuidos por número de casos. Fuente: Heap.io

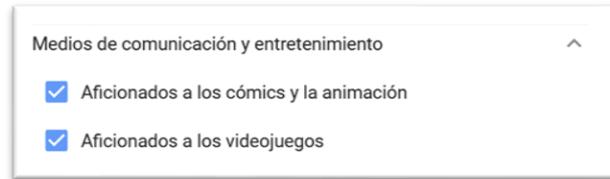
**How does signup form conversion rate change based on how the form is structured?**



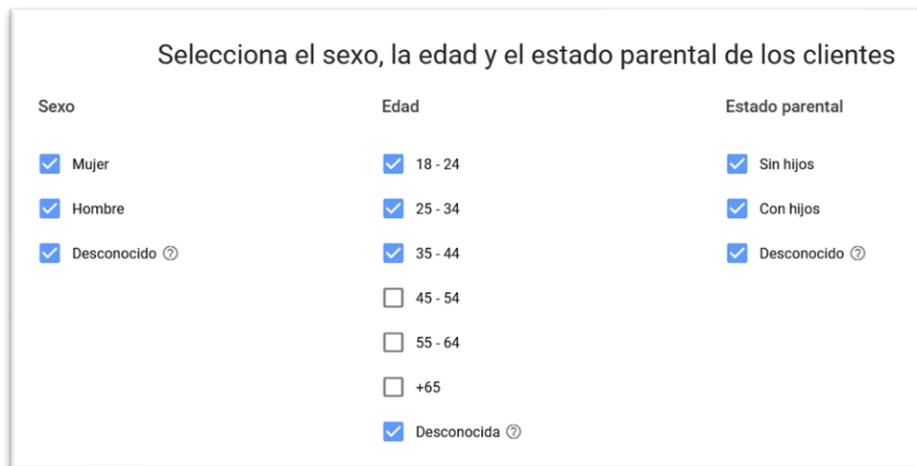
**Figura 4.4.** Factores que incrementan o reducen el CVR. Fuente: Heap.io

### 4.5.1.2 Youtube

El sistema de Youtube es similar al de Facebook, pero mucho más sencillo. Esto también implica que los anuncios no van a estar tan enfocados al posible consumidor como en la plataforma de Mark Zuckerberg. En la **Figura 4.6** se ven los diferentes segmentos demográficos a los cuales podemos optar, y en la **Figura 4.5** las aficiones relacionadas con nuestro cliente que se pueden seleccionar. En el caso de Laudes, las dos únicas relevantes sería afición a cómics y videojuegos.



*Figura 4.5. Segmentación por aficiones en Youtube Ads. Fuente: Elaboración propia.*



*Figura 4.6. Segmentación demográfica de la campaña de Laudes en Youtube. Fuente: Elaboración propia.*

Según Youtube, el coste por cada visualización de un anuncio está entre 0,01€ y \$0,03€, o lo que serían 0,012 y 0,037 dólares americanos, como se ve en la **Figura 4.7**. Youtube no hace una estimación de Click Through Rate (CTR) de su campaña, pero podemos estimar que es similar al de Facebook, de un 3%. Así cada clic nos costaría entre \$0,4 y \$1,2. La parte positiva es que el usuario que viene de Youtube es de mayor calidad y por lo tanto el CVR será mayor que el de una campaña de Facebook.

Rendimiento semanal estimado
<p><b>De 11 mil a 19 mil</b></p> <p><b>Impresiones</b></p> <p>Se contabiliza una impresión cada vez que el anuncio se muestra. La cantidad de impresiones no afectará al coste.</p>
<p><b>De 4,6 mil a 8,3 mil</b></p> <p><b>Visualizaciones</b></p> <p>Se contabiliza una visualización cuando un usuario muestra interés y ve 30 segundos del anuncio de vídeo (o todo el vídeo, si dura menos de 30 segundos) o interactúa con él.</p>
<p><b>De 0,01 € a 0,03 €</b></p> <p><b>Coste medio por visualización (CPV)</b></p> <p>El importe medio que pagarás por cada visualización del anuncio.</p>

*Figura 4.7. Rendimiento semanal de una campaña de Youtube. Fuente: Youtube.*

#### **4.5.1.3 Newsletter y anuncios dentro de Laudes**

Una vez el master se ha registrado en Laudes, seguramente con el registro gratuito, el objetivo es que se convierta al pago mensual y haga compras en la tienda. La estrategia que se plantea consiste en enviar *newsletters* regularmente a través de *email*, con ofertas y anunciando nuevos productos. Del mismo modo, dentro de la aplicación de Laudes, se publicitará constantemente productos de la tienda y la suscripción. Es importante destacar siempre que el primer mes de la suscripción es gratuito.

El coste de estas campañas dependerá del coste del equipo de marketing que escribe, planea y desarrolla los *newsletters* y los anuncios. El coste del equipo de marketing se dividirá enfocará a conversión, retención y ventas.

#### **4.5.1.4 Creadores de contenido**

Una fuente de *masters* importante serán las campañas que se realizarán con la ayuda de creadores de contenido de Youtube y Twitch. El objetivo no es simplemente que hagan publicidad de la plataforma en momentos puntuales, sino que jueguen sus campañas usando Laudes.

Aunque es difícil de estimar el coste de estas campañas, ya que no solo depende del alcance sino de la reputación del creador de contenido y lo que quiera cobrar, se ha hecho una estimación aproximada de lo que podría costar patrocinar estas campañas.

Por ejemplo, tomemos la campaña *Shadows of Drakenheim* del canal *Dungeon Dudes*, con una media de 40 mil visualizaciones por vídeo. Ya que la campaña ha durado 52 episodios

de 3 horas cada uno, son un total de 156 horas donde nuestra plataforma ha estado en pantalla, durante un periodo de más de año y medio. Esta campaña podría empezar en el lanzamiento de Laudes y extenderse durante el primer año de existencia de la plataforma. Las 40 mil personas que de media ven los vídeos siempre suelen ser las mismas, pero la presencia continua de Laudes hará que alrededor de un 20% de ellos decidan registrarse en la plataforma. Por lo tanto, el coste de la campaña de marketing con creadores de contenido será: *Cost per Install* x Usuarios + Caché.

Las campañas con creadores de contenido son rentables a nivel de costes, a pesar de que cuesten más dinero por adelantado. No solo traen nuevos clientes, sino que son las que tienen más impacto en la imagen y el posicionamiento de la marca. Además, se perpetúan con el tiempo ya que los vídeos con las promociones siempre estarán ahí. Si se trata de vídeos tutoriales se puede conseguir un flujo constante de nuevos usuarios, ya que la demanda de este tipo de vídeos es continua.

#### **4.5.1.5 Comunidad en redes sociales**

Laudes estará presente en todas las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), donde se publicarán ofertas, se expondrán las novedades y los beneficios de Laudes y se creará comunidad. Con tal efecto, a partir de la mitad del segundo año, se contratará a una persona que cumpla las funciones de *Community Manager*. Durante el primer año esta tarea la llevará a cabo el mismo equipo emprendedor.

#### **4.5.2 Acciones de marketing no digital**

Laudes estará presente en los eventos de negocios del sector de los juegos de mesa y el RPG, para así contactar con editoriales y creadores independientes y cerrar acuerdos de licencias. Estos eventos son principalmente las Comic-Con de Estados Unidos.

### **4.6 Presupuesto de marketing**

Para elaborar el presupuesto de marketing se han tenido en cuenta las métricas principales que nos permiten saber el rendimiento, y elaborado una serie de proyecciones de lo que costaría para los primeros tres años de existencia de Laudes. Se han tenido en cuenta los porcentajes del SOM establecidos en el capítulo 3.

Se entiende que la captación de usuarios se focaliza en los *Game Masters*, ya que ellos son los que se registran primero, crean su contenido y luego invitan a sus jugadores a la plataforma. En raros casos se da a la inversa. Por eso, como se verá más adelante, por cada master captado en las campañas de marketing, vendrán de media 4 usuarios más a la plataforma, aunque con una contribución económica muy baja, ya que no suelen adquirir productos.

*Tabla 4.3. Proyección campañas de Facebook de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Campañas de Facebook			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cost Per View	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Click Through Rate	1,0%	1,0%	1,0%
Cost Per Click	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Conversion Rate (Registro)	15,0%	20,0%	30,0%
Nuevos Usuarios	750	5550	39000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 27.750,00</b>	<b>\$ 130.000,00</b>
% Marketing en RRSS	50%	50%	50%
Cost Per Install	\$ 6,67	\$ 5,00	\$ 3,33

En la **Tabla 4.3** se pueden apreciar las métricas y el presupuesto de las campañas en Facebook que se van a realizar. El Cost Per View es lo que cuesta que una persona vea el anuncio. De esas personas, sólo un 1% hará clic, lo que nos da un Cost Per Click de \$1. La ratio de conversión, referida a las personas que se registran en la plataforma, se ha estimado en base los datos expuestos en la sección anterior. Es una ratio modesta y por debajo de la media, aumentando cada año a medida que la plataforma se hace más atractiva.

Las únicas diferencias entre las campañas de Youtube y Facebook es que en Youtube los costes de visualización son más bajos y el Click Through Rate (CTR) es más alto. Lo que se pretende es realizar ambas campañas los primeros meses de la plataforma, para analizar cuál es la que sale más barata respecto al precio, el número de clientes o la calidad de los clientes. Una vez se haya descubierto cuál funciona mejor, se va a optar por solamente esa plataforma a la hora de la captación de usuarios. En la **Tabla 4.4** se puede ver el desglose de la captación de usuarios en Youtube, y en la **Tabla 4.5** un resumen de la captación de usuarios mediante marketing en redes sociales.

*Tabla 4.4. Proyección campañas de Youtube de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Campañas de Youtube			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cost Per View	\$ 0,015	\$ 0,015	\$ 0,015
Click Through Rate	1,5%	1,5%	1,5%
Cost Per Click	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Conversion Rate (Registro)	15,0%	20,0%	30,0%
Nuevos Usuarios	750	5550	39000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 27.750,00</b>	<b>\$ 130.000,00</b>
% Marketing en RRSS	50%	50%	50%
CPI	\$ 6,67	\$ 5,00	\$ 3,33

*Tabla 4.5. Proyección total de campañas de captación en redes sociales. Fuente: Elaboración propia.*

Total Campañas de Captación			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cost Per View	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Click Through Rate	1,3%	1,3%	1,3%
Cost Per Click	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Conversion Rate (Registro)	15,0%	20,0%	30,0%
Nuevos Usuarios	1500	11100	78000
<b>Total</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 55.500,00</b>	<b>\$ 260.000,00</b>
CPI	\$ 6,67	\$ 5,00	\$ 3,33

Las campañas con creadores de contenido no son tan rentables como las campañas en redes sociales. Además, es difícil saber qué usuarios vienen a la plataforma a partir de su promoción. No hay una forma de estimar exactamente el coste de una campaña con un creador de contenido, depende de lo que se espere recibir a cambio. En este caso se ha considerado que una campaña con un creador de contenido va a llevar a Laudes un 10% de la media de visualizaciones de los vídeos de promoción. Para calcular el coste de la campaña se han tenido en cuenta los CPI de los anuncios en RRSS, multiplicados por las conversiones que esperamos, sumado a un caché del creador, como se puede ver en la **Tabla 4.6**.

*Tabla 4.6. Proyección campañas con creadores de contenido. Fuente: Elaboración propia.*

Creadores de Contenido			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cost Per Install	\$ 6,67	\$ 5,00	\$ 3,33
Usuarios	0	2000	5000
Caché creador	0	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 15.000,00</b>	<b>\$ 31.666,67</b>

Por último, es importante calcular el coste del equipo de marketing que va a generar las campañas dentro de la aplicación y los *newsletters* que van a llevar a la conversión a mensualidad o usuario de pago de los masters ya registrados. Durante el primer año no habrá equipo de marketing. Se entiende que la tarea la hará, aunque con menos eficacia, el equipo emprendedor sin un coste extra.

*Tabla 4.7. Costes del equipo de marketing. Fuente: Elaboración propia.*

Equipo de Marketing			
	Año 1	Año 2	Año 3
Tamaño	0	1	2
Sueldo bruto	1.800,00 €	1.800,00 €	2.300,00 €
Cotización	30%	30%	30%
<b>Total Anual</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 39.967,20</b>	<b>\$ 102.138,40</b>
Dedicado a ventas		20%	20%
Dedicado a conversión		50%	50%
Dedicado a retención		30%	30%

En el segundo año, como se aprecia en la **Tabla 4.7**, se incorporará una persona dedicada a crear e idear las campañas, con perfil multidisciplinario, que pueda crear grafismos y gestionar redes sociales, tanto las campañas publicitarias como los perfiles oficiales. En el tercer año se incorporará otra persona en el equipo, un profesional con el objetivo de optimizar las campañas y hacer marketing personalizado a cada segmento. Se han desglosado los porcentajes de ese presupuesto que se va a dedicar a ventas, conversión a mensualidad y retención. Nos permitirá calcular más adelante los distintos costes. En la **Tabla 4.8** se puede ver el presupuesto total de marketing anual de Laudes.

*Tabla 4.8. Presupuesto de marketing de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Presupuesto de Marketing		
Año 1	Año 2	Año 3
\$ 10.000,00	\$ 110.467,20	\$ 393.805,07

## 4.7 Proyección de ventas

En la **Tabla 4.9** se puede ver el resumen de las proyecciones de ventas de Laudes para los primeros 3 años.

*Tabla 4.9. Proyección de ventas de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Proyección de ventas		
Año 1	Año 2	Año 3
\$ 3.252,17	2.666,78 €	
\$ 168.582,55	138.237,69 €	
\$ 1.589.160,53	1.303.111,63 €	

Para elaborar las proyecciones se ha tenido en cuenta el flujo de usuarios mensuales debido a las acciones de marketing, así como la retención de los usuarios suscritos a la mensualidad y la de los que no. Ambos segmentos tienen retenciones distintas, pues los que pagan mensualmente son más propensos a dejar de hacerlo. Los usuarios que dejan de pagar la mensualidad no dejan la plataforma, sino que se unen al grupo de no-suscritos y están sujetos a la retención global, donde el abandono sí que significa dejar la plataforma. En las **Tabla 4.10** y **Tabla 4.11** se pueden ver los embudos de retención.



Tabla 4.11. Embudos de retención de usuarios suscritos. Fuente: Elaboración propia.

Cohort	Mes																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
1	0																																						
2		0																																					
3			0																																				
4				0																																			
5					0																																		
6						0																																	
7							0																																
8								0																															
9									0																														
10										4,5	3,714	3,066	2,531	2,345	2,172	2,012	1,865	1,727	1,6	1,483	1,374	1,273	1,179	1,093	1,012	0,97	0,93	0,891	0,854	0,818	0,784	0,751	0,72	0,69	0,661	0,634	0,607		
11											9	7,429	6,132	5,681	5,263	4,876	4,518	4,186	3,878	3,593	3,329	3,084	2,857	2,647	2,453	2,35	2,252	2,159	2,069	1,982	1,9	1,821	1,745	1,672	1,602	1,536	1,472		
12												13,5	11,14	10,32	9,565	8,862	8,21	7,607	7,047	6,529	6,049	5,605	5,193	4,811	4,457	4,271	4,093	3,923	3,759	3,603	3,453	3,309	3,171	3,039	2,912	2,791	2,674		
13													18	16,68	15,45	14,31	13,26	12,29	11,38	10,55	9,772	9,054	8,388	7,771	7,2	6,9	6,612	6,337	6,073	5,82	5,577	5,345	5,122	4,908	4,704	4,508	4,32		
14														65,5	60,68	56,22	52,09	48,26	44,71	41,43	38,38	35,56	32,94	30,52	28,28	27,1	25,97	24,89	23,85	22,86	21,9	20,99	20,12	19,28	18,48	17,71	16,97		
15															98,25	91,03	84,34	78,14	72,39	67,07	62,14	57,57	53,34	49,42	45,78	43,88	42,05	40,3	38,62	37,01	35,46	33,99	32,57	31,21	29,91	28,67	27,47		
16																131	121,4	112,4	104,2	96,52	89,43	82,85	76,76	71,12	65,89	63,14	60,51	57,99	55,57	53,26	51,04	48,91	46,87	44,92	43,05	41,25	39,53		
17																	163,8	151,7	140,6	130,2	120,7	111,8	103,6	95,95	88,9	85,19	81,64	78,24	74,98	71,85	68,86	65,99	63,24	60,6	58,08	55,66	53,34		
18																		229,3	212,4	196,8	182,3	168,9	156,5	145	134,3	128,7	123,4	118,2	113,3	108,6	104,1	99,72	95,56	91,58	87,76	84,1	80,6		
19																			262	242,7	224,9	208,4	193	178,9	165,7	158,8	152,2	145,8	139,8	133,9	128,4	123	117,9	113	108,3	103,7	99,42		
20																				294,8	273,1	253	234,4	217,2	201,2	192,8	184,8	177,1	169,7	162,6	155,9	149,4	143,1	137,2	131,5	126	120,7		
21																					327,5	303,4	281,1	260,5	241,3	231,2	221,6	212,4	203,5	195	186,9	179,1	171,7	164,5	157,6	151,1	144,8		
22																						360,3	333,8	309,2	286,5	274,6	263,1	252,1	241,6	231,6	221,9	212,7	203,8	195,3	187,2	179,4	171,9		
23																							393	364,1	337,3	323,3	309,8	296,9	284,5	272,7	261,3	250,4	240	230	220,4	211,2	202,4		
24																								458,5	424,8	407,1	390,1	373,9	358,3	343,4	329	315,3	302,2	289,6	277,5	266	254,9		
25																									491,3	470,8	451,2	432,4	414,3	397,1	380,5	364,7	349,5	334,9	320,9	307,6	294,8		
26																										498	477,2	457,4	438,3	420	402,5	385,7	369,7	354,3	339,5	325,4	311,8		
27																											747	715,9	686	657,4	630	603,8	578,6	554,5	531,4	509,3	488		
28																													996	954,5	914,7	876,6	840,1	805	771,5	739,3	708,5	679	
29																														1245	1193	1143	1096	1050	1006	964,4	924,2	885,7	
30																															1743	1670	1601	1534	1470	1409	1350	1294	
31																																1992	1909	1829	1753	1680	1610	1543	
32																																	2241	2148	2058	1972	1890	1811	
33																																		2490	2386	2287	2191	2100	
34																																			2739	2625	2515	2411	
35																																					2988	2863	2744
36																																						3486	3341
Churn	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	12,71	23,99	37,81	100,5	191,4	308,3	449,4	645,6	860,2	1092	1339	1601	1876	2197	2526	2919	3544	4393	5455	6970	8672	10551	12602	14816	17186	19956	22859		
Payers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,714	10,49	19,81	35,03	93,14	177,3	285,7	416,4	598,2	796,9	1011	1240	1483	1738	2035	2421	2797	3397	4210	5227	6680	8310	10112	12077	14198	16470	19124			

Es importante volver a recalcar que el embudo de la **Tabla 4.10** se refiere solo a los masters, y que la fila de *Total Players* es una estimación en base a que cada master trae una media de 4 jugadores a la plataforma. Se puede observar que los *Paying Players* son una porción muy pequeña de los jugadores, y les interesan solo los productos estéticos y las miniaturas. En la **Tabla 4.11** se distingue entre el total y los *Payers* ya que los nuevos suscriptores no pagan el primer mes de uso.

Usando los usuarios calculados en los embudos anteriores, se ha calculado una proyección de ventas para los tres primeros años de Laudes. Se puede ver el detalle en las **Tabla 4.16**, **Tabla 4.17** y **Tabla 4.18**. Para estimar los clientes que compran contenido, se ha optado por un porcentaje de entre un 1 y un 5% del total de masters y jugadores.

En las **Tabla 4.12**, **Tabla 4.13**, **Tabla 4.14** y **Tabla 4.15** se pueden ver las métricas más relevantes de Laudes, divididas por tipo de producto y globales. El LTV es la más importante, ya que indica el valor que trae un usuario a la plataforma a lo largo de toda su vida útil. El LTV se calcula dividiendo el ARPU por el *Churn Rate*. El ARPU de cada tipo de producto se ha calculado respecto el total de usuarios que pueden consumirlo, que no es siempre el mismo. Si calculásemos el ARPU en base el total de usuarios registrados, el cómputo no sería indicativo del coste/beneficio de las acciones de marketing.

*Tabla 4.12. Métricas de la mensualidad de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Métricas Mensualidad			
	Año 1	Año 2	Año 3
Coste medio	\$ 10,49	\$ 10,49	\$ 10,49
LTV	\$ 139,87	\$ 209,80	\$ 314,70
ARPU (Mensualidad)	\$ 125,88	\$ 125,88	\$ 125,88
RATIO LTV / (CAC+CPC+CRC)	20,97	12,65	44,01
% Total Ingresos	11%	62%	69%

*Tabla 4.13. Métricas del pago único de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Métricas Pago Único			
	Año 1	Año 2	Año 3
Coste medio	\$ 5,70	\$ 5,70	\$ 5,70
LTV	\$4,92	\$ 57,01	\$ 119,79
ARPU (Jugadores)	\$3,44	\$ 11,40	\$ 11,98
RATIO LTV / (CAC + CRC)	0,73	5,43	23,48
% Total Ingresos	9%	4%	3%

Tabla 4.14. Métricas de las comisiones de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

Métricas Comisión			
	Año 1	Año 2	Año 3
Coste medio	\$ 26,19	\$ 26,19	\$ 26,19
LTV	\$4,85	\$50,92	\$101,84
ARPU (Masters y Jugadores)	\$3,39	\$10,18	\$10,18
RATIO LTV / (CAC + CRC)	0,72	4,85	19,96
% Total Ingresos	80%	35%	28%

Tabla 4.15. Tabla de métricas relevantes globales de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

Métricas Globales			
	Año 1	Año 2	Año 3
Customer Acquisition Cost	\$ 6,67	\$ 5,53	\$ 3,66
Conversión a mensualidad	3%	25%	30%
Retención anual mensualidad	10%	40%	60%
Retención anual global	30%	80%	90%
Cost Per Conversion	\$ -	\$ 6,10	\$ 2,05
Customer Retention Cost	-	\$ 4,95	\$ 1,44
LTV	\$ 19,71	\$ 150,18	\$ 249,25
ARPU	\$ 16,86	\$ 82,06	\$ 90,07
RATIO LTV / (CAC + CPC + CRC)	2,96	9,06	34,9

Tabla 4.16. Proyección de ventas año 1. Fuente: Elaboración propia.

				Año 1												
	Precio Unitario	Cliente Interesado	Comisión Laudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Mensualidad</b>																
Tier 1	\$ 4,99	20%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	4	\$ 33,95
Tier 2	\$ 9,99	50%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	10	\$ 169,90
Tier 3	\$ 14,99	30%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	6	\$ 152,96
<b>Total</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,96	\$ 110,09	\$ 207,76	\$ 356,81
<b>Libros y Campañas</b>																
D&D	\$ 29,99	60%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	5	14	28	45	\$ 1.662,89
Pathfinder	\$ 49,99	10%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	5	8	\$ 461,98
Fate	\$ 14,99	6%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	5	\$ 83,12
Savage Worlds	\$ 14,99	4%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	\$ 55,41
<b>Total</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 119,74	\$ 351,15	\$ 683,91	\$ 1.108,59	\$ 2.263,40
<b>Tokens/Miniaturas</b>																
D&D	\$ 11,99	60%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	6	9	\$ 132,96
Pathfinder	\$ 7,99	10%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	\$ 14,77
Laudes	\$ 5,99	7%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	\$ 12,92
<b>Total</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,50	\$ 24,92	\$ 48,54	\$ 78,68	\$ 160,65
<b>Mapas/Tiles</b>																
D&D	\$ 14,99	60%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	6	9	\$ 166,23
Pathfinder	\$ 19,99	10%	60%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	\$ 36,95
<b>Total</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,75	\$ 31,52	\$ 61,39	\$ 99,52	\$ 203,18
<b>Skins Dados</b>																
Tier 1	\$ 2,99	20%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	\$ 9,76
Tier 2	\$ 4,99	55%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4	\$ 44,79
Tier 3	\$ 7,99	20%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	\$ 26,08
Tier 4	\$ 14,99	5%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 12,23
<b>Total</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,97	\$ 14,45	\$ 28,05	\$ 45,39	\$ 92,86
<b>Skins Plataforma</b>																
Tier 1	\$ 2,99	20%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	\$ 18,42
Tier 2	\$ 4,99	55%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	5	8	\$ 84,54
Tier 3	\$ 7,99	20%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	\$ 49,23
Tier 4	\$ 14,99	5%	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	\$ 23,09
<b>Total</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,27	\$ 27,19	\$ 52,96	\$ 85,85	\$ 175,28
Compras Pago Único				0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	15	24	49
Compras Comisión				0	0	0	0	0	0	0	0	9	26	50	81	166
Suscriptores				0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	10	20	34
<b>TOTAL AÑO 1</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 153,22	\$ 488,21	\$ 984,95	\$ 1.625,79	\$ 3.252,17

Tabla 4.17. Proyección de ventas año 2. Fuente: Elaboración propia.

Año 2																
	Precio Unitario	Cliente Interesado	Comisión Laudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Mensualidad</b>																
Tier 1	\$ 4,99	20%	100%	7	19	35	57	83	120	159	202	248	297	348	407	\$ 9.890,97
Tier 2	\$ 9,99	50%	100%	18	47	89	143	208	299	398	506	620	742	869	1018	\$ 49.504,39
Tier 3	\$ 14,99	30%	100%	11	28	53	86	125	179	239	303	372	445	521	611	\$ 44.568,82
<b>Total</b>				\$ 367,42	\$ 976,99	\$ 1.860,04	\$ 2.996,47	\$ 4.367,64	\$ 6.274,59	\$ 8.359,65	\$ 10.609,71	\$ 13.012,65	\$ 15.557,23	\$ 18.233,04	\$ 21.348,72	\$ 103.964,17
<b>Libros y Campañas</b>																
D&D	\$ 29,99	60%	60%	50	59	72	88	110	136	165	198	234	273	318	367	\$ 37.272,36
Pathfinder	\$ 49,99	10%	60%	8	10	12	15	18	23	28	33	39	46	53	61	\$ 10.354,81
Fate	\$ 14,99	6%	60%	5	6	7	9	11	14	17	20	23	27	32	37	\$ 1.863,00
Savage Worlds	\$ 14,99	4%	60%	3	4	5	6	7	9	11	13	16	18	21	24	\$ 1.242,00
<b>Total</b>				\$ 1.230,70	\$ 1.450,46	\$ 1.756,01	\$ 2.146,28	\$ 2.684,59	\$ 3.328,55	\$ 4.052,96	\$ 4.856,67	\$ 5.738,53	\$ 6.697,41	\$ 7.796,54	\$ 8.993,47	\$ 50.732,16
<b>Tokens/Miniaturas</b>																
D&D	\$ 11,99	60%	60%	10	12	14	18	22	27	33	40	47	55	64	73	\$ 2.980,30
Pathfinder	\$ 7,99	10%	60%	2	2	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	\$ 331,01
Laudes	\$ 5,99	7%	100%	1	1	2	2	3	3	4	5	5	6	7	9	\$ 289,51
<b>Total</b>				\$ 87,35	\$ 102,95	\$ 124,64	\$ 152,34	\$ 190,54	\$ 236,25	\$ 287,67	\$ 344,71	\$ 407,30	\$ 475,36	\$ 553,37	\$ 638,33	\$ 3.600,81
<b>Mapas/Tiles</b>																
D&D	\$ 14,99	60%	60%	10	12	14	18	22	27	33	40	47	55	64	73	\$ 3.725,99
Pathfinder	\$ 19,99	10%	60%	2	2	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	\$ 828,14
<b>Total</b>				\$ 110,48	\$ 130,21	\$ 157,63	\$ 192,67	\$ 240,99	\$ 298,80	\$ 363,83	\$ 435,97	\$ 515,14	\$ 601,21	\$ 699,88	\$ 807,33	\$ 4.554,13
<b>Skins Dados</b>																
Tier 1	\$ 2,99	20%	100%	2	2	2	3	3	4	5	6	7	8	10	11	\$ 189,44
Tier 2	\$ 4,99	55%	100%	5	6	7	8	10	12	14	16	19	22	26	30	\$ 869,44
Tier 3	\$ 7,99	20%	100%	2	2	2	3	3	4	5	6	7	8	10	11	\$ 506,24
Tier 4	\$ 14,99	5%	100%	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	\$ 237,44
<b>Total</b>				\$ 49,99	\$ 57,33	\$ 67,44	\$ 80,33	\$ 98,68	\$ 119,86	\$ 143,85	\$ 170,65	\$ 200,26	\$ 232,64	\$ 270,46	\$ 311,07	\$ 1.802,56
<b>Skins Plataforma</b>																
Tier 1	\$ 2,99	20%	100%	3	4	5	6	7	9	11	13	16	18	21	24	\$ 412,89
Tier 2	\$ 4,99	55%	100%	9	11	13	16	20	25	30	36	43	50	58	67	\$ 1.894,96
Tier 3	\$ 7,99	20%	100%	3	4	5	6	7	9	11	13	16	18	21	24	\$ 1.103,35
Tier 4	\$ 14,99	5%	100%	1	1	1	1	2	2	3	3	4	5	5	6	\$ 517,50
<b>Total</b>				\$ 95,31	\$ 112,32	\$ 135,99	\$ 166,21	\$ 207,90	\$ 257,76	\$ 313,86	\$ 376,10	\$ 444,39	\$ 518,65	\$ 603,77	\$ 696,46	\$ 3.928,71
Compras Pago Único				27	31	37	45	56	70	84	101	119	138	161	186	1056
Compras Comisión				90	107	129	158	197	245	298	357	422	492	573	661	3728
Suscriptores				35	93	177	286	416	598	797	1011	1240	1483	1738	2035	9911
<b>TOTAL AÑO 2</b>				\$ 1.941,24	\$ 2.830,27	\$ 4.101,75	\$ 5.734,29	\$ 7.790,35	\$ 10.515,82	\$ 13.521,81	\$ 16.793,82	\$ 20.318,28	\$ 24.082,51	\$ 28.157,06	\$ 32.795,36	\$ 168.582,55

Tabla 4.18. Proyección de ventas año 3. Fuente: Elaboración propia.

				Año 3												
	Precio Unitario	Cliente Interesado	Comisión Laudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Mensualidad</b>																
Tier 1	\$ 4,99	20%	100%	484	559	679	842	1045	1336	1662	2022	2415	2840	3294	3825	\$ 104.812,92
Tier 2	\$ 9,99	50%	100%	1211	1399	1698	2105	2614	3340	4155	5056	6038	7099	8235	9562	\$ 524.589,69
Tier 3	\$ 14,99	30%	100%	726	839	1019	1263	1568	2004	2493	3034	3623	4259	4941	5737	\$ 472.288,26
<b>Total</b>				\$ 25.397,45	\$ 29.345,31	\$ 35.631,79	\$ 44.159,43	\$ 54.834,83	\$ 70.071,63	\$ 87.176,59	\$ 106.071,85	\$ 126.682,78	\$ 148.937,91	\$ 172.768,69	\$ 200.612,62	\$ 1.101.690,87
<b>Libros y Campañas</b>																
D&D	\$ 29,99	60%	60%	415	481	572	688	846	1036	1250	1489	1751	2038	2365	2724	\$ 281.705,60
Pathfinder	\$ 49,99	10%	60%	69	80	95	115	141	173	208	248	292	340	394	454	\$ 78.261,99
Fate	\$ 14,99	6%	60%	42	48	57	69	85	104	125	149	175	204	237	272	\$ 14.080,58
Savage Worlds	\$ 14,99	4%	60%	28	32	38	46	56	69	83	99	117	136	158	182	\$ 9.387,06
<b>Total</b>				\$ 10.172,11	\$ 11.786,30	\$ 14.011,04	\$ 16.843,22	\$ 20.716,68	\$ 25.371,27	\$ 30.620,68	\$ 36.461,52	\$ 42.890,33	\$ 49.903,64	\$ 57.934,88	\$ 66.723,57	\$ 383.435,23
<b>Tokens/Miniaturas</b>																
D&D	\$ 11,99	60%	60%	83	96	114	138	169	207	250	298	350	408	473	545	\$ 22.525,18
Pathfinder	\$ 7,99	10%	60%	14	16	19	23	28	35	42	50	58	68	79	91	\$ 2.501,75
Laudes	\$ 5,99	7%	100%	10	11	13	16	20	24	29	35	41	48	55	64	\$ 2.188,12
<b>Total</b>				\$ 721,98	\$ 836,56	\$ 994,46	\$ 1.195,48	\$ 1.470,41	\$ 1.800,77	\$ 2.173,36	\$ 2.587,93	\$ 3.044,22	\$ 3.542,01	\$ 4.112,04	\$ 4.735,83	\$ 27.215,05
<b>Mapas/Tiles</b>																
D&D	\$ 14,99	60%	60%	83	96	114	138	169	207	250	298	350	408	473	545	\$ 28.161,17
Pathfinder	\$ 19,99	10%	60%	14	16	19	23	28	35	42	50	58	68	79	91	\$ 6.259,08
<b>Total</b>				\$ 913,13	\$ 1.058,03	\$ 1.257,74	\$ 1.511,98	\$ 1.859,70	\$ 2.277,53	\$ 2.748,76	\$ 3.273,08	\$ 3.850,18	\$ 4.479,75	\$ 5.200,70	\$ 5.989,65	\$ 34.420,25
<b>Skins Dados</b>																
Tier 1	\$ 2,99	20%	100%	12	14	17	20	25	30	36	42	50	58	67	77	\$ 1.335,34
Tier 2	\$ 4,99	55%	100%	34	39	46	55	68	82	98	116	136	158	184	211	\$ 6.128,49
Tier 3	\$ 7,99	20%	100%	12	14	17	20	25	30	36	42	50	58	67	77	\$ 3.568,35
Tier 4	\$ 14,99	5%	100%	3	4	4	5	6	7	9	11	12	14	17	19	\$ 1.673,64
<b>Total</b>				\$ 348,20	\$ 403,69	\$ 477,72	\$ 570,44	\$ 700,11	\$ 848,93	\$ 1.017,00	\$ 1.204,41	\$ 1.411,22	\$ 1.637,51	\$ 1.901,44	\$ 2.185,14	\$ 12.705,81
<b>Skins Plataforma</b>																
Tier 1	\$ 2,99	20%	100%	28	32	38	46	56	69	83	99	117	136	158	182	\$ 3.120,67
Tier 2	\$ 4,99	55%	100%	76	88	105	126	155	190	229	273	321	374	434	499	\$ 14.322,20
Tier 3	\$ 7,99	20%	100%	28	32	38	46	56	69	83	99	117	136	158	182	\$ 8.339,18
Tier 4	\$ 14,99	5%	100%	7	8	10	11	14	17	21	25	29	34	39	45	\$ 3.911,27
<b>Total</b>				\$ 787,73	\$ 912,73	\$ 1.085,02	\$ 1.304,34	\$ 1.604,30	\$ 1.964,76	\$ 2.371,27	\$ 2.823,59	\$ 3.321,44	\$ 3.864,55	\$ 4.486,49	\$ 5.167,09	\$ 29.693,32
Compras Pago Único				209	243	288	346	425	519	625	743	873	1015	1178	1356	7817
Compras Comisión				748	866	1030	1238	1523	1865	2250	2680	3152	3668	4258	4904	28180
Suscriptores				2421	2797	3397	4210	5227	6680	8310	10112	12077	14198	16470	19124	105023
<b>TOTAL AÑO 3</b>				\$ 38.340,60	\$ 44.342,63	\$ 53.457,77	\$ 65.584,89	\$ 81.186,02	\$ 102.334,90	\$ 126.107,67	\$ 152.422,37	\$ 181.200,19	\$ 212.365,36	\$ 246.404,24	\$ 285.413,89	\$ 1.589.160,53

## 5 Plan operativo, la plataforma RPG y la tecnología

En este capítulo se va a hablar de las macro y micro operaciones que llevarán a cabo en Laudes, así como profundizar en el desarrollo de la plataforma y sus características.

### 5.1 Macro y micro operaciones

Las macro operaciones de Laudes se dividen entre:

- Actividades de venta.
- Desarrollo de la aplicación.
- Desarrollo de la página web.
- Desarrollo de productos editoriales propios (libros de RPG).
- Mantenimiento de los aplicativos y servidores.
- Actividades de postventa.

Para más información sobre todo lo que hace a la adquisición, conversión y retención de usuarios se puede consultar el capítulo 4. El desarrollo de la plataforma se detalla en la siguiente sección de este capítulo.

El tiempo de desarrollo de los productos editoriales propios es de un año para un libro de reglas y un mes para un capítulo de una campaña. Cada campaña tiene seis capítulos, que se liberan mensualmente. La producción de capítulos va varios capítulos por delante de la publicación, para tener en cuenta imprevistos.

Al principio de la existencia de Laudes, los productos editoriales los desarrollará una sola persona a nivel de diseño de juego y campaña, externalizando la maquetación y el arte a un artista *freelancer*. El coste aproximado de desarrollar un libro de reglas, contando con un diseñador durante un año y 3 meses de arte *freelancer*, sería alrededor de 42.400 €. Producir un capítulo de una campaña costaría mensualmente 4.600 €.

El mantenimiento de los aplicativos y servidores tiene un coste de 0,0244 dólares por Gb de datos, y el coste variaría mensualmente dependiendo de los jugadores registrados en Laudes. El coste de los servidores hosting de la web y de las partidas sería de un total de \$144,7 mensuales.<sup>2</sup>

Los micro procesos más relevantes serían:

- Negociar licencias para venta.
- Captación de cliente.
- Retención de clientes.
- Adquirir licencias para suscripción.
- Producir mapas, tiles y dados.

---

<sup>2</sup> <https://gcorelabs.com/pricing/>

- Integrar el contenido externo a la plataforma.

Negociar licencias para venta directa es sencillo, pues solo hay que acordar el porcentaje de comisión para la editorial, que suele ser de un 40%. Las licencias para suscripción se compran a nivel estimado. Por ejemplo, suponiendo que *Wizards of the Coast* (WoTC) quisiera negociar la licencia de *D&D*, sabemos que un 60% de los usuarios de la suscripción usaría ese contenido. Vender un libro de *D&D* suelto en Laudes supone unos ingresos de 12\$ para WoTC. Por lo tanto, si en ese momento hay 4000 usuarios suscritos en Tier 3 o superior, una buena cifra para adquirir esa licencia sería de entre 30.000 y 100.000 dólares, teniendo en cuenta previsiones de ingresos. En general, un buen acuerdo sería un pago por adelantado de un 80% de la comisión que se llevarían por venta, multiplicado por usuario activo y posiblemente interesado. A todo esto, también la opción de recibir una comisión extra por cada vez que un usuario nuevo se suscribe y utiliza dicho contenido.

## 5.2 Desarrollo de la plataforma RPG digital

El desarrollo de la plataforma de rol digital lo llevará a cabo el emprendedor y un ingeniero informático contratado. El emprendedor se encargará del diseño y el desarrollo de la aplicación en Unity y el ingeniero de la implementación de estructuras de datos, partidas, servidores, la web, etc. En esta primera fase todo el arte que se necesite será desarrollado por artistas *freelancer*.

La web y la aplicación base se desarrollarán durante los primeros 8 meses de existencia de Laudes. Al mes 8 empezará la fase beta, donde se lanzará la plataforma para tantear a los usuarios, optimizar y solucionar errores.

**Preproducción (2 semanas):** Se planteará la estructura de la producción y la aplicación. El ingeniero propondrá soluciones a las necesidades de despliegue de Laudes, como servidores y bases de datos.

**1ª Fase Producción (4 meses):** Lo primero que se implementará será el soporte al juego, tanto a nivel de cliente como servidor. Esto incluye simulación de dados, *tracker* de combate y creador de encuentros. Una vez el soporte al juego funcione, se implementarán las estructuras de datos para crear las bibliotecas de *assets* de los jugadores. Finalmente se añadirán los elementos estéticos, el gestor de sonidos y las sombras dinámicas.

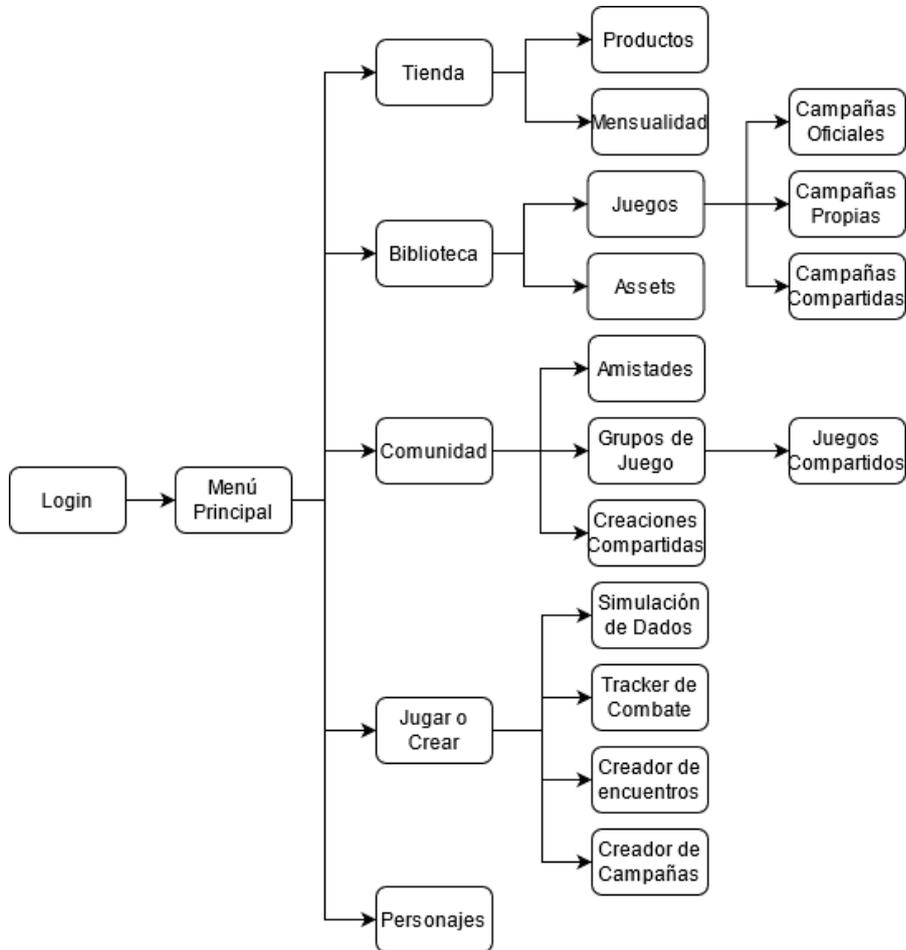
**2ª Fase Producción (3 meses y medio):** Se desarrollará el soporte tecnológico y estético para la tienda de la aplicación, y la mensualidad. Se implementará la página web. También es en esta fase donde se cerrarán las licencias y se incorporará ese contenido a la aplicación.

**Postproducción (4 meses):** Se realizarán campañas de marketing para adquirir usuarios. Se solucionarán errores y se optimizará la plataforma.

**Mantenimiento (indefinido):** Añadir funcionalidades, solventar errores, atención al cliente, adquirir licencias, desarrollar productos propios.

### 5.3 La plataforma

La aplicación de Laudes constará de las siguientes secciones, representadas jerárquicamente en la **Figura 5.1**.



*Figura 5.1. Estructura jerárquica de la aplicación de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 5.1. Descripción de las secciones más importantes de la aplicación de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

 <b>LAUDES</b>	
Sección	Descripción
Login	Pantalla donde el usuario pone sus credenciales para poder acceder a la aplicación.
Menú Principal	Pantalla donde se pueden ver diferentes noticias personalizadas de nuevos productos u ofertas relevantes. Enlaza a las diferentes secciones de la aplicación.
Tienda	Lugar donde el usuario puede comprar todos los productos y suscribirse a las mensualidades.

Productos	En esta sección de la tienda se encuentran los libros y campañas, los tokens, las miniaturas, los mapas, los tiles y los dados.
Mensualidad	En esta sección de la tienda el usuario puede ver el contenido que incluye la mensualidad, el contenido que está por venir, y suscribirse a alguno de los rangos de pago. El primer mes es gratuito.
Biblioteca	Inventario del usuario, donde puede ver todo el contenido que le pertenece.
Juegos	Aquí podrá ver todos los libros de reglas que ha comprado u obtenido mediante la mensualidad, con los <i>assets</i> pertinentes a cada uno desglosados.
Campañas oficiales	Aquí podrá ver todas las campañas que ha comprado u obtenido mediante la mensualidad, con los <i>assets</i> pertinentes a cada una desglosados.
Campañas propias	En esta sección se encuentran todas las campañas que ha creado el usuario y guardado. El usuario puede crear partidas base a partir de ellas. Las campañas se pueden crear públicas o privadas. En el caso que sean públicas cualquier otro usuario las podrá ver y jugar a ellas.
Campañas compartidas	Aquí se encuentran las campañas públicas creadas por otros masters, que el jugador ha seleccionado para añadir a su biblioteca.
<i>Assets</i>	Un compendio total de los <i>assets</i> de todo el contenido al que tiene acceso el jugador: Mapas, Tokens, arte de personaje, dados...
Comunidad	Pestaña que engloba las funcionalidades sociales de la aplicación.
Amistades	Un listado de los amigos del usuario.
Grupos de juego	Los grupos de juego que ha creado el usuario como master y a los que participa como jugador.
Juegos compartidos	Las mensualidades y la versión gratuita permiten compartir libros de reglas de tu biblioteca con compañeros de grupo que no los tienen, en el caso de que el usuario sea el master. Aquí el master puede seleccionar qué libros ha compartido. Una vez se comparte un libro con un grupo no se puede cambiar durante 6 meses, para evitar abusos.
Creaciones compartidas	Lugar de interacción social donde los usuarios pueden buscar campañas públicas de otros jugadores, valorarlas, comentarlas, añadirlas a su biblioteca, etc.
Jugar o Crear	La parte más importante de la plataforma, el lugar donde los jugadores juegan y los masters crean partidas. La interfaz es la misma, solamente que el master tiene más opciones desbloqueadas, como el control del mapa y visualización de elementos que los otros jugadores no ven.
Simulación de dados	Sistema de simulación de dados físicos. Puede ser manual, donde el jugador o el master eligen qué tirar, o automático, simplemente clicando sobre una habilidad el sistema ya identifica el dado indicado y los modificadores pertinentes.

<i>Tracker</i> de combate	Lo usa el master para saber el estado de todos los jugadores y enemigos durante el combate. Puede decidir si la información que él ve es pública o no para los jugadores.
Creador de encuentros	Lo puede utilizar el master tanto si está dentro de una partida, creando una campaña o simplemente para crear un encuentro. Selecciona enemigos de una lista y compara su poder con el de los jugadores para crear combates balanceados.
Creador de campañas	El Master puede decidir guardar su creación como una campaña base y publicarla tanto en público como en privado.
Personajes	Esta sección de la plataforma permite crear personajes para los juegos y manejar sus hojas de personaje. La creación de personajes puede hacerse paso a paso con ayudas (adecuado para principiantes), o directamente escribiendo sobre la hoja, para jugadores curtidos.



## 6 Plan organizativo y de recursos humanos

En este capítulo se van a desarrollar los diferentes aspectos organizativos de la empresa, el marco legal, las funciones laborales y la gestión de recursos humanos.

### 6.1 Marco legal y aspectos formales de la empresa

*Tabla 6.1. Actividad de Laudes según las tipologías del CNAE. Fuente: Elaboración propia.*

Sector	Detalle
Actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercio al por menor por correspondencia o Internet.</li><li>• Edición de libros.</li><li>• Edición de otros programas informáticos.</li></ul>
Código CNAE	4791

Durante el primer año de Laudes se va a optar por la fórmula jurídica de “Emprendedor Individual de Responsabilidad Limitada” para llevar a cabo la actividad. Esta fórmula permite que el emprendedor, en el caso de que se produjesen impagos, no tenga que responder con su propia vivienda. Por el otro lado, a diferencia del autónomo, este tiene que presentar las cuentas anuales en el registro mercantil.

Una vez se dé el lanzamiento oficial de la plataforma, a principios del segundo año, la empresa va a adoptar la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). El capital social mínimo es de 3.000€, y la responsabilidad depende del % del capital social haya aportado cada socio. En el caso de Laudes, el emprendedor tendrá en 51% de la sociedad, y actuará de administrador, mientras que los inversores externos tendrán entre ellos un 35,9% y familiares y amigos un 13,1%.

### 6.2 Funciones y posiciones laborales

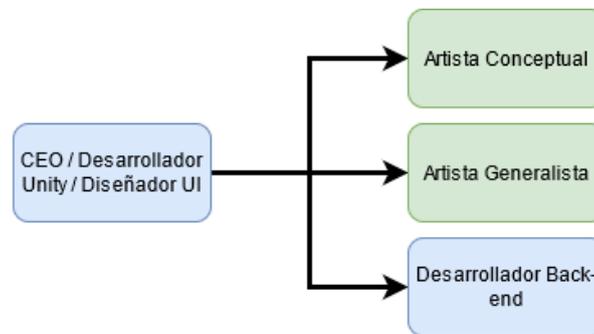
Las funciones y posiciones laborales se han estipulado en la **Tabla 6.2**. Cada empleado puede ostentar una o más funciones, dependiendo de sus capacidades, como se verá en el organigrama.

*Tabla 6.2. Funciones laborales en Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Función	Descripción
CEO	Puesto que ostentará el emprendedor, encargado de realizar tareas de administración y preservar la misión y la visión del proyecto. También será el encargado de cerrar y negociar contratos de licencias.
Desarrollador Back-End	Ingeniero informático encargado de realizar las tareas de programación de servidor y estructuras de datos.

Desarrollador Front-End	Encargado de la parte estética de la Web, fluente en CSS y HTML5.
Desarrollador Unity	Desarrollador multidisciplinar capaz de programar el cliente de la aplicación, hecho en Unity, e integrar todos los assets de arte al proyecto.
Artista Conceptual	Artista encargado de realizar arte conceptual tanto para los productos de Laudes, como marketing o menús de la plataforma.
Artista Generalista	Artista encargado de generar el apartado estético general de la plataforma y la web. También puede generar assets menores para productos, como mapas.
Diseñador de juego	Encargado de diseñar los juegos y campañas propios de Laudes.
Diseñador UI	Encargado del diseño de interfaz de la aplicación y la web.
Esp. Marketing	Encargado de plantear y gestionar todas las campañas de marketing de Laudes.

El organigrama en el año 1 lo va a componer el emprendedor y un desarrollador back-end, como se ve en la **Figura 6.1**. El arte que se necesite para la plataforma se encomendará a los artistas *freelancer* pertinentes.



*Figura 6.1. Organigrama año 1 de Laudes. Fuente: Elaboración Propia.*

En el segundo año se van a añadir al equipo un diseñador de juego y un especialista en marketing como trabajadores fijos, y se va a contar con los servicios de un diseñador de interfaz de usuario *freelancer*, como se ve en la **Figura 6.2**.

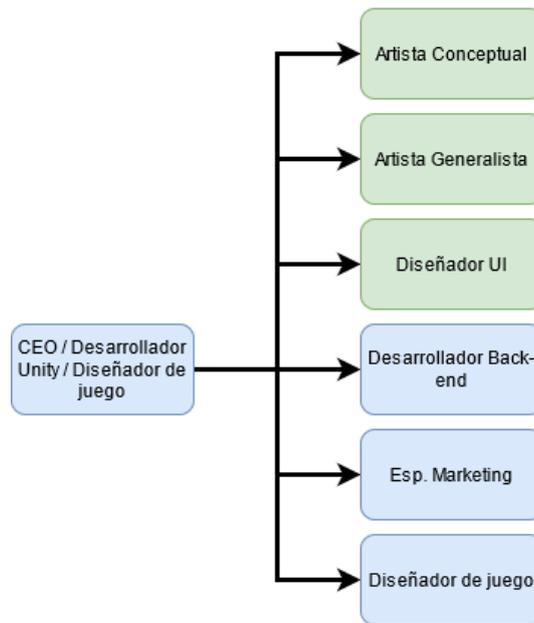


Figura 6.2. Organigrama año 2 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el año 3, como se aprecia en la **Figura 6.3**, se va contratar a un artista generalista para así tenerlo en plantilla, y también un diseñador de juego y un especialista de marketing en posición junior. Se va a contar con un desarrollador *front-end freelancer* para que realice un lavado de cara general a la web.

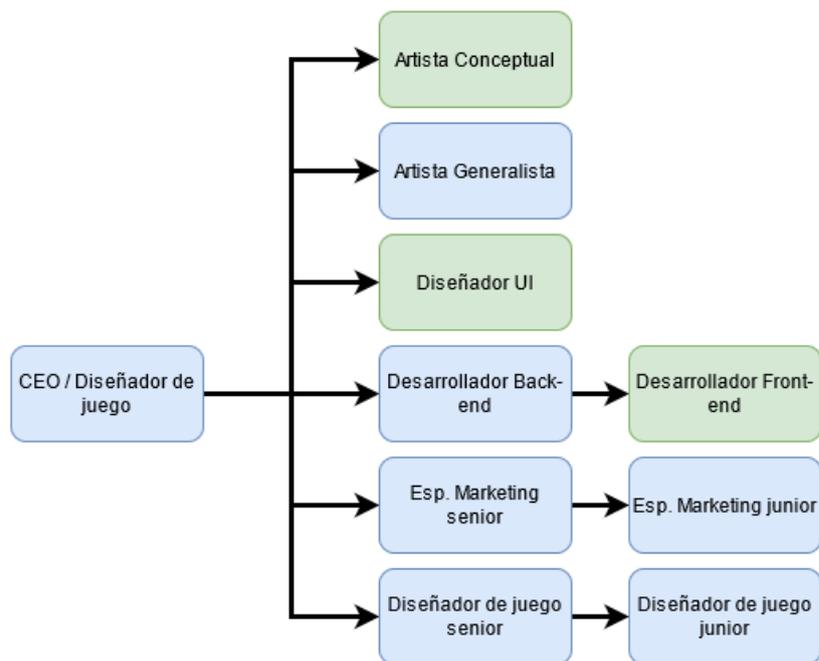


Figura 6.3. Organigrama año 3 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

### **6.3 Gestión de RRHH**

La intención de Laudes es que el equipo esté compuesto por talento joven, ya que creemos que es necesario darles oportunidades en el panorama actual. Además, el punto de vista joven va a ayudar a Laudes a cumplir su visión de modernizarse respecto las otras plataformas.

El salario de los trabajadores dependerá de su experiencia, formación y portfolio personal. La antigüedad del trabajador en Laudes reportará subidas de categoría y, por lo tanto, de sueldo. Se establece el sueldo mínimo de un empleado en 18.000 € brutos en el caso de un puesto junior o becario. No se establece un sueldo máximo, pues dependerá del desarrollo de Laudes.

Laudes no contempla un presupuesto de recursos humanos, ya que durante los tres años iniciales es algo que gestionará el mismo equipo emprendedor sin un coste extra.

## 7 Plan financiero

En este capítulo se van a presentar y comentar los aspectos financieros del proyecto, las inversiones, proyecciones finales, cuentas de resultados y presupuestos. Finalmente, se va a hacer un análisis económico y financiero de los primeros tres años de Laudes. **Se asume que el plan financiero empieza en enero de 2022.** Las tablas completas mensualizadas se pueden encontrar en los apéndices del plan de empresa.

### 7.1 Plan de inversiones

En la **Tabla 7.1** se puede ver que las inversiones en inmovilizado intangible son las más importantes de Laudes. Se extienden durante todo el primer año y las segundas mitades de los años posteriores. Dichas inversiones se corresponden al desarrollo de la plataforma y la aplicación en el primer año, y a mejoras en los siguientes. La inversión es equiparable al sueldo del equipo dedicado al desarrollo.

*Tabla 7.1. Plan de inversiones anual de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

PLAN DE INVERSIONES ANUAL (sin IVA)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INMOVILIZADO INTANGIBLE	43.433,00 €	20.046,00 €	20.046,00 €	83.525,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	- €	6.800,00 €	5.100,00 €	11.900,00 €
GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO	16.200,00 €	3.000,00 €	- €	19.200,00 €
INVERSIONES INMOBILIARIAS	- €	- €	- €	- €
INVERSIONES FINANCIERAS	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>59.633,00 €</b>	<b>29.846,00 €</b>	<b>25.146,00 €</b>	<b>114.625,00 €</b>

Los gastos de primer establecimiento en el primer año se corresponden a la compra y realización de estudios de mercado y el marketing inicial necesario para dar a conocer la plataforma a los usuarios, todo antes de que se produzcan unas ventas significativas. En el año dos se corresponden a los 3.000 € de capital social necesarios para formalizar la S.L.. A la mitad del segundo año se prevé que Laudes pase a tener una oficina, con lo que se invertirá en inmovilizado material (mobiliario y equipos informáticos), que se expandirán en el tercer año debido a la contratación de más empleados.

### 7.2 Proyección de ingresos y gastos

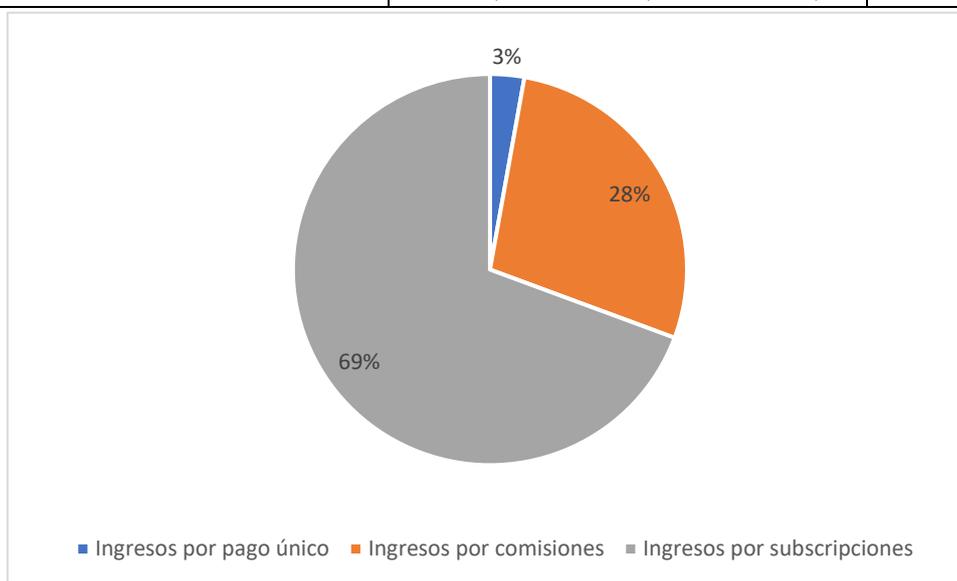
La proyección de ingresos desglosada al detalle se puede ver en el apartado 4.7, en la proyección de ventas. En el caso de Laudes, la proyección de ventas e ingresos es equiparable. En el plan financiero se ha optado por dividir las fuentes de ingresos en tres tipos distintos, como se puede ver en la **Tabla 7.2**. En los ingresos por pago único figuran los bienes virtuales producidos por Laudes que se venden en la tienda. En comisiones figuran los productos de terceros (D&D, Pathfinder, ...) que se venden en la tienda y de los cuales

Laudes se lleva una comisión. Finalmente, los ingresos por suscripción, que provienen de los clientes que pagan la mensualidad.

El objetivo de Laudes a medio plazo es que la mensualidad se convierta en la fuente de ingresos principal, cosa que ya se materializa en el segundo y especialmente en el tercer año.

*Tabla 7.2. Proyección de ingresos anual de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
Ingresos por pago único	230,47 €	4.936,52 €	36.555,88 €	41.722,87 €
Ingresos por comisiones	2.143,73 €	48.050,03 €	363.163,57 €	413.357,34 €
Ingresos por suscripciones	292,58 €	85.250,62 €	903.386,51 €	988.929,71 €
Ingresos por publicidad	- €	- €	- €	- €
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €
Ingresos Extraordinarios	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL</b>	<b>2.666,78 €</b>	<b>138.237,17 €</b>	<b>1.303.105,97 €</b>	<b>1.444.009,92 €</b>



*Figura 7.1. Porcentaje de ingresos sobre el total año 3. Fuente: Elaboración propia.*

Vemos en la **Figura 7.1** que los ingresos por pago único suponen un muy pequeño porcentaje del total. Esto se debe a que la mayoría de productos de Laudes se incluye en la mensualidad. A modo de pago único solo se venden estéticos de dados e interfaz. Uno de los objetivos de Laudes es que estos productos sean más atractivos para los jugadores en los años siguientes y aumentar ese pequeño 3%.

En el presupuesto de gastos anual, en la **Tabla 7.3**, vemos desglosados, entre otros, los gastos en coste de adquisición de clientes, que comprenden los costes establecidos en el presupuesto de marketing. En el año 1 no hay, ya que como se ha dicho en el apartado anterior, esos primeros costes de adquisición se consideran una inversión y no un gasto. Los otros costes variables hacen referencia a los costes de espacio de almacenamiento en la nube, que dependen del número total de usuarios y suscriptores a la mensualidad.

El apartado de servicios exteriores comprende tanto los gastos fijos, como alquileres y *freelancers*, como los costes de adquisición de licencias de la mensualidad, desglosados en la **Tabla 7.4**.

Tabla 7.3. Presupuesto de gastos anual de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

PRESUPUESTO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
Total coste adquisición clientes (CAC)	- €	57.810,00 €	239.166,67 €	296.976,67 €
Total otros costes variables	358,92 €	19.784,29 €	180.132,05 €	200.275,25 €
Total gastos de personal	- €	82.875,00 €	175.695,00 €	258.570,00 €
Total servicios exteriores	12.969,20 €	30.385,21 €	177.836,98 €	221.191,39 €
Gastos financieros	- €	1.884,95 €	1.725,94 €	3.610,88 €
Amortizaciones y depreciaciones	- €	11.368,25 €	18.164,75 €	29.533,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>13.328,12 €</b>	<b>204.107,69 €</b>	<b>792.721,38 €</b>	<b>1.010.157,19 €</b>

Tabla 7.4. Costes de adquisición de licencias. Fuente: Elaboración propia.

	Coste de licencia (unitario)	Licencias	% Jugadores	Total	Coste por licencia
Año 1	8,99 €	4	3%	40,80 €	10,20 €
Año 2	8,99 €	20	3%	13.633,46 €	681,67 €
Año 3	3,75 €	60	3%	154.196,58 €	2.569,94 €

## 7.3 Cuenta de resultados y flujo de caja provisional

En la **Tabla 7.5** se puede ver la cuenta de resultados anual de los primeros tres años de Laudes. En los dos primeros años se prevén pérdidas importantes respecto a los ingresos, pues el objetivo de estos años es el de irrumpir en el mercado y posicionarse, por lo que los gastos variables son muy relevantes. En los años siguientes, ya que se espera una mayor conversión orgánica de los usuarios, los costes de adquisición de usuarios se van a ver reducidos. Tampoco se prevé una gran ampliación de plantilla, así que los gastos de personal se mantendrían estables en los años cuatro y cinco, que no se han simulado. En el tercer año ya se registran beneficios de 357.269,21 €.

Tabla 7.5. Cuenta de resultados de los primeros 3 años de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	2.666,78 €	138.237,17 €	1.303.105,97 €	1.444.009,92 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	358,92 €	77.594,29 €	419.298,71 €	497.251,92 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2.307,86 €</b>	<b>60.642,89 €</b>	<b>883.807,26 €</b>	<b>946.758,01 €</b>
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	- €	82.875,00 €	175.695,00 €	258.570,00 €
Servicios exteriores	29.169,20 €	33.385,21 €	177.836,98 €	240.391,39 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 26.861,34 €</b>	<b>- 55.617,32 €</b>	<b>530.275,28 €</b>	<b>706.366,62 €</b>
Amortizaciones y depreciaciones	- €	11.368,25 €	18.164,75 €	29.533,00 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	<b>- 26.861,34 €</b>	<b>- 66.985,57 €</b>	<b>512.110,53 €</b>	<b>418.263,62 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	1.884,95 €	1.725,94 €	3.610,88 €
Ingresos extraordinarios	- €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>- 26.861,34 €</b>	<b>- 68.870,52 €</b>	<b>510.384,59 €</b>	<b>414.652,73 €</b>
Impuesto a sociedades	- 8.058,40 €	- 20.661,16 €	153.115,38 €	124.395,82 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 18.802,94 €</b>	<b>- 48.209,36 €</b>	<b>357.269,21 €</b>	<b>290.256,91 €</b>

En el análisis vertical de la cuenta de resultados, representado en la **Tabla 7.6**, vemos como los gastos variables y los fijos se reducen en gran medida en el tercer año, ya que las métricas de marketing se prevén mejores que las de los años anteriores. A partir del cuarto año, debido a que Laudes ya estará establecida, los gastos variables serán aún un porcentaje más pequeño del total. Los servicios exteriores suponen un porcentaje relevante, del 14%. La mayor parte de esos servicios se refieren al coste de alquiler de licencias para incorporar al catálogo de la plataforma.

*Tabla 7.6. Análisis vertical de la cuenta de resultados de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

CUENTA DE RESULTADOS	% sobre ventas	% sobre ventas	% sobre ventas	% sobre ventas
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	100%	100%	100%	<b>100%</b>
TOTAL GASTOS VARIABLES	13%	56%	32%	<b>34%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	87%	44%	68%	<b>66%</b>
Otros ingresos de explotación	0%	0%	0%	<b>0%</b>
Gastos de personal	0%	60%	13%	<b>18%</b>
Servicios exteriores	1094%	24%	14%	<b>17%</b>
<b>EBITDA</b>	-1007%	-40%	41%	<b>49%</b>
Amortizaciones y depreciaciones	0%	8%	1%	<b>2%</b>
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	-1007%	-48%	39%	<b>29%</b>
Ingresos financieros	0%	0%	0%	<b>0%</b>
Gastos financieros	0%	1%	0%	<b>0%</b>
Ingresos extraordinarios	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	-1007%	-50%	39%	<b>29%</b>
Impuesto a sociedades	-302%	-15%	12%	<b>9%</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-705%</b>	<b>-35%</b>	<b>27%</b>	<b>20%</b>

En la **Tabla 7.7** se puede ver el análisis horizontal, que muestra la evolución de la cuenta de resultados respecto años anteriores. La evolución del primer año al segundo y al tercero es poco relevante a nivel de estudio porque es un año donde prácticamente no hay actividad comercial, y se centra solamente en el desarrollo de la plataforma.

*Tabla 7.7. Análisis horizontal de la cuenta de resultados de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

CUENTA DE RESULTADOS	EVOLUCIÓN AÑO 1 - AÑO 2	EVOLUCIÓN PORCENTUAL	EVOLUCIÓN AÑO 2 - AÑO 3	EVOLUCIÓN PORCENTUAL	EVOLUCIÓN AÑO 1 - AÑO 3	EVOLUCIÓN PORCENTUAL
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	135.570,39 €	5084%	1.164.868,79 €	843%	1.300.439,19 €	48764%
TOTAL GASTOS VARIABLES	77.235,37 €	21519%	341.704,42 €	440%	418.939,79 €	116723%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>58.335,02 €</b>	2528%	<b>823.164,37 €</b>	1357%	<b>881.499,39 €</b>	38195%
Otros ingresos de explotación	- €		- €		- €	
Gastos de personal	82.875,00 €		92.820,00 €	112%	175.695,00 €	
Servicios exteriores	4.216,01 €	14%	144.451,77 €	433%	148.667,78 €	510%
<b>EBITDA</b>	<b>- 28.755,98 €</b>	107%	<b>585.892,60 €</b>	-1053%	<b>557.136,62 €</b>	-2074%
Amortizaciones y depreciaciones	11.368,25 €		6.796,50 €	60%	18.164,75 €	
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	<b>- 40.124,23 €</b>	149%	<b>579.096,10 €</b>	-865%	<b>538.971,87 €</b>	-2006%
Ingresos financieros	- €		- €		- €	
Gastos financieros	1.884,95 €		- 159,01 €	-8%	1.725,94 €	
Ingresos extraordinarios	- €		- €		- €	
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>- 42.009,18 €</b>	156%	<b>579.255,11 €</b>	-841%	<b>537.245,93 €</b>	-2000%
Impuesto a sociedades	- 12.602,75 €	156%	173.776,53 €	-841%	161.173,78 €	-2000%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 29.406,43 €</b>	156%	<b>405.478,58 €</b>	-841%	<b>376.072,15 €</b>	-2000%

En la evolución de año dos al año tres se puede percibir un aumento muy importante del 843% en ingresos, debido al esfuerzo de posicionamiento y depuración de métricas de los años anteriores. Los costes variables aumentan en un porcentaje más pequeño que los ingresos, quedando con el dato más importante, que es un incremento del 1357% del margen bruto. Esto, juntamente con el incremento moderado de gastos de personal y servicios exteriores, hace que el tercer año el beneficio neto pase a ser positivo. La clave de la viabilidad de Laudes recae en que los ingresos crecen a un ritmo muy superior al de los gastos variables y fijos.

*Tabla 7.8. Flujo de caja provisional de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

FLUJO DE EFECTIVO INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
Flujo efectivo por actividades de explotación	6.411,94 €	- 31.783,11 €	376.504,96 €	351.133,79 €
Flujo efectivo por actividades de inversión	- 68.647,88 €	- 31.904,00 €	- 26.217,00 €	-126.768,88 €
Flujo efectivo por actividades de financiación	64.000,00 €	36.819,82 €	16.660,81 €	117.480,62 €
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>1.764,06 €</b>	<b>- 26.867,30 €</b>	<b>366.948,77 €</b>	<b>341.845,54 €</b>
Saldo inicial de caja	- €	1.764,06 €	- 25.103,23 €	- €
Saldo final de caja	1.764,06 €	- 25.103,23 €	341.845,54 €	341.845,54 €

En la **Tabla 7.8** se ve el flujo de caja provisional, desarrollado solo con la financiación necesaria para cubrir las inversiones mencionada en el punto 7.1. Este flujo provisional nos permite saber cuáles son las necesidades reales de caja, para así hacer una propuesta final de financiación. Vemos que en el primer año el flujo neto de efectivo es positivo, debido al retorno del IVA por actividades de financiación. Aun así, como se puede ver en los apéndices del plan de empresa, existen algunos meses con flujo de caja negativo, con lo que habrá que modificar el *timing* de la inversión.

En el segundo año es donde se producen las mayores necesidades de efectivo respecto a la inversión. Eso hace que el flujo neto sea negativo, de -26.867,30€. Habrá que aumentar la financiación en el segundo año. En el tercer año el flujo de caja es muy positivo, gracias al flujo de efectivo de las actividades de explotación. No hay que olvidar que venimos de un flujo de caja negativo en el segundo año, con lo que los primeros meses del tercer año la caja será negativa.

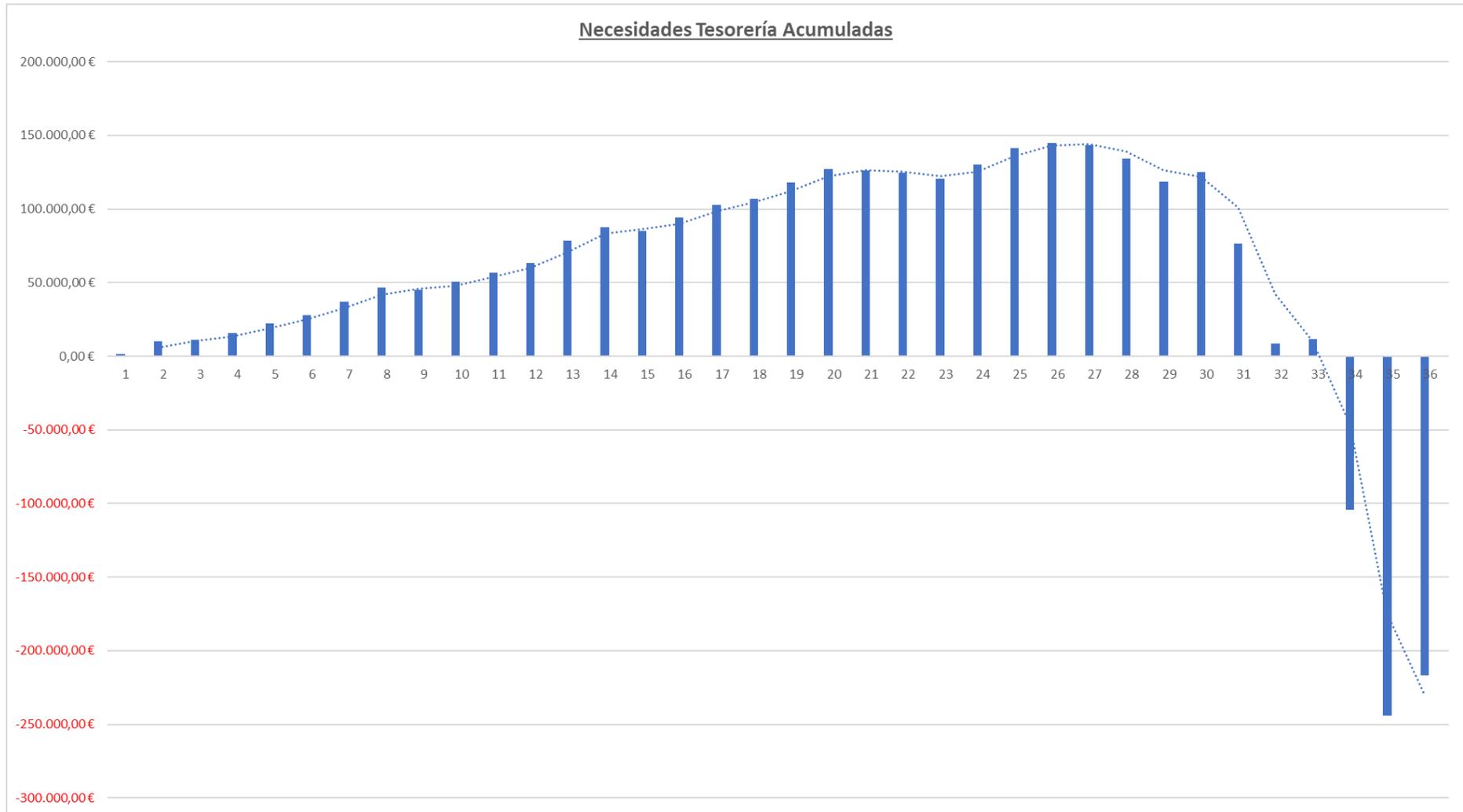
## 7.4 Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería nos indica las necesidades de efectivo para cubrir las inversiones y la actividad de la empresa. El mes en el que el presupuesto de tesorería pasa a ser de positivo a negativo, indica el momento en el que se recupera la inversión.

*Tabla 7.9. Presupuesto de tesorería anual de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

PRESUPUESTO DE TESORERÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	6.411,94 €	- 31.783,11 €	376.504,96 €	351.133,79 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-68.647,88 €	- 31.904,00 €	- 26.217,00 €	- 126.768,88 €
SALIDAS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	- €	3.180,18 €	3.339,19 €	224.364,91 €
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA</b>	<b>63.235,94 €</b>	<b>66.867,30 €</b>	<b>-346.948,77 €</b>	<b>-216.845,54 €</b>
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA ACUMULADAS</b>	<b>63.235,94 €</b>	<b>130.103,23 €</b>	<b>-216.845,54 €</b>	

En la **Tabla 7.9** se puede ver el presupuesto de tesorería anual de Laudes. Vemos que en el primer y segundo año el presupuesto de tesorería es positivo, cosa que habrá que tener en cuenta en el plan de financiación.



*Figura 7.2. Necesidades de tesorería acumuladas de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Según se aprecia en la **Figura 7.2**, el mes con las mayores necesidades de tesorería acumuladas es el mes 26, con 144.664,04 €. La recuperación de la inversión se da en el mes 34.

La recuperación de la inversión se da un momento tardío porque el objetivo de Laudes es irrumpir en el mercado y posicionarse rápidamente. Según los *Annual Reports* de Roll20, no tienen prácticamente gastos variables y fijos de marketing, sirviéndose de que son una de las dos opciones viables del mercado. Para que Laudes sea considerada una tercera opción, es necesario hacer una gran inversión de captación de usuarios en los primeros años.

## 7.5 Plan de financiación

El plan de financiación establece las fuentes, la cantidad y el timing de cada actividad de financiación que se va a producir en los primeros tres años de Laudes. En la **Tabla 7.10** se puede ver un resumen anual del plan de financiación. Los *timings* de cada inversión se han calibrado en función presupuesto de tesorería, y se pueden consultar en los apéndices del plan de empresa de manera detallada.

*Tabla 7.10. Plan de financiación anual de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

FUENTE FINANCIACIÓN	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		TOTAL	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Aportación socios fundadores (capital)	12.000,00 €	19,0	- €	0,0	- €	0,0	12.000,00 €	8,3
Aportaciones de familiares y amigos (capital)	26.000,00 €	41,1	- €	0,0	- €	0,0	26.000,00 €	18,0
Inversores externos (capital)	26.000,00 €	41,1	- €	0,0	- €	0,0	26.000,00 €	18,0
Crowdfunding (capital)	- €	0,0	60.000,00 €	89,7	- €	0,0	60.000,00 €	41,5
Subvenciones, subsidios y donaciones	- €	0,0	- €	0,0%	- €	0,0	- €	0,0
Préstamo bancario (deuda con coste)	- €	0,0	40.000,00 €	59,8	- €	0,0	40.000,00 €	27,7
<b>TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>64.000,00 €</b>	<b>101,2</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>149,5</b>	<b>- €</b>	<b>0,0</b>	<b>164.000,00 €</b>	<b>113,4</b>

Durante el primer año va a producirse una aportación de capital del socio fundador de 12.000 € euros, en el primer mes, juntamente con inversiones de 2.000 € mensuales de familiares y amigos. Se van a buscar dos inversiones de 13.000 € por parte de inversores externos, que se producirán en los meses 3 y 4.

En el segundo año la mayor parte de la financiación vendrá dada por crowdfunding. Se prevén dos campañas de 30.000 € cada una, que se plantearán de cara al usuario como campañas de financiación para dos juegos propios. También se pedirá un crédito bancario de 40.000 €, con un tipo de interés efectivo anual del 5%, a pagar en 10 años en cuotas mensuales. En el tercer año no habrá financiación, pues las necesidades de tesorería ya han sido cubiertas.

## 7.6 Balance

En el balance se puede ver un resumen anual de la situación de Laudes, comparando el activo y el pasivo. Podemos ver que la mayor parte del activo no corriente de Laudes se trata de

inmovilizado intangible, como se puede ver en la **Tabla 7.11**. También podemos ver el gran aumento de disponible entre el año 2 y el año 3, debido al beneficio neto del ejercicio.

*Tabla 7.11. Activo del balance de situación de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>43.433,00 €</b>	<b>58.910,75 €</b>	<b>65.892,00 €</b>
Inmovilizado intangible	43.433,00 €	63.479,00 €	83.525,00 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado intangible	- €	10.858,25 €	26.728,00 €
<b>Valor neto contable inmovilizado intangible</b>	<b>43.433,00 €</b>	<b>52.620,75 €</b>	<b>56.797,00 €</b>
Inmovilizado material	- €	6.800,00 €	11.900,00 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado material	- €	510,00 €	2.805,00 €
<b>Valor neto contable inmovilizado material</b>	<b>- €</b>	<b>6.290,00 €</b>	<b>9.095,00 €</b>
Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €
Inversiones financieras	- €	- €	- €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.764,06 €</b>	<b>34.896,77 €</b>	<b>381.845,54 €</b>
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Realizable (clientes y deudores varios)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Disponible	1.764,06 €	34.896,77 €	381.845,54 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>45.197,06 €</b>	<b>93.807,52 €</b>	<b>447.737,54 €</b>

En la **Tabla 7.12** se puede ver el pasivo y el patrimonio neto de Laudes. Debido a que no ha habido préstamos a corto plazo, la totalidad del pasivo corresponde al préstamo tomado en año dos. El patrimonio neto lo forma el capital invertido y los resultados del ejercicio. En el año cuatro, no representado en el balance, ya tendríamos resultados positivos de ejercicios anteriores, por un valor de 290.256,91 €.

*Tabla 7.12. Pasivo y patrimonio neto del balance de situación de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>45.197,06 €</b>	<b>56.987,70 €</b>	<b>414.256,91 €</b>
Capital	64.000,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €
Resultados positivos de ejercicios anteriores	- €	- €	- €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	- €	18.802,94 €	67.012,30 €
Resultado del ejercicio	- 18.802,94 €	- 48.209,36 €	357.269,21 €
Subvenciones, subsidios y donaciones	- €	- €	- €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>36.819,82 €</b>	<b>33.480,62 €</b>
Préstamo bancario largo plazo	- €	36.819,82 €	33.480,62 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
Préstamos corto plazo	- €	- €	- €
Proveedores y acreedores varios	- €	- €	- €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>- €</b>	<b>36.819,82 €</b>	<b>33.480,62 €</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>45.197,06 €</b>	<b>93.807,52 €</b>	<b>447.737,54 €</b>

## 7.7 VAN y TIR

Para proyectar los flujos de efectivo en los años 4 y 5, se ha tenido en cuenta un incremento del 50% en el año 4 y del 40% en el año 5, como se puede ver en la **Tabla 7.13**. Esto se debe a que el estancamiento a nivel de clientes se producirá más adelante del tercer año. Además, los costes de adquisición de usuario se reducirán en gran medida en los años posteriores. También hay que tener en cuenta el crecimiento de aproximadamente un 20% anual del mercado del juego de rol de mesa.

*Tabla 7.13. Flujos de efectivo proyectados de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Flujos de efectivo proyectados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo actividades de explotación	6.411,94 €	-31.783,11 €	376.504,96 €	564.757,44 €	790.660,42 €
Flujos de efectivo actividades de inversión	-68.647,88 €	-31.904,00 €	-26.217,00 €	-30.000,00 €	-40.000,00 €
<b>Total flujos de efectivo actividades de explotación e inversión</b>	<b>-62.235,94 €</b>	<b>-63.687,11 €</b>	<b>350.287,96 €</b>	<b>534.757,44 €</b>	<b>750.660,42 €</b>

Debido a que la recuperación de la inversión se produce de manera tardía en el mes 34, el valor actual neto (VAN) de Laudes a 3 años será de solo 73.880,74 €, como se ve en la **Tabla 7.14**. Hay que destacar una tasa de retorno interna (TIR) del 91,53% en el año 3, que sube a un 153,47% en el año 4. Los cálculos se han hecho con una tasa de descuento del 30%.

*Tabla 7.14. Análisis VAN y TIR de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

Análisis del VAN y de la TIR	
Valor actual de los flujos de efectivo de explotación (VA) 3 años	157.498,00 €
<b>Valor actual neto (VAN) 3 años</b> (según tasa de descuento definida)	<b>73.880,74 €</b>
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 3 años</b>	<b>91,53%</b>
Valor actual de los flujos de efectivo de explotación (VA) 4 años	355.235,28 €
<b>Valor actual neto (VAN) 4 años</b> (según tasa de descuento definida)	<b>261.114,18 €</b>
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 4 años</b>	<b>153,47%</b>
Valor actual de los flujos de efectivo proyectados (VA) 5 años	568.183,12 €
<b>Valor actual neto (VAN) 5 años</b> (según tasa de descuento definida)	<b>463.288,86 €</b>
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 5 años</b>	<b>174,67%</b>

De la tabla anterior se extrae que Laudes es un proyecto que debe ser valorado a nivel financiero a cuatro años vista, en vez de tres, y eso se verá reflejado en la participación societaria, especificada en la **Tabla 7.15**. El 20% de Laudes va a pertenecer a los inversores externos y a familiares y amigos, cálculo hecho a partir del VAN del cuarto año dividido por 2. El emprendedor va a conservar el control del proyecto, con un 51%.

*Tabla 7.15. Participación societaria de Laudes. Fuente: Elaboración propia.*

	Aporte de capital	Participación societaria
Socios fundadores	12.000,00 €	60%
Familiares y amigos	26.000,00 €	20%
Inversores externos	26.000,00 €	20%
Crowdfunding	60.000,00 €	
<b>TOTAL</b>	<b>124.000,00 €</b>	<b>100,0%</b>

## **8 Apéndices**

Tabla 8.1. Inversión en año 1 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 1													
AÑO 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL AÑO 1
I+D, propiedad industrial e intelectual		3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	43.433,00 €
Concesiones administrativas													- €
Derechos de traspaso y franquicias													- €
Aplicaciones informáticas													- €
Otro inmovilizado intangible													- €
<b>Total inmovilizado intangible</b>	<b>- €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>6.682,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>6.682,00 €</b>	<b>43.433,00 €</b>				
AÑO 1													
AÑO 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL AÑO 1
Terrenos y bienes naturales													- €
Construcciones e instalaciones													- €
Maquinaria y utillaje													- €
Mobiliario y equipamiento													- €
Ordenadores y elementos ICT													- €
Vehículos													- €
Otro inmovilizado material													- €
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
AÑO 1													
AÑO 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL AÑO 1
Gastos de constitución													- €
Publicidad, comunicación y marketing							2.500,00 €	2.500,00 €	820,00 €	1.640,00 €	2.460,00 €	3.280,00 €	13.200,00 €
Estudios de mercado y otros estudios		3.000,00 €											3.000,00 €
Prototipos y testeo de propuesta de valor													- €
Licencias y contratos													- €
Fianzas y depósitos													- €
Otros gastos de puesta en marcha													- €
<b>Total gastos primer establecimiento</b>	<b>- €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>2.500,00 €</b>	<b>2.500,00 €</b>	<b>820,00 €</b>	<b>1.640,00 €</b>	<b>2.460,00 €</b>	<b>3.280,00 €</b>	<b>16.200,00 €</b>
AÑO 1													
AÑO 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL AÑO 1
Inversiones inmobiliarias													- €
Inversiones financieras													- €
<b>Total otras inversiones</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
AÑO 1													
AÑO 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL AÑO 1
<b>Total inversiones</b>	<b>- €</b>	<b>6.341,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>3.341,00 €</b>	<b>6.682,00 €</b>	<b>5.841,00 €</b>	<b>5.841,00 €</b>	<b>4.161,00 €</b>	<b>4.981,00 €</b>	<b>5.801,00 €</b>	<b>9.962,00 €</b>	<b>59.633,00 €</b>

Tabla 8.2. Inversión en año 2 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 2													
AÑO 2	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	TOTAL AÑO 2
I+D, propiedad industrial e intelectual								3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	20.046,00 €
Concesiones administrativas													- €
Derechos de traspaso													- €
Aplicaciones informáticas													- €
Otro inmovilizado intangible													- €
<b>Total inmovilizado intangible</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	20.046,00 €
AÑO 2	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	TOTAL AÑO 2
Terrenos y bienes naturales													- €
Construcciones e instalaciones													- €
Maquinaria y utillaje													- €
Mobiliario y equipamiento							400,00 €	400,00 €					800,00 €
Ordenadores y elementos ICT							3.000,00 €	3.000,00 €					6.000,00 €
Vehículos													- €
Otro inmovilizado material													- €
<b>Total inmovilizado material</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.400,00 €	3.400,00 €	- €	- €	- €	- €	6.800,00 €
AÑO 2	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	TOTAL AÑO 2
Gastos de constitución	3.000,00 €												3.000,00 €
Publicidad, comunicación y marketing													- €
Estudios de mercado y otros estudios													- €
Prototipos y testeo de propuesta de valor													- €
Licencias y contratos													- €
Fianzas y depósitos													- €
Otros gastos de puesta en marcha													- €
<b>Total gastos primer establecimiento</b>	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.000,00 €
AÑO 2	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	TOTAL AÑO 2
Inversiones inmobiliarias													- €
Inversiones financieras													- €
<b>Total otras inversiones</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
AÑO 2	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	TOTAL AÑO 2
<b>Total inversiones</b>	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	3.400,00 €	6.741,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	29.846,00 €

Tabla 8.3. Inversión en año 3 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 3	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	TOTAL AÑO 3
I+D , propiedad industrial e intelectual								3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	20.046,00 €
Concesiones administrativas													- €
Derechos de traspaso													- €
Aplicaciones informáticas													- €
Otro inmovilizado intangible													- €
<b>Total inmovilizado intangible</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	20.046,00 €
AÑO 3	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	TOTAL AÑO 3
Terrenos y bienes naturales													- €
Construcciones e instalaciones													- €
Maquinaria y utillaje													- €
Mobiliario y equipamiento	600,00 €												600,00 €
Ordenadores y elementos ICT	4.500,00 €												4.500,00 €
Vehículos													- €
Otro inmovilizado material													- €
<b>Total inmovilizado material</b>	5.100,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5.100,00 €
AÑO 3	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	TOTAL AÑO 3
Gastos de constitución													- €
Publicidad, comunicación y marketing													- €
Estudios de mercado y otros estudios													- €
Prototipos y testeo de propuesta de valor													- €
Licencias y contratos													- €
Fianzas y depósitos													- €
Otros gastos de puesta en marcha													- €
<b>Total gastos primer establecimiento</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
AÑO 3	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	TOTAL AÑO 3
Inversiones inmobiliarias													- €
Inversiones financieras													- €
<b>Total otras inversiones</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
AÑO 3	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	TOTAL AÑO 3
<b>Total inversiones</b>	5.100,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	25.146,00 €

Tabla 8.4. Ingresos año 1 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 1													
PAGO ÚNICO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Número de unidades vendidas									3	8	15	24	49
Precio/ticket medio de las unidades vendidas (sin IVA)									4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €
Total ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	12,24 €	35,79 €	69,63 €	112,80 €	230,47 €
COMISIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Número de unidades vendidas									9	26	50	81	166
Precio/ticket medio de las unidades vendidas (sin IVA)									21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €
Volumen total de ventas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	189,01 €	554,32 €	1.079,59 €	1.749,97 €	3.572,89 €
Porcentaje de comisión media									60%	60%	60%	60%	60%
Total ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	113,41 €	332,59 €	647,75 €	1.049,98 €	2.143,73 €
SUBSCRIPCIÓN - LICENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Total de usuarios activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	10	20	19,80512109
Porcentaje de usuarios activos que son clientes de pago										100%	100%	100%	100%
Total de clientes activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	10	20	19,80512109
Cuota media mensual (sin IVA)										8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €
Total ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	31,95 €	90,27 €	170,36 €	292,58 €
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>- €</b>	<b>125,64 €</b>	<b>400,33 €</b>	<b>807,66 €</b>	<b>1.333,15 €</b>	<b>2.666,78 €</b>							



Tabla 8.6. Ingresos año 3 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 3													
	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36	TOTAL AÑO 3
<b>PAGO ÚNICO</b>													
Número de unidades vendidas	209	243	288	346	425	519	625	743	873	1.015	1.178	1.356	7.817
Precio medio de las unidades vendidas (sin IVA)	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €	4,68 €
<b>Total ingresos</b>	<b>978,93 €</b>	<b>1.134,47 €</b>	<b>1.346,83 €</b>	<b>1.615,91 €</b>	<b>1.986,28 €</b>	<b>2.425,59 €</b>	<b>2.921,23 €</b>	<b>3.473,03 €</b>	<b>4.080,83 €</b>	<b>4.744,44 €</b>	<b>5.508,32 €</b>	<b>6.340,02 €</b>	<b>36.555,88 €</b>
<b>COMISIONES</b>													
Número de unidades vendidas	748	866	1.030	1.238	1.523	1.865	2.250	2.680	3.152	3.668	4.258	4.904	28.180
Precio/ticket medio de las unidades vendidas (sin IVA)	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €	21,48 €
Volumen total de ventas	16.057,21 €	18.605,30 €	22.117,16 €	26.587,91 €	32.702,36 €	40.049,88 €	48.336,35 €	57.556,42 €	67.704,64 €	78.775,51 €	91.453,24 €	105.326,65 €	605.272,62 €
Porcentaje de comisión media	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Total ingresos</b>	<b>9.634,32 €</b>	<b>11.163,18 €</b>	<b>13.270,29 €</b>	<b>15.952,74 €</b>	<b>19.621,42 €</b>	<b>24.029,93 €</b>	<b>29.001,81 €</b>	<b>34.533,85 €</b>	<b>40.622,78 €</b>	<b>47.265,30 €</b>	<b>54.871,95 €</b>	<b>63.195,99 €</b>	<b>363.163,57 €</b>
<b>SUBSCRIPCIÓN - LICENCIA</b>													
Total de usuarios activos	2421	2797	3397	4210	5227	6680	8310	10112	12077	14198	16470	19124	19124,17694
Porcentaje de usuarios activos que son clientes de pago	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total de clientes activos	2421	2797	3397	4210	5227	6680	8310	10112	12077	14198	16470	19124	19124,17694
Cuota media mensual (sin IVA)	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €	8,60 €
<b>Total ingresos</b>	<b>20.825,91 €</b>	<b>24.063,15 €</b>	<b>29.218,06 €</b>	<b>36.210,73 €</b>	<b>44.964,56 €</b>	<b>57.458,74 €</b>	<b>71.484,81 €</b>	<b>86.978,91 €</b>	<b>103.879,88 €</b>	<b>122.129,08 €</b>	<b>141.670,32 €</b>	<b>164.502,35 €</b>	<b>903.386,51 €</b>
	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36	TOTAL AÑO 3
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>31.439,17 €</b>	<b>36.360,81 €</b>	<b>43.835,19 €</b>	<b>53.779,39 €</b>	<b>66.572,26 €</b>	<b>83.914,26 €</b>	<b>103.407,84 €</b>	<b>124.985,80 €</b>	<b>148.583,50 €</b>	<b>174.138,83 €</b>	<b>202.050,59 €</b>	<b>234.038,36 €</b>	<b>1.303.105,97 €</b>

Tabla 8.7. Gastos año 1 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 1													
COSTES VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
<b>COSTES ADQUISICIÓN CLIENTES (CAC)</b>													
Gasto total en captación clientes - PAGO ÚNICO o COMISIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	11,42	33,46	65,15	105,60	- €
Total de unidades vendidas - PAGO ÚNICO o COMISIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	71,83 €	49,01 €	37,76 €	31,06 €	215,63
Coste medio adquisición unidades vendidas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	47,41 €
<b>Total costes adquisición clientes</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>				
<b>OTROS COSTES VARIABLES</b>													
Costes variables de desarrollo/prestación servicio (insumos, personal, etc.)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	19,50 €	56,33 €	108,56 €	174,53 €	358,92 €
Costes variables de ventas/distribución (comisiones, royalties, licencias)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros costes variables (transporte, correos y otros servicios)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total otros costes variables</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>19,50 €</b>	<b>56,33 €</b>	<b>108,56 €</b>	<b>174,53 €</b>	<b>358,92 €</b>				
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>19,50 €</b>	<b>56,33 €</b>	<b>108,56 €</b>	<b>174,53 €</b>	<b>358,92 €</b>				
<b>GASTOS FIJOS</b>													
<b>Gastos de personal</b>													
Sueldos y salarios (bruto)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguridad social y cotizaciones a cargo de la empresa (30%)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total gastos de personal</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>				
<b>Servicios exteriores</b>													
Alquileres, tasas, licencias y royalties	246,00 €	246,00 €	246,00 €	246,00 €	246,00 €	246,00 €	246,00 €	286,80 €	246,00 €	246,00 €	246,00 €	246,00 €	2.992,80 €
Reparaciones, mantenimiento y limpieza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
Primas de Seguros y gastos bancarios	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	240,00 €
Publicidad, propaganda y RRPP (MARKETING)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
Suministros, telefonía e internet	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	3.536,40 €
Gastos en Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
Servicios profesionales independientes	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	6.200,00 €
Gastos en investigación y desarrollo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
Otros servicios externos contratados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
<b>Total servicios exteriores</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.051,50 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>12.969,20 €</b>
<b>Gastos financieros (intereses del préstamo bancario)</b>													
<b>Gastos financieros</b>													
Amortización del inmovilizado intangible	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
Depreciación del inmovilizado material	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- €
<b>Total amortizaciones y depreciaciones</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>				
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.051,50 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>12.969,20 €</b>
<b>TOTAL COSTES Y GASTOS</b>													
<b>TOTAL COSTES Y GASTOS</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>610,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.010,70 €</b>	<b>2.051,50 €</b>	<b>630,20 €</b>	<b>667,03 €</b>	<b>719,26 €</b>	<b>785,23 €</b>	<b>13.328,12 €</b>

Tabla 8.8. Gastos año 2 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 2													
COSTES VARIABLES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2
<b>COSTES ADQUISICIÓN CLIENTES (CAC)</b>													
Gasto total en captación clientes - PAGO ÚNICO o COMISIONES	1.156,20 €	1.734,30 €	2.312,40 €	2.890,50 €	4.046,70 €	4.624,80 €	5.202,90 €	5.781,00 €	6.359,10 €	6.937,20 €	8.093,40 €	8.671,50 €	57.810,00 €
Total de unidades vendidas - PAGO ÚNICO o COMISIONES	117,16	137,80	166,48	203,11	253,74	314,16	382,17	457,65	540,51	630,63	734,06	846,60	4.784,06
Coste medio adquisición unidades vendidas	9,87 €	12,59 €	13,89 €	14,23 €	15,95 €	14,72 €	13,61 €	12,63 €	11,77 €	11,00 €	11,03 €	10,24 €	12,63 €
<b>Total costes adquisición clientes LÍNEA 1</b>	<b>1.156,20 €</b>	<b>1.734,30 €</b>	<b>2.312,40 €</b>	<b>2.890,50 €</b>	<b>4.046,70 €</b>	<b>4.624,80 €</b>	<b>5.202,90 €</b>	<b>5.781,00 €</b>	<b>6.359,10 €</b>	<b>6.937,20 €</b>	<b>8.093,40 €</b>	<b>8.671,50 €</b>	<b>57.810,00 €</b>
<b>OTROS COSTES VARIABLES</b>													
Costes variables de desarrollo/prestación servicio (insumos, personal, etc.)	257,00 €	378,46 €	536,70 €	729,64 €	999,22 €	1.297,23 €	1.622,18 €	1.972,67 €	2.347,38 €	2.745,09 €	3.208,52 €	3.690,19 €	19.784,29 €
Costes variables de ventas/distribución (comisiones, royalties, licencias)													- €
Otros costes variables (transporte, correos y otros servicios)													- €
<b>Total otros costes variables</b>	<b>257,00 €</b>	<b>378,46 €</b>	<b>536,70 €</b>	<b>729,64 €</b>	<b>999,22 €</b>	<b>1.297,23 €</b>	<b>1.622,18 €</b>	<b>1.972,67 €</b>	<b>2.347,38 €</b>	<b>2.745,09 €</b>	<b>3.208,52 €</b>	<b>3.690,19 €</b>	<b>19.784,29 €</b>
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>1.413,20 €</b>	<b>2.112,76 €</b>	<b>2.849,10 €</b>	<b>3.620,14 €</b>	<b>5.045,92 €</b>	<b>5.922,03 €</b>	<b>6.825,08 €</b>	<b>7.753,67 €</b>	<b>8.706,48 €</b>	<b>9.682,29 €</b>	<b>11.301,92 €</b>	<b>12.361,69 €</b>	<b>77.594,29 €</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>													
<b>Gastos de personal</b>													
Sueldos y salarios (bruto)	5.655,00 €	5.655,00 €	5.655,00 €	5.655,00 €	5.655,00 €	11.310,00 €	5.655,00 €	3.085,00 €	3.085,00 €	3.085,00 €	3.085,00 €	6.170,00 €	63.750,00 €
Seguridad social y cotizaciones a cargo de la empresa (30%)	1.696,50 €	1.696,50 €	1.696,50 €	1.696,50 €	1.696,50 €	3.393,00 €	1.696,50 €	925,50 €	925,50 €	925,50 €	925,50 €	1.851,00 €	19.125,00 €
<b>Total gastos de personal</b>	<b>7.351,50 €</b>	<b>14.703,00 €</b>	<b>7.351,50 €</b>	<b>4.010,50 €</b>	<b>4.010,50 €</b>	<b>4.010,50 €</b>	<b>4.010,50 €</b>	<b>8.021,00 €</b>	<b>82.875,00 €</b>				
<b>Servicios exteriores</b>													
Alquileres, tasas, licencias y royalties	927,67 €	927,67 €	1.609,35 €	1.609,35 €	1.609,35 €	1.609,35 €	1.909,35 €	1.909,35 €	1.909,35 €	1.909,35 €	1.909,35 €	1.909,35 €	19.748,81 €
Reparaciones, mantenimiento y limpieza													- €
Primas de Seguros y gastos bancarios	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Publicidad, propaganda y RRPP													- €
Suministros, telefonía e internet	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	294,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	2.636,40 €
Gastos en Transporte													- €
Servicios profesionales independientes	2.100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	7.400,00 €
Gastos en investigación y desarrollo													- €
Otros servicios externos contratados													- €
<b>Total servicios exteriores</b>	<b>3.372,37 €</b>	<b>1.372,37 €</b>	<b>2.054,05 €</b>	<b>2.054,05 €</b>	<b>2.054,05 €</b>	<b>2.054,05 €</b>	<b>3.604,05 €</b>	<b>3.604,05 €</b>	<b>3.604,05 €</b>	<b>2.204,05 €</b>	<b>2.204,05 €</b>	<b>2.204,05 €</b>	<b>30.385,21 €</b>
<b>Gastos financieros (intereses del préstamo bancario)</b>													
	162,96 €	161,91 €	160,85 €	159,78 €	158,72 €	157,64 €	156,57 €	155,48 €	154,40 €	153,31 €	152,21 €	151,11 €	1.884,95 €
<b>Amortización del inmovilizado intangible</b>													
	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	10.858,25 €
<b>Depreciación del inmovilizado material</b>													
								56,67 €	113,33 €	113,33 €	113,33 €	113,33 €	510,00 €
<b>Total amortizaciones y depreciaciones</b>	<b>904,85 €</b>	<b>961,52 €</b>	<b>1.018,19 €</b>	<b>1.018,19 €</b>	<b>1.018,19 €</b>	<b>1.018,19 €</b>	<b>11.368,25 €</b>						
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>11.791,69 €</b>	<b>9.790,64 €</b>	<b>10.471,25 €</b>	<b>10.470,19 €</b>	<b>10.469,12 €</b>	<b>17.819,54 €</b>	<b>12.016,97 €</b>	<b>8.731,55 €</b>	<b>8.787,13 €</b>	<b>7.386,04 €</b>	<b>7.384,95 €</b>	<b>11.394,35 €</b>	<b>126.513,41 €</b>
<b>TOTAL COSTES Y GASTOS</b>													
	<b>13.204,89 €</b>	<b>11.903,40 €</b>	<b>13.320,35 €</b>	<b>14.090,33 €</b>	<b>15.515,04 €</b>	<b>23.741,58 €</b>	<b>18.842,05 €</b>	<b>16.485,22 €</b>	<b>17.493,61 €</b>	<b>17.068,33 €</b>	<b>18.686,86 €</b>	<b>23.756,03 €</b>	<b>204.107,69 €</b>

Tabla 8.9. Gastos año 3 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 3													
COSTES VARIABLES	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36	TOTAL AÑO 3
<b>COSTES ADQUISICIÓN CLIENTES (CAC)</b>													
Gasto total en captación clientes - PAGO ÚNICO o COMISIONES	4.783,33 €	7.175,00 €	9.566,67 €	11.958,33 €	16.741,67 €	19.133,33 €	21.525,00 €	23.916,67 €	26.308,33 €	28.700,00 €	33.483,33 €	35.875,00 €	239.166,67 €
Total de unidades vendidas - PAGO ÚNICO o COMISIONES	956,91	1.108,80	1.317,71	1.583,40	1.947,27	2.383,29	2.875,07	3.422,33	4.024,77	4.682,10	5.435,68	6.259,44	35.996,77
Coste medio adquisición unidades vendidas	5,00 €	6,47 €	7,26 €	7,55 €	8,60 €	8,03 €	7,49 €	6,99 €	6,54 €	6,13 €	6,16 €	5,73 €	6,83 €
Total costes adquisición clientes	4.783,33 €	7.175,00 €	9.566,67 €	11.958,33 €	16.741,67 €	19.133,33 €	21.525,00 €	23.916,67 €	26.308,33 €	28.700,00 €	33.483,33 €	35.875,00 €	239.166,67 €
<b>OTROS COSTES VARIABLES</b>													
Costes variables de desarrollo/prestación servicio (insumos, personal, etc.)	4.230,93 €	5.081,36 €	6.231,31 €	7.671,01 €	9.718,08 €	12.025,66 €	14.585,52 €	17.389,74 €	20.430,72 €	23.701,14 €	27.520,97 €	31.545,62 €	180.132,05 €
Costes variables de ventas/distribución (comisiones, royalties, licencias)													- €
Otros costes variables (transporte, correos y otros servicios)													- €
Total otros costes variables	4.230,93 €	5.081,36 €	6.231,31 €	7.671,01 €	9.718,08 €	12.025,66 €	14.585,52 €	17.389,74 €	20.430,72 €	23.701,14 €	27.520,97 €	31.545,62 €	180.132,05 €
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>9.014,27 €</b>	<b>12.256,36 €</b>	<b>15.797,98 €</b>	<b>19.629,34 €</b>	<b>26.459,74 €</b>	<b>31.158,99 €</b>	<b>36.110,52 €</b>	<b>41.306,41 €</b>	<b>46.739,05 €</b>	<b>52.401,14 €</b>	<b>61.004,31 €</b>	<b>67.420,62 €</b>	<b>419.298,71 €</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>													
<b>Gastos de personal</b>													
Sueldos y salarios (bruto)	10.755,00 €	10.755,00 €	10.755,00 €	10.755,00 €	10.755,00 €	21.510,00 €	10.755,00 €	8.185,00 €	8.185,00 €	8.185,00 €	8.185,00 €	16.370,00 €	135.150,00 €
Seguridad social y cotizaciones a cargo de la empresa (30%)	3.226,50 €	3.226,50 €	3.226,50 €	3.226,50 €	3.226,50 €	6.453,00 €	3.226,50 €	2.455,50 €	2.455,50 €	2.455,50 €	2.455,50 €	4.911,00 €	40.545,00 €
Total gastos de personal	13.981,50 €	13.981,50 €	13.981,50 €	13.981,50 €	13.981,50 €	27.963,00 €	13.981,50 €	10.640,50 €	10.640,50 €	10.640,50 €	10.640,50 €	21.281,00 €	175.695,00 €
<b>Servicios exteriores</b>													
Alquileres, tasas, licencias y royalties	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	13.641,71 €	163.700,58 €
Reparaciones, mantenimiento y limpieza													- €
Primas de Seguros y gastos bancarios	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Publicidad, propaganda y RRPP													- €
Suministros, telefonía e internet	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	144,70 €	1.736,40 €
Gastos en Transporte													- €
Servicios profesionales independientes	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	11.800,00 €
Gastos en investigación y desarrollo													- €
Otros servicios externos contratados													- €
Total servicios exteriores	14.836,41 €	14.836,41 €	14.836,41 €	14.836,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	13.936,41 €	13.936,41 €	13.936,41 €	177.836,98 €
<b>Gastos financieros (intereses del préstamo bancario)</b>													
	150,01 €	148,90 €	147,79 €	146,67 €	145,55 €	144,42 €	143,29 €	142,15 €	141,01 €	139,87 €	138,72 €	137,56 €	1.725,94 €
<b>Amortizaciones y depreciaciones</b>													
Amortización del inmovilizado intangible	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	1.322,48 €	15.869,75 €
Depreciación del inmovilizado material	113,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	198,33 €	2.295,00 €
Total amortizaciones y depreciaciones	1.435,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	18.164,75 €
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>30.403,74 €</b>	<b>30.487,63 €</b>	<b>30.486,51 €</b>	<b>30.485,40 €</b>	<b>30.984,27 €</b>	<b>44.964,65 €</b>	<b>30.982,02 €</b>	<b>27.639,88 €</b>	<b>27.638,74 €</b>	<b>26.237,60 €</b>	<b>26.236,45 €</b>	<b>36.875,79 €</b>	<b>373.422,67 €</b>
<b>TOTAL COSTES Y GASTOS</b>													
	<b>39.418,00 €</b>	<b>42.743,99 €</b>	<b>46.284,49 €</b>	<b>50.114,74 €</b>	<b>57.444,02 €</b>	<b>76.123,64 €</b>	<b>67.092,53 €</b>	<b>68.946,29 €</b>	<b>74.377,79 €</b>	<b>78.638,73 €</b>	<b>87.240,75 €</b>	<b>104.296,41 €</b>	<b>792.721,38 €</b>

Tabla 8.10. Cuenta de resultados año 1 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 1</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	125,64 €	400,33 €	807,66 €	1.333,15 €	2.666,78 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	19,50 €	56,33 €	108,56 €	174,53 €	358,92 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	<b>106,14 €</b>	<b>344,01 €</b>	<b>699,09 €</b>	<b>1.158,62 €</b>	<b>2.307,86 €</b>
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios exteriores	610,70 €	3.610,70 €	610,70 €	610,70 €	2.010,70 €	2.010,70 €	4.510,70 €	4.551,50 €	1.430,70 €	2.250,70 €	3.070,70 €	3.890,70 €	29.169,20 €
<b>EBITDA</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>3.610,70 €</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>2.010,70 €</b>	- <b>2.010,70 €</b>	- <b>4.510,70 €</b>	- <b>4.551,50 €</b>	- <b>1.324,56 €</b>	- <b>1.906,69 €</b>	- <b>2.371,61 €</b>	- <b>2.732,08 €</b>	- <b>26.861,34 €</b>
Amortizaciones y depreciaciones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>3.610,70 €</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>2.010,70 €</b>	- <b>2.010,70 €</b>	- <b>4.510,70 €</b>	- <b>4.551,50 €</b>	- <b>1.324,56 €</b>	- <b>1.906,69 €</b>	- <b>2.371,61 €</b>	- <b>2.732,08 €</b>	- <b>26.861,34 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>3.610,70 €</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>610,70 €</b>	- <b>2.010,70 €</b>	- <b>2.010,70 €</b>	- <b>4.510,70 €</b>	- <b>4.551,50 €</b>	- <b>1.324,56 €</b>	- <b>1.906,69 €</b>	- <b>2.371,61 €</b>	- <b>2.732,08 €</b>	- <b>26.861,34 €</b>
Impuesto a sociedades	- 183,21 €	- 1.083,21 €	- 183,21 €	- 183,21 €	- 603,21 €	- 603,21 €	- 1.353,21 €	- 1.365,45 €	- 397,37 €	- 572,01 €	- 711,48 €	- 819,63 €	- 8.058,40 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	- <b>427,49 €</b>	- <b>2.527,49 €</b>	- <b>427,49 €</b>	- <b>427,49 €</b>	- <b>1.407,49 €</b>	- <b>1.407,49 €</b>	- <b>3.157,49 €</b>	- <b>3.186,05 €</b>	- <b>927,19 €</b>	- <b>1.334,68 €</b>	- <b>1.660,12 €</b>	- <b>1.912,46 €</b>	- <b>18.802,94 €</b>

Tabla 8.11. Cuenta de resultados año 2 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 2</b>	<b>MES 13</b>	<b>MES 14</b>	<b>MES 15</b>	<b>MES 16</b>	<b>MES 17</b>	<b>MES 18</b>	<b>MES 19</b>	<b>MES 20</b>	<b>MES 21</b>	<b>MES 22</b>	<b>MES 23</b>	<b>MES 24</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	1.591,82 €	2.320,81 €	3.363,43 €	4.702,11 €	6.388,06 €	8.622,94 €	11.087,84 €	13.770,88 €	16.660,92 €	19.747,58 €	23.088,70 €	26.892,09 €	138.237,17 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	1.413,20 €	2.112,76 €	2.849,10 €	3.620,14 €	5.045,92 €	5.922,03 €	6.825,08 €	7.753,67 €	8.706,48 €	9.682,29 €	11.301,92 €	12.361,69 €	77.594,29 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>178,62 €</b>	<b>208,05 €</b>	<b>514,33 €</b>	<b>1.081,96 €</b>	<b>1.342,14 €</b>	<b>2.700,90 €</b>	<b>4.262,76 €</b>	<b>6.017,21 €</b>	<b>7.954,45 €</b>	<b>10.065,28 €</b>	<b>11.786,78 €</b>	<b>14.530,40 €</b>	<b>60.642,89 €</b>
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	7.351,50 €	7.351,50 €	7.351,50 €	7.351,50 €	7.351,50 €	14.703,00 €	7.351,50 €	4.010,50 €	4.010,50 €	4.010,50 €	4.010,50 €	8.021,00 €	82.875,00 €
Servicios exteriores	6.372,37 €	1.372,37 €	2.054,05 €	2.054,05 €	2.054,05 €	2.054,05 €	3.604,05 €	3.604,05 €	3.604,05 €	2.204,05 €	2.204,05 €	2.204,05 €	33.385,21 €
<b>EBITDA</b>	- <b>13.545,26 €</b>	- <b>8.515,82 €</b>	- <b>8.891,22 €</b>	- <b>8.323,58 €</b>	- <b>8.063,40 €</b>	- <b>14.056,14 €</b>	- <b>6.692,78 €</b>	- <b>1.597,33 €</b>	- <b>339,90 €</b>	- <b>3.850,74 €</b>	- <b>5.572,23 €</b>	- <b>4.305,36 €</b>	- <b>55.617,32 €</b>
Amortizaciones y depreciaciones	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	904,85 €	961,52 €	1.018,19 €	1.018,19 €	1.018,19 €	1.018,19 €	11.368,25 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	- <b>14.450,11 €</b>	- <b>9.420,68 €</b>	- <b>9.796,07 €</b>	- <b>9.228,44 €</b>	- <b>8.968,26 €</b>	- <b>14.961,00 €</b>	- <b>7.597,64 €</b>	- <b>2.558,85 €</b>	- <b>678,29 €</b>	- <b>2.832,55 €</b>	- <b>4.554,04 €</b>	- <b>3.287,17 €</b>	- <b>66.985,57 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	162,96 €	161,91 €	160,85 €	159,78 €	158,72 €	157,64 €	156,57 €	155,48 €	154,40 €	153,31 €	152,21 €	151,11 €	1.884,95 €
Ingresos extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	- <b>14.613,08 €</b>	- <b>9.582,59 €</b>	- <b>9.956,92 €</b>	- <b>9.388,22 €</b>	- <b>9.126,98 €</b>	- <b>15.118,64 €</b>	- <b>7.754,20 €</b>	- <b>2.714,34 €</b>	- <b>832,69 €</b>	- <b>2.679,24 €</b>	- <b>4.401,83 €</b>	- <b>3.136,06 €</b>	- <b>68.870,52 €</b>
Impuesto a sociedades	- 4.383,92 €	- 2.874,78 €	- 2.987,08 €	- 2.816,47 €	- 2.738,09 €	- 4.535,59 €	- 2.326,26 €	- 814,30 €	- 249,81 €	- 803,77 €	- 1.320,55 €	- 940,82 €	- 20.661,16 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	- <b>10.229,15 €</b>	- <b>6.707,81 €</b>	- <b>6.969,85 €</b>	- <b>6.571,76 €</b>	- <b>6.388,88 €</b>	- <b>10.583,05 €</b>	- <b>5.427,94 €</b>	- <b>1.900,04 €</b>	- <b>582,88 €</b>	- <b>1.875,47 €</b>	- <b>3.081,28 €</b>	- <b>2.195,24 €</b>	- <b>48.209,36 €</b>

Tabla 8.12. Cuenta de resultados año 3 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 3</b>	<b>MES 25</b>	<b>MES 26</b>	<b>MES 27</b>	<b>MES 28</b>	<b>MES 29</b>	<b>MES 30</b>	<b>MES 31</b>	<b>MES 32</b>	<b>MES 33</b>	<b>MES 34</b>	<b>MES 35</b>	<b>MES 36</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	31.439,17 €	36.360,81 €	43.835,19 €	53.779,39 €	66.572,26 €	83.914,26 €	103.407,84 €	124.985,80 €	148.583,50 €	174.138,83 €	202.050,59 €	234.038,36 €	1.303.105,97 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	9.014,27 €	12.256,36 €	15.797,98 €	19.629,34 €	26.459,74 €	31.158,99 €	36.110,52 €	41.306,41 €	46.739,05 €	52.401,14 €	61.004,31 €	67.420,62 €	419.298,71 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>22.424,90 €</b>	<b>24.104,44 €</b>	<b>28.037,21 €</b>	<b>34.150,04 €</b>	<b>40.112,52 €</b>	<b>52.755,27 €</b>	<b>67.297,33 €</b>	<b>83.679,39 €</b>	<b>101.844,45 €</b>	<b>121.737,69 €</b>	<b>141.046,28 €</b>	<b>166.617,74 €</b>	<b>883.807,26 €</b>
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	13.981,50 €	13.981,50 €	13.981,50 €	13.981,50 €	13.981,50 €	27.963,00 €	13.981,50 €	10.640,50 €	10.640,50 €	10.640,50 €	10.640,50 €	21.281,00 €	175.695,00 €
Servicios exteriores	14.836,41 €	14.836,41 €	14.836,41 €	14.836,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	15.336,41 €	13.936,41 €	13.936,41 €	13.936,41 €	177.836,98 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 6.393,02 €</b>	<b>- 4.713,47 €</b>	<b>- 780,70 €</b>	<b>5.332,13 €</b>	<b>10.794,60 €</b>	<b>9.455,85 €</b>	<b>37.979,41 €</b>	<b>57.702,48 €</b>	<b>75.867,53 €</b>	<b>97.160,77 €</b>	<b>116.469,37 €</b>	<b>131.400,33 €</b>	<b>530.275,28 €</b>
Amortizaciones y depreciaciones	1.435,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	1.520,81 €	18.164,75 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	<b>- 7.828,83 €</b>	<b>- 6.234,28 €</b>	<b>- 2.301,52 €</b>	<b>3.811,32 €</b>	<b>9.273,79 €</b>	<b>7.935,04 €</b>	<b>36.458,60 €</b>	<b>56.181,67 €</b>	<b>74.346,72 €</b>	<b>95.639,96 €</b>	<b>114.948,55 €</b>	<b>129.879,51 €</b>	<b>512.110,53 €</b>
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	150,01 €	148,90 €	147,79 €	146,67 €	145,55 €	144,42 €	143,29 €	142,15 €	141,01 €	139,87 €	138,72 €	137,56 €	1.725,94 €
Ingresos extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>- 7.978,84 €</b>	<b>- 6.383,18 €</b>	<b>- 2.449,30 €</b>	<b>3.664,65 €</b>	<b>9.128,24 €</b>	<b>7.790,62 €</b>	<b>36.315,31 €</b>	<b>56.039,51 €</b>	<b>74.205,71 €</b>	<b>95.500,09 €</b>	<b>114.809,83 €</b>	<b>129.741,95 €</b>	<b>510.384,59 €</b>
Impuesto a sociedades	- 2.393,65 €	- 1.914,96 €	- 734,79 €	1.099,39 €	2.738,47 €	2.337,19 €	10.894,59 €	16.811,85 €	22.261,71 €	28.650,03 €	34.442,95 €	38.922,59 €	153.115,38 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 5.585,19 €</b>	<b>- 4.468,23 €</b>	<b>- 1.714,51 €</b>	<b>2.565,25 €</b>	<b>6.389,77 €</b>	<b>5.453,43 €</b>	<b>25.420,72 €</b>	<b>39.227,66 €</b>	<b>51.944,00 €</b>	<b>66.850,06 €</b>	<b>80.366,88 €</b>	<b>90.819,37 €</b>	<b>357.269,21 €</b>

Tabla 8.13. Presupuesto de IVA de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 1</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Total de IVA repercutido en los ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	26,39 €	84,07 €	169,61 €	279,96 €	560,02 €
Total de IVA soportado en los gastos	124,05 €	124,05 €	124,05 €	124,05 €	418,05 €	418,05 €	418,05 €	426,62 €	128,14 €	135,88 €	146,85 €	160,70 €	2.748,51 €
Total de IVA soportado en las inversiones	- €	1.331,61 €	701,61 €	701,61 €	701,61 €	1.403,22 €	1.226,61 €	1.226,61 €	172,20 €	344,40 €	516,60 €	688,80 €	9.014,88 €
<b>IVA a pagar/cobrar</b>	<b>- 124,05 €</b>	<b>- 1.455,66 €</b>	<b>- 825,66 €</b>	<b>- 825,66 €</b>	<b>- 1.119,66 €</b>	<b>- 1.821,27 €</b>	<b>- 1.644,66 €</b>	<b>- 1.653,23 €</b>	<b>- 273,96 €</b>	<b>- 396,21 €</b>	<b>- 493,84 €</b>	<b>- 569,54 €</b>	<b>- 11.203,36 €</b>
<b>LIQUIDACIÓN IVA</b>			<b>- 2.405,36 €</b>			<b>- 3.766,58 €</b>			<b>- 3.571,84 €</b>			<b>- 1.459,58 €</b>	<b>- 11.203,36 €</b>
<b>AÑO 2</b>	<b>MES 13</b>	<b>MES 14</b>	<b>MES 15</b>	<b>MES 16</b>	<b>MES 17</b>	<b>MES 18</b>	<b>MES 19</b>	<b>MES 20</b>	<b>MES 21</b>	<b>MES 22</b>	<b>MES 23</b>	<b>MES 24</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>
Total de IVA repercutido en los ingresos	334,28 €	487,37 €	706,32 €	987,44 €	1.341,49 €	1.810,82 €	2.328,45 €	2.891,88 €	3.498,79 €	4.146,99 €	4.848,63 €	5.647,34 €	29.029,81 €
Total de IVA soportado en los gastos	994,47 €	721,38 €	1.019,16 €	1.181,08 €	1.480,49 €	1.664,48 €	2.179,62 €	2.374,62 €	2.574,71 €	2.485,63 €	2.825,75 €	3.048,30 €	22.549,69 €
Total de IVA soportado en las inversiones	630,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	714,00 €	714,00 €	- €	- €	- €	- €	2.058,00 €
<b>IVA a pagar/cobrar</b>	<b>- 1.290,19 €</b>	<b>- 234,01 €</b>	<b>- 312,84 €</b>	<b>- 193,64 €</b>	<b>- 139,00 €</b>	<b>146,34 €</b>	<b>- 565,17 €</b>	<b>- 196,73 €</b>	<b>924,08 €</b>	<b>1.661,36 €</b>	<b>2.022,87 €</b>	<b>2.599,03 €</b>	<b>4.422,11 €</b>
<b>LIQUIDACIÓN IVA</b>			<b>- 1.837,04 €</b>			<b>- 186,30 €</b>			<b>162,18 €</b>			<b>6.283,27 €</b>	<b>4.422,11 €</b>
<b>AÑO 3</b>	<b>MES 25</b>	<b>MES 26</b>	<b>MES 27</b>	<b>MES 28</b>	<b>MES 29</b>	<b>MES 30</b>	<b>MES 31</b>	<b>MES 32</b>	<b>MES 33</b>	<b>MES 34</b>	<b>MES 35</b>	<b>MES 36</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
Total de IVA repercutido en los ingresos	6.602,22 €	7.635,77 €	9.205,39 €	11.293,67 €	13.980,17 €	17.621,99 €	21.715,65 €	26.247,02 €	31.202,54 €	36.569,15 €	42.430,62 €	49.148,06 €	273.652,25 €
Total de IVA soportado en los gastos	4.998,14 €	5.678,98 €	6.422,72 €	7.227,31 €	8.766,69 €	9.753,54 €	10.793,36 €	11.884,49 €	13.025,35 €	13.920,39 €	15.727,05 €	17.074,48 €	125.272,49 €
Total de IVA soportado en las inversiones	1.071,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.071,00 €
<b>IVA a pagar/cobrar</b>	<b>533,08 €</b>	<b>1.956,79 €</b>	<b>2.782,67 €</b>	<b>4.066,36 €</b>	<b>5.213,48 €</b>	<b>7.868,46 €</b>	<b>10.922,29 €</b>	<b>14.362,53 €</b>	<b>18.177,19 €</b>	<b>22.648,77 €</b>	<b>26.703,57 €</b>	<b>32.073,58 €</b>	<b>147.308,76 €</b>
<b>LIQUIDACIÓN IVA</b>			<b>5.272,53 €</b>			<b>17.148,30 €</b>			<b>43.462,00 €</b>			<b>81.425,92 €</b>	<b>147.308,76 €</b>

Tabla 8.14. Presupuesto de impuesto a sociedades de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 1</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Beneficio antes de impuesto (BAI)	- 610,70 €	- 3.610,70 €	- 610,70 €	- 610,70 €	- 2.010,70 €	- 2.010,70 €	- 4.510,70 €	- 4.551,50 €	- 1.324,56 €	- 1.906,69 €	- 2.371,61 €	- 2.732,08 €	- 26.861,34 €
Impuesto a sociedades (IS)	- 183,21 €	- 1.083,21 €	- 183,21 €	- 183,21 €	- 603,21 €	- 603,21 €	- 1.353,21 €	- 1.365,45 €	- 397,37 €	- 572,01 €	- 711,48 €	- 819,63 €	- 8.058,40 €
<b>LIQUIDACIÓN IMPUESTO A SOCIEDADES</b>			<b>- 1.449,63 €</b>			<b>- 1.389,63 €</b>			<b>- 3.116,03 €</b>			<b>- 2.103,11 €</b>	<b>- 8.058,40 €</b>
<b>AÑO 2</b>	<b>MES 13</b>	<b>MES 14</b>	<b>MES 15</b>	<b>MES 16</b>	<b>MES 17</b>	<b>MES 18</b>	<b>MES 19</b>	<b>MES 20</b>	<b>MES 21</b>	<b>MES 22</b>	<b>MES 23</b>	<b>MES 24</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>
Beneficio antes de impuesto (BAI)	- 14.613,08 €	- 9.582,59 €	- 9.956,92 €	- 9.388,22 €	- 9.126,98 €	- 15.118,64 €	- 7.754,20 €	- 2.714,34 €	- 832,69 €	2.679,24 €	4.401,83 €	3.136,06 €	- 68.870,52 €
Impuesto a sociedades (IS)	- 4.383,92 €	- 2.874,78 €	- 2.987,08 €	- 2.816,47 €	- 2.738,09 €	- 4.535,59 €	- 2.326,26 €	- 814,30 €	- 249,81 €	803,77 €	1.320,55 €	940,82 €	- 20.661,16 €
<b>LIQUIDACIÓN IMPUESTO A SOCIEDADES</b>			<b>- 10.245,78 €</b>			<b>- 10.090,15 €</b>			<b>- 3.390,37 €</b>			<b>3.065,14 €</b>	<b>- 20.661,16 €</b>
<b>AÑO 3</b>	<b>MES 25</b>	<b>MES 26</b>	<b>MES 27</b>	<b>MES 28</b>	<b>MES 29</b>	<b>MES 30</b>	<b>MES 31</b>	<b>MES 32</b>	<b>MES 33</b>	<b>MES 34</b>	<b>MES 35</b>	<b>MES 36</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
Beneficio antes de impuesto (BAI)	- 7.978,84 €	- 6.383,18 €	- 2.449,30 €	3.664,65 €	9.128,24 €	7.790,62 €	36.315,31 €	56.039,51 €	74.205,71 €	95.500,09 €	114.809,83 €	129.741,95 €	510.384,59 €
Impuesto a sociedades (IS)	- 2.393,65 €	- 1.914,96 €	- 734,79 €	1.099,39 €	2.738,47 €	2.337,19 €	10.894,59 €	16.811,85 €	22.261,71 €	28.650,03 €	34.442,95 €	38.922,59 €	153.115,38 €
<b>LIQUIDACIÓN IMPUESTO A SOCIEDADES</b>			<b>- 5.043,40 €</b>			<b>6.175,05 €</b>			<b>49.968,16 €</b>			<b>102.015,56 €</b>	<b>153.115,38 €</b>

Tabla 8.15. Presupuesto de tesorería de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 1</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	- 734,75 €	- 734,75 €	3.120,24 €	- 734,75 €	- 2.428,75 €	2.727,46 €	- 2.428,75 €	- 2.478,12 €	6.081,55 €	- 318,50 €	111,16 €	4.229,87 €	6.411,94 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	- €	- 7.672,61 €	- 4.042,61 €	- 4.042,61 €	- 4.042,61 €	- 8.085,22 €	- 7.067,61 €	- 7.067,61 €	- 4.333,20 €	- 5.325,40 €	- 6.317,60 €	- 10.650,80 €	- 68.647,88 €
SALIDAS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA</b>	<b>1.734,75 €</b>	<b>8.407,36 €</b>	<b>922,37 €</b>	<b>4.777,36 €</b>	<b>6.471,36 €</b>	<b>5.357,76 €</b>	<b>9.496,36 €</b>	<b>9.545,73 €</b>	<b>- 1.748,35 €</b>	<b>5.643,90 €</b>	<b>6.206,44 €</b>	<b>6.420,93 €</b>	<b>63.235,94 €</b>
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA ACUMULADAS</b>	<b>1.734,75 €</b>	<b>10.142,10 €</b>	<b>11.064,47 €</b>	<b>15.841,83 €</b>	<b>22.313,18 €</b>	<b>27.670,94 €</b>	<b>37.167,30 €</b>	<b>46.713,02 €</b>	<b>44.964,67 €</b>	<b>50.608,57 €</b>	<b>56.815,01 €</b>	<b>63.235,94 €</b>	
<b>AÑO 2</b>	<b>MES 13</b>	<b>MES 14</b>	<b>MES 15</b>	<b>MES 16</b>	<b>MES 17</b>	<b>MES 18</b>	<b>MES 19</b>	<b>MES 20</b>	<b>MES 21</b>	<b>MES 22</b>	<b>MES 23</b>	<b>MES 24</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	- 11.368,41 €	- 8.911,74 €	2.717,90 €	- 8.677,01 €	- 8.361,12 €	- 3.791,00 €	- 6.700,52 €	- 1.235,55 €	4.337,77 €	5.358,79 €	7.442,89 €	- 2.595,13 €	- 31.783,11 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	- 3.630,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- 4.114,00 €	- 7.455,00 €	- 3.341,00 €	- 3.341,00 €	- 3.341,00 €	- 6.682,00 €	- 31.904,00 €
SALIDAS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	259,13 €	260,18 €	261,24 €	262,31 €	263,38 €	264,45 €	265,53 €	266,61 €	267,70 €	268,79 €	269,88 €	270,98 €	3.180,18 €
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA</b>	<b>15.257,54 €</b>	<b>9.171,92 €</b>	<b>- 2.456,66 €</b>	<b>8.939,32 €</b>	<b>8.624,50 €</b>	<b>4.055,45 €</b>	<b>11.080,05 €</b>	<b>8.957,16 €</b>	<b>- 729,08 €</b>	<b>- 1.749,00 €</b>	<b>- 3.832,01 €</b>	<b>9.548,11 €</b>	<b>66.867,30 €</b>
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA ACUMULADAS</b>	<b>78.493,48 €</b>	<b>87.665,40 €</b>	<b>85.208,74 €</b>	<b>94.148,06 €</b>	<b>102.772,56 €</b>	<b>106.828,01 €</b>	<b>117.908,05 €</b>	<b>126.865,22 €</b>	<b>126.136,14 €</b>	<b>124.387,13 €</b>	<b>120.555,12 €</b>	<b>130.103,23 €</b>	
<b>AÑO 3</b>	<b>MES 25</b>	<b>MES 26</b>	<b>MES 27</b>	<b>MES 28</b>	<b>MES 29</b>	<b>MES 30</b>	<b>MES 31</b>	<b>MES 32</b>	<b>MES 33</b>	<b>MES 34</b>	<b>MES 35</b>	<b>MES 36</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	- 4.938,94 €	- 2.905,59 €	1.625,04 €	9.251,82 €	15.862,53 €	- 6.143,47 €	48.758,42 €	71.922,85 €	473,54 €	119.669,67 €	143.034,22 €	- 20.105,14 €	376.504,96 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	- 6.171,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 3.341,00 €	- 3.341,00 €	- 3.341,00 €	- 3.341,00 €	- 6.682,00 €	- 26.217,00 €
SALIDAS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	272,09 €	273,19 €	274,31 €	275,42 €	276,55 €	277,67 €	278,80 €	279,94 €	281,08 €	282,23 €	283,38 €	284,53 €	3.339,19 €
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA</b>	<b>11.382,03 €</b>	<b>3.178,78 €</b>	<b>- 1.350,73 €</b>	<b>8.976,40 €</b>	<b>15.585,99 €</b>	<b>6.421,14 €</b>	<b>48.479,61 €</b>	<b>68.301,91 €</b>	<b>3.148,54 €</b>	<b>- 116.046,45 €</b>	<b>- 139.409,84 €</b>	<b>27.071,67 €</b>	<b>346.948,77 €</b>
<b>NECESIDADES DE TESORERÍA ACUMULADAS</b>	<b>141.485,26 €</b>	<b>144.664,04 €</b>	<b>143.313,31 €</b>	<b>134.336,91 €</b>	<b>118.750,93 €</b>	<b>125.172,06 €</b>	<b>76.692,45 €</b>	<b>8.390,54 €</b>	<b>11.539,08 €</b>	<b>- 104.507,36 €</b>	<b>- 243.917,21 €</b>	<b>- 216.845,54 €</b>	

Tabla 8.16. Financiación de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

<b>AÑO 1</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>
Aportación socios fundadores (capital)	6.000,00 €	6.000,00 €											12.000,00 €
Aportaciones de familiares y amigos (capital)	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	26.000,00 €
Inversores externos (capital)			13.000,00 €	13.000,00 €									26.000,00 €
Crowfunding (capital)													- €
Subvenciones, subsidios y donaciones													- €
Préstamo bancario (deuda con coste)													- €
<b>TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>64.000,00 €</b>
<b>AÑO 2</b>	<b>MES 13</b>	<b>MES 14</b>	<b>MES 15</b>	<b>MES 16</b>	<b>MES 17</b>	<b>MES 18</b>	<b>MES 19</b>	<b>MES 20</b>	<b>MES 21</b>	<b>MES 22</b>	<b>MES 23</b>	<b>MES 24</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>
Aportación socios fundadores (capital)													- €
Aportaciones de familiares y amigos (capital)													- €
Inversores externos (capital)													- €
Crowfunding (capital)		30.000,00 €						30.000,00 €					60.000,00 €
Subvenciones, subsidios y donaciones													- €
Préstamo bancario (deuda con coste)	40.000,00 €												40.000,00 €
<b>TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>100.000,00 €</b>
<b>AÑO 3</b>	<b>MES 25</b>	<b>MES 26</b>	<b>MES 27</b>	<b>MES 28</b>	<b>MES 29</b>	<b>MES 30</b>	<b>MES 31</b>	<b>MES 32</b>	<b>MES 33</b>	<b>MES 34</b>	<b>MES 35</b>	<b>MES 36</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
Aportación socios fundadores (capital)													- €
Aportaciones de familiares y amigos (capital)													- €
Inversores externos (capital)													- €
Crowfunding (capital)													- €
Subvenciones, subsidios y donaciones													- €
Préstamo bancario (deuda con coste)													- €
<b>TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>

Tabla 8.17. Flujo de caja del año 1 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
<b>ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>													
Entradas de efectivo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	152,03 €	484,40 €	977,27 €	1.613,11 €	3.226,81 €
Salidas de efectivo	734,75 €	734,75 €	3.120,24 €	734,75 €	2.428,75 €	2.727,46 €	2.428,75 €	2.478,12 €	5.929,53 €	802,90 €	866,11 €	2.616,77 €	3.185,14 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-734,75 €</b>	<b>-734,75 €</b>	<b>3.120,24 €</b>	<b>-734,75 €</b>	<b>-2.428,75 €</b>	<b>2.727,46 €</b>	<b>-2.428,75 €</b>	<b>-2.478,12 €</b>	<b>6.081,55 €</b>	<b>-318,50 €</b>	<b>111,16 €</b>	<b>4.229,87 €</b>	<b>6.411,94 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN ACUMULADO	-734,75 €	-1.469,49 €	1.650,75 €	916,00 €	-1.512,74 €	1.214,72 €	-1.214,03 €	-3.692,14 €	2.389,41 €	2.070,91 €	2.182,07 €	6.411,94 €	
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>													
Entradas de efectivo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	- €
Salidas de efectivo	- €	7.672,61 €	4.042,61 €	4.042,61 €	4.042,61 €	8.085,22 €	7.067,61 €	7.067,61 €	4.333,20 €	5.325,40 €	6.317,60 €	10.650,80 €	68.647,88 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-7.672,61 €</b>	<b>-4.042,61 €</b>	<b>-4.042,61 €</b>	<b>-4.042,61 €</b>	<b>-8.085,22 €</b>	<b>-7.067,61 €</b>	<b>-7.067,61 €</b>	<b>-4.333,20 €</b>	<b>-5.325,40 €</b>	<b>-6.317,60 €</b>	<b>-10.650,80 €</b>	<b>-68.647,88 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE INVERSIÓN ACUMULADO	0,00 €	-7.672,61 €	-11.715,22 €	-15.757,83 €	-19.800,44 €	-27.885,66 €	-34.953,27 €	-42.020,88 €	-46.354,08 €	-51.679,48 €	-57.997,08 €	-68.647,88 €	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>													
Entradas de efectivo	8.000,00 €	8.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	64.000,00 €
Salidas de efectivo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>64.000,00 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE FINANCIACIÓN ACUMULADO	8.000,00 €	16.000,00 €	31.000,00 €	46.000,00 €	48.000,00 €	50.000,00 €	52.000,00 €	54.000,00 €	56.000,00 €	58.000,00 €	61.000,00 €	64.000,00 €	
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 1</b>	<b>7.265,25 €</b>	<b>-407,36 €</b>	<b>14.077,63 €</b>	<b>10.222,64 €</b>	<b>-4.471,36 €</b>	<b>-3.357,76 €</b>	<b>-7.496,36 €</b>	<b>-7.545,73 €</b>	<b>3.748,35 €</b>	<b>-3.643,90 €</b>	<b>-3.206,44 €</b>	<b>-3.420,93 €</b>	<b>1.764,06 €</b>
Saldo efectivo inicial	0,00 €	7.265,25 €	6.857,90 €	20.935,53 €	31.158,17 €	26.686,82 €	23.329,06 €	15.832,70 €	8.286,98 €	12.035,33 €	8.391,43 €	5.184,99 €	
Saldo efectivo final	7.265,25 €	6.857,90 €	20.935,53 €	31.158,17 €	26.686,82 €	23.329,06 €	15.832,70 €	8.286,98 €	12.035,33 €	8.391,43 €	5.184,99 €	1.764,06 €	

Tabla 8.18. Flujo de caja del año 2 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 2	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2
<b>ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>													
Entradas de efectivo	1.926,10 €	2.808,19 €	4.069,75 €	5.689,55 €	7.729,56 €	10.433,76 €	13.416,29 €	16.662,76 €	20.159,71 €	23.894,57 €	27.937,32 €	32.539,43 €	167.266,98 €
Salidas de efectivo	13.294,51 €	11.719,92 €	1.351,84 €	14.366,56 €	16.090,68 €	14.224,75 €	20.116,81 €	17.898,32 €	15.821,94 €	18.535,78 €	20.494,43 €	35.134,56 €	199.050,09 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-11.368,41 €</b>	<b>-8.911,74 €</b>	<b>2.717,90 €</b>	<b>-8.677,01 €</b>	<b>-8.361,12 €</b>	<b>-3.791,00 €</b>	<b>-6.700,52 €</b>	<b>-1.235,55 €</b>	<b>4.337,77 €</b>	<b>5.358,79 €</b>	<b>7.442,89 €</b>	<b>-2.595,13 €</b>	<b>-31.783,11 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN ACUMULADO	-4.956,47 €	-13.868,21 €	-11.150,30 €	-19.827,31 €	-28.188,43 €	-31.979,43 €	-38.679,95 €	-39.915,50 €	-35.577,73 €	-30.218,93 €	-22.776,04 €	-25.371,17 €	
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>													
Entradas de efectivo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	- €
Salidas de efectivo	3.630,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	4.114,00 €	7.455,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	31.904,00 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-3.630,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-4.114,00 €</b>	<b>-7.455,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-6.682,00 €</b>	<b>-31.904,00 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE INVERSIÓN ACUMULADO	-72.277,88 €	-72.277,88 €	-72.277,88 €	-72.277,88 €	-72.277,88 €	-72.277,88 €	-76.391,88 €	-83.846,88 €	-87.187,88 €	-90.528,88 €	-93.869,88 €	-100.551,88 €	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>													
Entradas de efectivo	40.000,00 €	30.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	30.000,00 €	- €	- €	- €	- €	100.000,00 €
Salidas de efectivo	259,13 €	260,18 €	261,24 €	262,31 €	263,38 €	264,45 €	265,53 €	266,61 €	267,70 €	268,79 €	269,88 €	270,98 €	3.180,18 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>39.740,87 €</b>	<b>29.739,82 €</b>	<b>-261,24 €</b>	<b>-262,31 €</b>	<b>-263,38 €</b>	<b>-264,45 €</b>	<b>-265,53 €</b>	<b>29.733,39 €</b>	<b>-267,70 €</b>	<b>-268,79 €</b>	<b>-269,88 €</b>	<b>-270,98 €</b>	<b>96.819,82 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE FINANCIACIÓN ACUMULADO	103.740,87 €	133.480,69 €	133.219,44 €	132.957,13 €	132.693,75 €	132.429,30 €	132.163,77 €	161.897,16 €	161.629,47 €	161.360,68 €	161.090,80 €	160.819,82 €	
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 2</b>	<b>24.742,46 €</b>	<b>20.828,08 €</b>	<b>2.456,66 €</b>	<b>-8.939,32 €</b>	<b>-8.624,50 €</b>	<b>-4.055,45 €</b>	<b>-11.080,05 €</b>	<b>21.042,84 €</b>	<b>729,08 €</b>	<b>1.749,00 €</b>	<b>3.832,01 €</b>	<b>-9.548,11 €</b>	<b>33.132,70 €</b>
Saldo efectivo inicial	1.764,06 €	26.506,52 €	47.334,60 €	49.791,26 €	40.851,94 €	32.227,44 €	28.171,99 €	17.091,95 €	38.134,78 €	38.863,86 €	40.612,87 €	44.444,88 €	
Saldo efectivo final	26.506,52 €	47.334,60 €	49.791,26 €	40.851,94 €	32.227,44 €	28.171,99 €	17.091,95 €	38.134,78 €	38.863,86 €	40.612,87 €	44.444,88 €	34.896,77 €	

Tabla 8.19. Flujo de caja del año 3 de Laudes. Fuente: Elaboración propia.

AÑO 3	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36	TOTAL AÑO 3
<b>ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>													
Entradas de efectivo	38.041,39 €	43.996,57 €	53.040,58 €	65.073,06 €	80.552,43 €	101.536,25 €	125.123,49 €	151.232,82 €	179.786,04 €	210.707,98 €	244.481,21 €	283.186,41 €	1.576.758,22 €
Salidas de efectivo	42.980,33 €	46.902,16 €	51.415,54 €	55.821,23 €	64.689,90 €	107.679,71 €	76.365,08 €	79.309,97 €	179.312,49 €	91.038,31 €	101.446,99 €	303.291,55 €	1.200.253,26 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-4.938,94 €</b>	<b>-2.905,59 €</b>	<b>1.625,04 €</b>	<b>9.251,82 €</b>	<b>15.862,53 €</b>	<b>-6.143,47 €</b>	<b>48.758,42 €</b>	<b>71.922,85 €</b>	<b>473,54 €</b>	<b>119.669,67 €</b>	<b>143.034,22 €</b>	<b>-20.105,14 €</b>	<b>376.504,96 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN ACUMULADO	-30.310,11 €	-33.215,70 €	-31.590,66 €	-22.338,84 €	-6.476,30 €	-12.619,77 €	36.138,65 €	108.061,50 €	108.535,04 €	228.204,71 €	371.238,93 €	351.133,79 €	
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>													
Entradas de efectivo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	- €
Salidas de efectivo	6.171,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	3.341,00 €	6.682,00 €	26.217,00 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-6.171,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-3.341,00 €</b>	<b>-6.682,00 €</b>	<b>-26.217,00 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE INVERSIÓN ACUMULADO	-106.722,88 €	-106.722,88 €	-106.722,88 €	-106.722,88 €	-106.722,88 €	-106.722,88 €	-106.722,88 €	-110.063,88 €	-113.404,88 €	-116.745,88 €	-120.086,88 €	-126.768,88 €	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>													
Entradas de efectivo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Salidas de efectivo	272,09 €	273,19 €	274,31 €	275,42 €	276,55 €	277,67 €	278,80 €	279,94 €	281,08 €	282,23 €	283,38 €	284,53 €	3.339,19 €
<b>FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>-272,09 €</b>	<b>-273,19 €</b>	<b>-274,31 €</b>	<b>-275,42 €</b>	<b>-276,55 €</b>	<b>-277,67 €</b>	<b>-278,80 €</b>	<b>-279,94 €</b>	<b>-281,08 €</b>	<b>-282,23 €</b>	<b>-283,38 €</b>	<b>-284,53 €</b>	<b>-3.339,19 €</b>
FLUJO EFECTIVO DE FINANCIACIÓN ACUMULADO	160.547,73 €	160.274,54 €	160.000,23 €	159.724,81 €	159.448,26 €	159.170,58 €	158.891,78 €	158.611,84 €	158.330,76 €	158.048,53 €	157.765,16 €	157.480,62 €	
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 3</b>	<b>-11.382,03 €</b>	<b>-3.178,78 €</b>	<b>1.350,73 €</b>	<b>8.976,40 €</b>	<b>15.585,99 €</b>	<b>-6.421,14 €</b>	<b>48.479,61 €</b>	<b>68.301,91 €</b>	<b>-3.148,54 €</b>	<b>116.046,45 €</b>	<b>139.409,84 €</b>	<b>-27.071,67 €</b>	<b>346.948,77 €</b>
Saldo efectivo inicial	34.896,77 €	23.514,74 €	20.335,96 €	21.686,69 €	30.663,09 €	46.249,07 €	39.827,94 €	88.307,55 €	156.609,46 €	153.460,92 €	269.507,36 €	408.917,21 €	
Saldo efectivo final	23.514,74 €	20.335,96 €	21.686,69 €	30.663,09 €	46.249,07 €	39.827,94 €	88.307,55 €	156.609,46 €	153.460,92 €	269.507,36 €	408.917,21 €	381.845,54 €	

