

Las 3D de la Financiación de Videojuegos

**DETECTOR
DESTINAR
DEVOLVER**



DESARROLLO ESPAÑOL
DE VIDEOJUEGOS

© DEV, Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento, 2017

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Con la colaboración de:



ocve inCOM UAB
Observatori de Comunicació, Videojocs i Entreteniment
Institut de la Comunicació
Universitat Autònoma de Barcelona
Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya

Actividad subvencionada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



SECRETARÍA
DE ESTADO
DE CULTURA

ÍNDICE

GUÍA PARA EL LECTOR.....	7
ESTUDIOS PEQUEÑOS.....	7
BUSINESS ANGELS	9
FAMILY OFFICE	10
AGENCIAS PÚBLICAS LOCALES Y AUTONÓMICAS.....	11
INTRODUCCIÓN. EL CICLO DE VIDA DE LA FINANCIACIÓN.....	13
TIPOLOGÍA DE INVERSORES	14
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN POR FASES	22
DESTINO DE LOS FONDOS	28
CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	29
ESTUDIO DE MERCADO	29
SEGUROS, PERMISOS, LICENCIAS ADMINISTRATIVAS	30
EQUIPO Y SUMINISTROS.....	30
EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO.....	30
MARKETING Y COMUNICACIÓN.....	31
COSTES DE USO DE LICENCIAS Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	31
COSTES FINANCIEROS	32
COSTES IMPREVISTOS	32
PROCESO DE NEGOCIACIÓN	33
AUTOFINANCIACIÓN	35
BOOTSTRAPPING	37
RONDAS DE INVERSIÓN	38
DETECTAR.....	47
BÚSQUEDA DE SOCIOS INVERSORES.....	47
LA BANCA	48
FAMILY, FRIENDS & FOOLS.....	48
INCUBADORAS Y ACCELERADORAS.....	49
MICROMECENAZGO O CROWDFUNDING	50
BUSINESS ANGELS	52
EDITORES	53
FAMILY OFFICE	55
CAPITAL RIESGO	56
FONDOS PRIVADOS	57
MAB	57
CROWDFUNDING	58
TIPOLOGÍAS DE CROWDFUNDING	58
LEGISLACIÓN RELATIVA AL CROWDFUNDING	60
KICKSTARTER	61
CRÉDITOS ICO	64
BUSINESS ANGELS	65
CRITERIOS DE INVERSIÓN.....	66
CLAVES DE CAPTACIÓN	67

EDITORES	69
GESTIÓN DE LA IP	71
ACUERDOS DE EDICIÓN	73
WORK-FOR-HIRE	75
ADELANTO DE ROYALTIES	76
INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS	78
MAPAS DE AYUDAS DISPONIBLES	81
TIPOLOGÍA DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA.....	82
CAPITAL RIESGO.....	113
EQUIPO	115
ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN	116
DESTINAR.....	119
CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES	119
ESTATUTOS SOCIALES Y PACTOS PARASOCIALES	122
CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIOS.....	124
POSICIONARSE Y DARSE A CONOCER.....	124
GESTIÓN DE LOS FONDOS OBTENIDOS	125
ESTRUCTURA LABORAL DE LOS EQUIPOS	127
COSTES LABORALES	134
PRE-PRODUCCIÓN.....	140
PRODUCCIÓN.....	143
METODOLOGÍA LEAN STARTUP	149
COMERCIALIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS	161
MODELOS DE NEGOCIO	162
DEVOLVER	179
COMPROMISOS DE LA FINANCIACIÓN.....	179
DEVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN	179
DEVOLUCIÓN DE PRÉSTAMOS.....	183
PLAN DE NEGOCIO.....	185
PLAN DE MARKETING	191
PLAN DE OPERACIONES	193
MODELO DE NEGOCIO.....	194
PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	195
EQUIPO	197
HOJA DE RUTA, CRONOGRAMA Y ANEXOS	197
MÉTODOS DE CONTROL	199
PLAN DE CONTINGENCIAS Y RIESGOS	199
LAS KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DEL PROYECTO.....	200
ANEXOS	203
RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR	203
ENCUESTA A LAS ENTIDADES DE FINANCIACIÓN	203
ENCUESTA A LOS ESTUDIOS DE DESARROLLO	208
EL VALOR DE LA IP	211

INCENTIVOS FISCALES DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS	216
INCENTIVOS FISCALES DEL IMPUESTO DE SOCIEDADES	216
DEDUCCIONES DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO.....	217
INFORMES VINCULANTES	219
INCENTIVOS FISCALES EN CANARIAS	220
INCENTIVOS FISCALES EN EL PAÍS VASCO: GUIPÚZCOA, ÁLAVA Y VIZCAYA.....	221
INCENTIVOS FISCALES EN NAVARRA.....	222
MAPA DE ENTIDADES DE FINANCIACIÓN	223
REDES NACIONALES DE BUSINESS ANGELS	223
BUSINESS ANGELS DE REFERENCIA	232
ENTIDADES NACIONALES DE MICROMECENAZGO Y FINANCIACIÓN ALTERNATIVA.....	233
ENTIDADES NACIONALES DE CAPITAL RIESGO	242
ENTIDADES EUROPEAS DE CAPITAL RIESGO	254
AGRADECIMIENTOS	257
BIBLIOGRAFÍA.....	258
ENLACES DE INTERÉS	259
ÍNDICE ALFABÉTICO.....	263

GUÍA PARA EL LECTOR

A continuación presentamos una pequeña orientación de qué partes de este libro pueden ser más interesantes según el tipo de lector. De este modo hemos recogido las preferencias que a nuestro entender pueden ser más adecuadas según cuatro perfiles genéricos de lectura. Por un lado los estudios de videojuegos más pequeños, muchas veces identificados con la palabra “indie” aunque este término podríamos aplicarlo de formas bien distintas.

Otro de los segmentos que identificamos sería el de los inversores que se plantean entrar en este apasionante sector y tienen conocimientos básicos del mismo. En este perfil diferenciamos a los business angels y a los family office, a los que planteamos pequeñas diferencias de lectura.

Por último, presentamos también una propuesta de lectura a los responsables de las administraciones públicas, fundamentalmente locales y autonómicas, que quieran apoyar a la industria de los videojuegos de forma directa. Para ellos, conocer un poco mejor cómo operan los estudios les permitirá generar políticas mejor orientadas y más eficaces.

En cualquier caso estas propuestas tratan de priorizar las temáticas que a nuestro criterio pueden ser más interesantes de conocer en una primera lectura del libro, pero no descartan una lectura completa si lo que desea el lector es tener una visión complementaria completa sobre los conocimientos previos del sector con los que inicia su lectura.



ESTUDIOS PEQUEÑOS

Durante el proceso de preparación del presente libro, se ha realizado un sondeo dirigido a entidades de financiación, principalmente business angels y empresas de capital privado, con la intención de obtener su visión actual sobre el sector de los videojuegos en nuestro país, recomendamos empezar la lectura por el apartado **“Encuesta a las entidades de financiación”** para ir conociendo los argumentos que tienen este tipo de inversores para valorar una propuesta.

A continuación, creemos que es interesante ver el capítulo que hemos titulado **“INTRODUCCIÓN. EL CICLO DE VIDA DE LA FINANCIACIÓN”** donde podremos tener una visión general de cómo es el proceso de financiación de un proyecto desde el inicio y qué opciones hay disponibles. Será interesante conocer la secuencia lógica para conseguir llegar a financiar nuestro proyecto e identificar algunos de los errores más habituales que se comenten cuando no se tiene experiencia.

En este capítulo vemos la importancia de la fase en la que se encuentre la empresa para conseguir financiación y quiénes son los interlocutores más adecuados para cada una de ellas. Se hace una orientación del grupos de costes que los inversores esperan de un proyecto, algunas primeras reflexiones necesarias a la hora de negociar y los modelos de autofinanciación más utilizados en el sector.

El capítulo **“BÚSQUEDA DE SOCIOS INVERSORES”** nos va a dar un primer recorrido de las principales características de los diferentes actores que intervienen en la cadena de financiación y los importes orientativos medios que podemos obtener de ellos.

Salvo la banca, por las dificultades actuales de conseguir dinero para este tipo de pequeños estudios, recomendamos ver las opciones que podemos tener con friends & family, incubadoras y aceleradoras, micromecenazgo o crowdfunding, business angels y editores.

En el capítulo dedicado a “**CROWFUNDING**” hacemos un análisis de las características de esta forma de financiación, describiendo los diferentes tipos de plataformas que podemos encontrar, cómo opera Kickstarter y algunos de los elementos fundamentales a la hora de diseñar una campaña.

Otro de los capítulos que recomendamos para su lectura es el dedicado a “**BUSINESS ANGELS**”, donde vemos algunos de sus criterios de inversión y las claves para conseguir captar su interés. Entre ellas, el lector podrá conocer algunas de las exigencias que requieren los proyectos para que puedan entrar los business angels, la importancia del equipo impulsor del proyecto y las implicaciones derivadas de hacer una valoración ajustada de la empresa en esta fase. Evaluamos también algunos de los requisitos imprescindibles que debemos cumplir para poder acceder a este tipo de inversores.

Un capítulo de especial interés para este lector es el dedicado a los “**EDITORES**” de videojuegos. En él vamos a ver algunos aspectos clave de la mentalidad editora, algunos de los riesgos de hacer una mala negociación, la diferencia entre cesión y licencia de la propiedad intelectual y revisamos algunos de los puntos clave a la hora de firmar un acuerdo de edición.

Se analizan prácticas que imponen los editores cuando financian gran parte de la producción y sus consecuencias, entre ellas cómo queda la gestión de la propiedad intelectual y muchos de los clausulados que podemos encontrar en los acuerdos de edición. Se repasan las características habituales que tienen los adelantos de royalties que podemos conseguir de los editores así como los encargos que reconocemos como “work-for-hire”

El siguiente capítulo que recomendamos para estos lectores es el que denominamos “**INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS**”. Comentamos algunas de las líneas de apoyo que encontramos para nuestro lector, analizando los riesgos que conllevan las ayudas públicas. Entre las convocatorias analizadas, tratamos de valorar su efectividad para nuestro sector y la estimación de cantidades a alcanzar según organismos.

Se analizan algunas de las opciones accesibles entre las ayudas europeas y también ejemplos a nivel de comunidad autónoma. Otra de las recomendaciones para este tipo de estudios es la opción de conseguir un préstamo participativo de ENISA o un aval de CREA S.G.R. como elementos complementarios para la financiación.

En este capítulo el lector conocerá las implicaciones que suponen la correcta ejecución y justificación de los proyectos aprobados, un aspecto vital para no tener problemas y cómo la fiscalidad puede también servir de apoyo si se conocen los instrumentos disponibles para el desarrollo de videojuegos.

Los proyectos que están en fase más embrionaria encontrarán en la lectura del capítulo “**CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES**” algunos de los conceptos que conviene conocer para elaborar estatutos sociales y pactos parasociales, las principales diferencias entre tipos de sociedades y los pasos a dar para su constitución.

En el capítulo “**CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIOS**” el lector va a encontrar elementos de valoración para conseguir un buen posicionamiento sectorial que le ayude a componer un proyecto

invertible. Comentamos la importancia de incorporar algunos departamentos que habitualmente no forman parte de muchos estudios. Proponemos una metodología para calcular los costes laborales de un proyecto y estudiamos las características de la metodología “Lean Startup” y por qué puede ser útil en la progresión de la empresa.

Puede ser interesante hacer un repaso de cómo se estructuran los equipos en el apartado “Estructura laboral de los equipos”, sus “Costes laborales” y hacer un recorrido a los apartados de Pre-producción y Producción, fases críticas de los proyectos.

En el capítulo de “**COMERCIALIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS**” vamos a recordar los elementos y actores que intervienen en los modelos de negocio más habituales del sector y sus características.

Otro de los capítulos a leer con especial interés es el dedicado a los “**COMPROMISOS DE LA FINANCIACIÓN**”, en el que encontramos reflexiones sobre las claves para poder devolver la financiación y qué esperan de nosotros los diferentes inversores cuando nos financian. Además, se analizan algunos de los problemas que podemos tener con las ayudas públicas para hacer una correcta gestión de todo el proceso implicado.

Por último, invitamos a este lector a realizar una lectura de algunos de los anexos que incorporamos, en el especial el correspondiente a “**EL VALOR DE LA IP**”, “**INCENTIVOS FISCALES DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS**” y si van a empezar a buscar financiación, ver el directorio que proponemos de los diferentes contactos disponibles en el “**MAPA DE ENTIDADES DE FINANCIACIÓN**”.



BUSINESS ANGELS

Paralelamente a la elaboración del presente libro, DEV realiza un estudio sectorial que recopila periódicamente en el denominado Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos¹ con diferentes ediciones anuales, cuya lectura recomendamos al inversor. Además, se han elaborado diferentes sondeos dirigidos a recopilar información tanto de entidades de financiación como de los estudios de desarrollo. En el apartado “**Encuesta a los estudios de desarrollo**” este lector encontrará las conclusiones de estos estudios.

Como complemento a la capacidad inversora del business angel proponemos una lectura del capítulo dedicado al “**CROWFUNDING**”, donde vemos todas las características de esta forma de financiación, los diferentes tipos de plataformas de Crowdfunding, cómo opera Kickstarter y las características de diseño de una campaña. También se valorar otros aspectos destacables del proceso, que pueden servir de pulso del proyecto frente a sus potenciales clientes y que al inversor le pueden servir como elemento adicional de valoración del potencial del proyecto.

Un capítulo que recomendamos a cualquier inversor, y en especial a los business angels, es el correspondiente a los “**EDITORES**”. En él repasaremos aspectos críticos a tener en cuenta a la hora de valorar la situación de la IP en un acuerdo de edición, así como la importancia de apoyar al desarrollador con parte de la financiación, para una negociación más equilibrada con el editor y un mejor retorno en explotación.

En este apartado se ven las relaciones de los estudios con los editores y los diferentes tipos de acuer-

¹ <http://www.dev.org.es/es/libroblancodev2016>

dos a los que pueden llegar, entre ellos cómo se gestiona la IP, qué elementos podemos encontrar en los acuerdos de edición, cómo opera el adelanto de royalties y en qué consiste un trabajo de tipo “work-for-hire”.

En la lectura del capítulo “**INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS**”, este lector va a encontrar algunas de las principales demandas de los estudios a la hora de dirigirse a buscar ayudas públicas, cómo pueden formar parte de la cadena de financiación y sus riesgos. También es muy interesante conocer el estado actual de la Fiscalidad en el desarrollo de videojuegos.

Un capítulo especialmente útil para el business angel es el que denominamos “**CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIOS**”, en él se analiza la composición de los estudios según el tamaño y la fase de estos, la composición habitual en los equipos de trabajo y sus funciones y se incluyen unas estimaciones de costes laborales en función de su participación en los proyectos.

Se incluye unas tablas de costes medios por tipo de profesional, según estudios previos de DEV, el análisis de las fases y procesos por los que pasa una producción tipo y por qué puede ser interesante invertir en procesos de “Lean Startup” dentro del ciclo de financiación.

Otro capítulo que recomendamos especialmente es el dedicado a la “**COMERCIALIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS**” y sus diferentes Modelos de Negocio. En esta lectura vemos las principales figuras que forman parte de la cadena de comercialización, dependiendo del modelo y la plataforma. Se analizan las diferentes fórmulas de comercialización de videojuegos, entre ellas cómo se monetizan juegos que son a priori “gratuitos”. Detallamos los elementos que hay que considerar en un plan de negocio de videojuegos tipo “fremium” o “free to play” y se hace un pequeño repaso de otros ejemplos de explotación a partir de videojuegos, como en el caso de los eSports.

En el capítulo dedicado al “**PLAN DE NEGOCIO**” recomendamos a este lector los apartados dedicados a “*Métodos de Control*”, “*Plan de Contingencias y Riesgos*” y “*los KPI (Key Performance Indicator) del Proyecto*” con un recorrido por algunos de los KPI’s más habituales en los planes de control de los proyectos en explotación on-line.

Para terminar esta recomendación de lectura debería hacerse un repaso a algunos de los ANEXOS incluidos, en especial al correspondiente a “**EL VALOR DE LA IP**” e “**“INCENTIVOS FISCALES DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS”**”, con información relevante que permita al inversor valorar correctamente la importancia de mantener la IP del proyecto en la medida que sea posible y las herramientas que tenemos en el sector para recuperar fiscalmente alguna parte de las inversiones.



FAMILY OFFICE

Para este tipo de lector que se interese en conocer mejor cómo operan los estudios de videojuegos el recorrido de lectura que proponemos es muy similar al que hemos descrito en el apartado de Business Angels con la salvedad de que no consideramos necesaria la lectura del capítulo dedicado al “**CROWFUNDING**” ni a los “**INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS**”, como tampoco creemos que en el capítulo dedicado a “**EDITORES**” sea imprescindible conocer cómo operan en los apartados dedicados a “*Adelanto de royalties*” ni “*Work-for-hire*” por no ser relevantes para su valoración.



AGENCIAS PÚBLICAS LOCALES Y AUTONÓMICAS

Además del apartado que recoge el resultado del sondeo realizado a los estudios nacionales denominado “Encuesta a los estudios de desarrollo”, nuestra recomendación incluye la argumentación de por qué es necesario apoyar a este potente sector a nivel internacional con las valoraciones que proponemos en las distintas ediciones del “Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos²”.

Para una agencia pública consideramos muy importante conocer la principal vía de comercialización de que disponemos en la actualidad, con sus ventajas e inconvenientes, que pueden encontrar en el capítulo correspondiente a los “EDITORES”. En él repasamos aspectos que condicionan nuestra capacidad de recuperación de la inversión, cómo queda la situación de la IP en un acuerdo de edición, así como la importancia de apoyar al desarrollador en su financiación para que pueda hacer una mejor negociación con el editor y con ello obtener un mejor retorno en explotación.

En este apartado se ven las relaciones de los estudios con los editores y los diferentes tipos de acuerdos a los que pueden llegar, entre ellos cómo se gestiona habitualmente la IP, qué elementos podemos encontrar en los acuerdos de edición.

En la lectura del capítulo “INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS”, este lector va a encontrar algunas de las principales demandas de los estudios a la hora de dirigirse a buscar ayudas públicas y la valoración de qué eficacia real tienen para conseguir impulsar esta actividad en la actualidad.

Un capítulo interesante es el que desarrolla la “CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIOS”, en él se analiza la composición de los estudios según el tamaño y la fase de estos, la composición habitual en los equipos de trabajo y sus funciones y se incluyen unas estimaciones de costes laborales en función de su participación en los proyectos.

El apartado “Metodología Lean Startup” destaca la importancia de impulsar ciclos cortos de prototipado y valoración temprana en mercado, dentro del ciclo de vida de un proyecto, especialmente cuando la estructura actual de nuestros estudios está basada en empresas muy pequeñas con difícil acceso a cualquier tipo de financiación.

Otro capítulo que recomendamos especialmente es el dedicado a la “COMERCIALIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS” y sus diferentes Modelos de Negocio. En esta lectura vemos las principales figuras que forman parte de la cadena de comercialización dependiendo del modelo y la plataforma. Se analizan las diferentes fórmulas de comercialización de videojuegos, entre ellas cómo se monetiza en juegos que son a priori “gratuitos”. Detallamos los elementos que hay que considerar en un plan de negocio de videojuegos tipo “fremium” o “free to play” y se hace un pequeño repaso de otros ejemplos de explotación a partir de videojuegos, como en el caso de los eSports.

Para terminar este recorrido de recomendación nos parece muy interesante conocer qué está ocurriendo actualmente con la propiedad intelectual generada, en el anexo dedicado a “EL VALOR DE LA IP” y poner sobre la mesa los “INCENTIVOS FISCALES DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS” que tenemos en realidad, frente a otras industrias culturales, para que puedan considerarse mejor su adaptación y mejora, como ya ocurre en otros países con industrias potentes de desarrollo.

² <http://www.dev.org.es/es/libroblancodev2016>

INTRODUCCIÓN.

EL CICLO DE VIDA DE LA FINANCIACIÓN



PARA EL ESTUDIO

- Vamos a ver cómo es el proceso de financiación de un proyecto desde el inicio y qué opciones hay disponibles.
- Qué secuencia lógica es la habitual para conseguir llegar a financiarnos.
- Algunos de los errores más habituales cuando no se tiene experiencia.
- Cómo afectan las fases en las que se encuentra la empresa para conseguir financiación y quiénes pueden entrar en ellas.
- Qué grupos de costes esperan de un proyecto los inversores.
- Algunas reflexiones necesarias a la hora de negociar.
- Los modelos de autofinanciación más utilizados en el sector.



PARA EL INVERSOR

- Dónde van a destinar los fondos obtenidos los estudios y algunas de las características de estas partidas.
- Cómo consiguen autofinanciarse algunos estudios.
- La importancia de tener financiación suficiente a la hora de negociar con un Editor.

Al iniciar el proceso de búsqueda de financiación para nuestra empresa y por extensión para nuestro proyecto, iniciamos un camino tortuoso en el que van a ser determinantes muchos elementos, de muy diversa índole, que debemos conjuntar de forma armónica para llegar a cumplir nuestro objetivo.

Y este no debe ser otro que cubrir correctamente la ronda de inversión que hemos planificado, ejecutar los compromisos asumidos frente a los que nos financian y conseguir la satisfacción de clientes e inversores, lo que se traducirá en ventas y en poder devolver la inversión con, al menos, la rentabilidad esperada.

Estas reflexiones tan simples deberían estar en todo el argumentario que pongamos a trabajar en la búsqueda de fondos. Si en alguna de las reuniones y discusiones que con toda seguridad se producirán, los ponemos en duda, conseguiremos el rechazo de los inversores al haber quebrado un elemento vital, la confianza.

El camino no acaba con la consecución de la financiación esperada, este es un tramo parcial, es muy posible que necesitemos recurrir a una nueva ronda para superar los nuevos retos que el proceso de evolución del proyecto requiera y para ello es imprescindible haber cumplido con las expectativas planteadas al inicio de la primera fase.

Los inversores, especialmente los más profesionales, conocen bien su oficio, tienen suficientes mecanismos para detectar anomalías en el proyecto y sus planteamientos, pero sobre todo, tienen

múltiples opciones donde elegir. Normalmente, cuando pregonamos que no hay financiación para nuestras ideas e iniciativas empresariales, lo que no reflexionamos es hasta qué punto tenemos bien desarrollado el proyecto y resueltas muchas de las preguntas que nos van a plantear antes de iniciar la búsqueda de financiación, cómo está encajada la actividad con los gastos asociados y fundamentalmente, cómo vamos a retornar los fondos y remunerar al inversor.

Por lo tanto, debemos considerar al dinero como si fuera un bien escaso y estar muy atentos ante cualquier oportunidad que podamos detectar como posible fuente de financiación. Es necesario maximizar la probabilidad de llevar a buen fin esa oportunidad, todo el equipo fundador o gestor del proyecto tiene que hacer bien los deberes para aumentar la posibilidad de éxito. No hacerlo así reduce sustancialmente nuestra viabilidad frente al inversor y por lo tanto retrasa la puesta en marcha de nuestro sueño.

En este manual práctico sobre la financiación de videojuegos vamos a tratar de analizar algunas de las claves que hay que contemplar en el proceso, para aumentar las probabilidades de éxito. Son muchos los proyectos que no llegan al mercado por una mala gestión en el tratamiento de las oportunidades de financiación. Hay que preparar bien la documentación necesaria para demostrar que el proyecto es invertible, no sólo viable. Habrá que dirigirse a los inversores adecuados, según el momento en el que nos encontremos como empresa, por lo que deberemos conocer y diferenciar a unos inversores u otros.

TIPOLOGÍA DE INVERSORES

Tipología de inversores							
YOU	CO-FOUNDER	FRIENDS AND FAMILY	ANGEL INVESTORS	VENTURE CAPITALISTS	EARLY EMPLOYEES	INVESTMENT BANKERS	ANYONE
start the company.	does half of the work.	invests before anyone else at the lowest price.	has at least \$1,000,000 or \$200,000 annually - is an accredited investor. Invests her own money.	persuades other people to put money in his fund. Invests that money, starting at \$500,000.	gambles on your company by accepting low salary plus some stock.	does IPO paperwork and sells a lot of your stock, getting 7% of the whole IPO for it.	after your company does the IPO, anyone in the world can become your investor.

Fuente: Adioma¹

En el desarrollo de lo que conocemos como “startup” el primer inversor del proyecto es el fundador, quien partiendo de una idea que quiere desarrollar, va dándole forma con la ayuda de socios complementarios. El objetivo es cubrir las diferentes áreas que tienen que evolucionar sobre la idea para poder darle la credibilidad necesaria y estar en condiciones de demostrar que contamos con el equipo suficiente para ejecutarla hasta su explotación.

En el panorama actual de estudios que inician el proyecto vital de desarrollar videojuegos, lo habitual es que nos encontremos con jóvenes emprendedores que se asocian y que no disponen de fondos suficientes para empezar a contratar equipo. La inversión en este caso suele ser en forma de trabajo que realizan durante un cierto tiempo con la intención de dar forma a un primer prototipo o generar

¹ <https://blog.adioma.com/how-funding-works-splitting-equity-infographic/>

la documentación básica para dar a conocer las características del proyecto.

En esta etapa, hay que empezar a buscar el primer capital a partir de la inversión personal de los fundadores. La tentación de desarrollar la idea de modo “amateur”, sin mayores pretensiones, a partir de la ilusión o la pasión creativa de los primeros socios, se puede volver en contra llegado el momento en el que necesitemos inversión “real”, adicional a la entrega personal y los ahorros puestos en juego por los fundadores. Es necesario tener verdadera alma emprendedora y saber transmitir que detrás de nuestra pasión somos capaces de generar un negocio. Si esto te resulta “tabú”, querido lector, probablemente no le encuentres sentido a estos textos, la financiación te va a ser vetada más allá de lo que puedas conseguir por tus medios más cercanos.

El creador “romántico” o el emprendedor novel pueden acceder en esta etapa a los que habitualmente conocemos como las tres “F”, *Friends, Family & Fools*, grupo cercano a los fundadores que pueden aportar el primer capital, más por afinidad personal que por eficacia inversora. La parte de evaluación del proyecto que más pesa en estos casos son los lazos de relación con el emprendedor y lo de menos para ellos es la cotización real o futura de la empresa. Lo normal es que este grupo pueda tener una pequeña participación en la sociedad aunque también puede plantearse su aportación como un préstamo “blando” a devolver cuando se consigan nuevos fondos.

Este primer capital servirá para remunerar, aunque sea de forma parcial, al equipo inicial del proyecto y permitirá definirlo mucho mejor o empezar a desarrollar el primer prototipo. Para complementar estos salarios hay varias estrategias que los fundadores pueden poner en circulación con la intención de que se consolide el personal clave. Una de ellas es convertir a estos empleados en una especie de socios inversores con la adquisición de acciones o las denominadas “*stock-options*”. A través de estos mecanismos de participación en el accionariado de la sociedad pueden complementar los salarios bajos iniciales y las largas jornadas laborales, viviendo el riesgo de que esta “aportación en especie” pueda no adquirir valor real si la empresa no se consolida. Esta es una forma más de tratar de iniciar el camino y afianzar el equipo.

La vinculación con el proyecto y con los fundadores les convierte en “núcleo duro” de la startup comprometiéndoles en su desarrollo. Son finanziadores en especie, ponen su capital intelectual en forma de conocimiento y trabajo, si el proyecto les resulta atractivo. La alta motivación es fundamental, ya que la remuneración de su trabajo y el coste hora obtenida difiere mucho de la cotización real que estos empleados obtendrían en otro puesto similar en una empresa consolidada. El concepto de “barato” a la hora de seleccionar nuestro equipo base es un arma de doble filo. Si lo que conseguimos captar como núcleo son “retales” para componer nuestro proyecto, probablemente tengamos un problema a medio y largo plazo. Hay que encontrar un equilibrio entre el talento captado y la remuneración que vamos a poder ofrecer, para eso entra en juego el “*employee pool*” de acciones que ponemos en juego como complemento a la remuneración e implicación de talento real. Un empleado desmotivado que acepta el proyecto como un mal menor a su situación laboral, a pesar de las bajas condiciones económicas, no es el mejor aliado para componer el núcleo duro de talentosos arquitectos que deberán enfrentarse a la construcción de un producto sólido y competitivo.

En este proceso de arranque hay que mirar las posibilidades que nos ofrecen las ayudas públicas dirigidas a jóvenes emprendedores. Fundaciones, patronatos, gobiernos regionales, agencias de desarrollo económico, gobierno local, incluso incubadoras tecnológicas, aceleradoras de empresas, centros tecnológicos, etc. Hay que buscar cualquier financiación complementaria a la que podamos aportar por nuestros propios medios, junto a nuestros socios más cercanos, para lograr la infraestructura

básica que nos permita iniciar el proyecto. Esta fase sería la equivalente a la startup de “garaje” americano donde tantas míticas empresas han conseguido dar forma a su idea.

Las ayudas públicas tienen su propio modelo de acceso y su función. Podemos ver con más detalle algunas de las más comunes en el apartado “**INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS**”. Lo que podemos destacar para este tipo de “inversor” es que habitualmente no tiene ni ojos ni cara. Es un ente ante el que es imprescindible cuadrar perfectamente la oferta de proyecto a la tipología de la convocatoria que puede financiarnos. No hay camino intermedio y, o se cumplen los requisitos, o directamente es mejor evitar este ejercicio. Estamos frente a un frontón donde la evaluación debe tener muy en cuenta las características del pliego de condiciones, no cabe voluntarismo y en muchos de los casos, al estar en concurrencia competitiva, no sólo debemos presentar un proyecto correcto, sino excelente, para que pueda llegar a conseguir la nota suficiente como para obtener fondos. Estamos en una cola donde los candidatos situados por delante van reduciendo los fondos hasta que se agotan, quedar un puesto por detrás del último que obtiene ayuda económica tiene el mismo resultado que estar en la última posición. Si no se va a trabajar en conciencia, cumpliendo escrupulosamente con los requisitos necesarios, mejor dedicar estos esfuerzos en otra vía donde podamos encontrar quién quiera ayudarnos.

En los últimos tiempos han aparecido grupos de apoyo, como setas en otoño, bajo la denominación de aceleradoras. Estamos ante un “boom” que muy probablemente se reduzca en los próximos años, pero sin duda tienen una función en el desarrollo de apoyos y búsqueda de financiación del emprendedor en etapas tempranas.

Las aceleradoras aportan una serie de servicios, formación, *mentoring* y contactos que hay que saber aprovechar en las primeras fases de consolidación de la empresa. La incógnita aquí es saber determinar qué aceleradora es la más adecuada para nosotros, ya que no todas operan igual ni ofrecen los mismos servicios. En primer lugar, una valoración obvia es comprobar que operan en la misma área de negocio que nosotros. Aunque parezca evidente, no siempre se acierta aquí y lo que a priori podría parecer un beneficio se puede convertir en una losa. El equipo fundador debe determinar la situación del proyecto y las oportunidades que le ofrece la aceleradora, valorando cuidadosamente las contrapartidas. Siempre hay alguna contrapartida que ante la bisoñez del emprendedor se puede convertir en trampa.

Entre el valor añadido que puedan ofrecernos, debemos buscar el que se alinee con los objetivos de la empresa y nos permita multiplicar las capacidades de *networking*, comercialización y contacto con inversores. Claro, que esto supone que tenemos objetivos claros y desafortunadamente en demasiados casos no es así.

Dada la cantidad de iniciativas de este tipo, las aceleradoras se están verticalizando cada vez más, tanto en temáticas como en fases del proceso de desarrollo de la empresa. *E-learning, e-commerce, health, games...* o según la fase *seed, growth, internacionalización, etc.*, tendremos que encajar en el ciclo en el que nos encontramos.

Esta moda ha llegado también a las grandes corporaciones que, atraídos por las capacidades de estos jóvenes e innovadores empresarios, les abren sus brazos para tratar de ayudarles. Atención aquí, sin duda pueden hacer mucho por nuestro proyecto y abrir muchas puertas, pero también pueden darnos el abrazo de oso y desmontar nuestro sueño si no estamos atentos a los compromisos que adquirimos. Para algunas de estas compañías, el proceso real puede ser más de captación de talento y recursos que de aceleración efectiva. Ante la soledad e inexperiencia del emprendedor, abrir una

puerta tan grande y tan bonita puede deslumbrarle y no dejarle ver que puede esconder una trampa que termine fagocitando la idea y digiriéndola como le convenga al monstruo. O terminar por desmontar los puestos más efectivos de nuestro equipo con ofertas que no puedan rechazar frente a la debilidad con la que cohabitan en nuestra startup.

En el momento en el que se firma con una gran corporación empezamos a perder libertad de acción, libertad de innovación y riesgo de diluirnos en sus complejos procesos administrativos. Corremos el riesgo de que lo que terminen inoculando es justo el corporativismo que como emprendedores tratamos de evitar. El contrato, si no está muy afinado, complica el retroceso. El antídoto es una buena evaluación mutua, al igual que nos hacen ellos, deberemos analizar con detenimiento las características de la aceleradora, hablar con otros equipos que estén o hayan estado trabajando con ellos y en definitiva investigar donde nos estamos metiendo. Como en todos los procesos donde adquirimos compromisos importantes, contar con una buena asesoría legal se hace imprescindible.

Un típico error inicial, dado nuestro estatus novel, es confundir el concepto incubadora con el de aceleradora. El elemento clave aquí es determinar a quién pertenece el proyecto. Justo el proceso que acabamos de comentar puede empezar en aceleradora y terminar en incubadora, ya que entramos como propietarios, con el control y acabamos como empleados y en el mejor de los casos con participaciones como accionistas minoritarias. Las incubadoras trabajan sus propios proyectos, se dedican a crearlos y para poder desarrollarlos buscan líderes y empleados cualificados. También pueden apropiarse del tuyo si les gusta y te dejas. Esto no hay que verlo necesariamente en negativo. Pelear por nuestro proyecto puede ser bonito, pero con toda seguridad será duro y en muchos casos infructuoso. Si en el camino encontramos un “amigo” que nos coloca en una gran corporación y nos asegura un buen sueldo todos los meses, tampoco es el diablo, pero hay que ser conscientes del proceso y determinar si esto es lo que íbamos buscando.

Una figura básica en esquemas de financiación es la del banco, como lugar donde poder acceder a préstamos con los que conseguir dinero para nuestro proyecto. El principal escollo a salvar aquí viene determinado por la capacidad de avalar que tenga el equipo emprendedor. El banco trabaja habitualmente con garantías que suelen estar relacionadas con el hormigón y el ladrillo, bienes escasos en gran parte de los jóvenes emprendedores del sector de los videojuegos.

Las acciones de la empresa no suelen resultar una garantía suficiente en las primeras etapas de desarrollo. Si el estudio ya está facturando, tiene un histórico reconocido y un patrimonio, aunque pueda ser inmaterial, la garantía puede negociarse. Ahora bien, un joven emprendedor de videojuegos que se acerque al banco, sin avalista que pueda garantizar la devolución del préstamo propuesto, puede ahorrarse el viaje a día de hoy en nuestro país. No contamos con suficientes series históricas de éxito para la banca, de manera que nos miren con confianza y hagan un análisis serio de la viabilidad de nuestro proyecto. Además, como ocurre con otras entidades financieras, el sector de los videojuegos es una especie de caja negra que desconocen y tampoco ponen en juego ni el interés ni los suficientes recursos técnicos especializados como para comprobar que por innovación, por tecnología y por oportunidad de mercado, el sector puede obtener unos rendimientos más que notables. Ante esto lo normal es aplicar el riesgo cero y solicitar sólidas garantías antes de acceder a la concesión de cualquier crédito relevante.

Aun así, las empresas más consolidadas y los emprendedores que puedan encontrar esos avales, tienen al banco como un elemento más de la cadena de financiación a dónde acudir. En este caso hay que estudiar cuidadosamente los tiempos de devolución del capital y conjuntarlos con los procesos

de producción y explotación para que la amortización, tanto del principal como de los intereses pactados, no se convierta en elementos distorsionadores de la situación financiera de la empresa, especialmente en las fases de cierre y comercialización del producto. Un grave fallo habitual, cuando la empresa se propone autopublicar, es sacrificar fondos que deberían dedicarse a marketing y comercialización, para devolver obligaciones que tenían el plazo de pago coincidente, bien por una mala planificación, bien por la dificultad para cerrar todas las rondas de financiación necesarias que terminan dilatándose en el tiempo.

Este proceso, que veremos con detalle más adelante, supone estrangular al producto y ponerle a competir en situación muy delicada, creando incertidumbre para atender los nuevos pagos comprometidos al banco o a otros inversores, al incrementar el riesgo de no conseguir los retornos esperados por una mala comercialización.

Los inversores particulares, *business angels* o también denominados inversores informales, sin sentido peyorativo, son otra figura fundamental, especialmente en etapas tempranas de la empresa.

Como inversores a título individual tienen todo tipo de motivaciones y ese es un punto muy importante a intentar averiguar en nuestra relación con ellos. Pueden entrar en cualquiera de las etapas iniciales de la empresa, si el proyecto les encaja. Aunque para que su inversión sea productiva debemos estudiarlos al igual que con toda seguridad harán ellos con nosotros. No vale cualquier inversor privado, por fácil que nos pueda poner el primer capital, ya que a medio plazo puede convertirse en una pesadilla y terminar por paralizar el proyecto.

Una de las cualidades que deberíamos buscar, además de la financiación, es el conocimiento que puedan aportarnos en forma de habilidades directivas, red de contactos, experiencia en marketing o empresarial. Elementos que nos complementen y ayuden. Es una forma de captar “capital inteligente” y no sólo fondos que puedan terminar por complicar más que ayudar al desarrollo del proyecto.

Son habituales en las etapas tempranas porque en esta fase es difícil encontrar capital institucional, bancario o capital riesgo, dado el tamaño de las operaciones y la relación coste de estudio / rentabilidad esperada. Los proyectos necesitan madurar y poder ofrecer mejores expectativas y resultados antes de llegar a inversores institucionalizados.

Por eso es tan importante la función de los *business angels*, especialmente en proyectos del tamaño como los que desarrollamos gran parte de los estudios de videojuegos. Existe lo que conocemos como el “*equity gap*”, zona desierta donde encontrar fondos para continuar el desarrollo de los proyectos. En nuestro caso, con muchos de ellos de tamaño pequeño, los inversores particulares pueden ser vitales dentro del esquema de financiación.

Cada vez es más común la existencia de grupos de *business angels* que se agrupan para tener acceso al conocimiento de proyectos y fórmulas de conexión entre empresarios y ellos. Se han creado redes de Business Angels Networks, reconocidas con las siglas BAN donde poder dirigirse para poder contactarlos.

Llegados a este punto es fundamental poder conocer qué mueve a nuestro interlocutor más adecuado, para llegar a convencerle. Va a valorar nuestra capacidad para desarrollar un negocio, no sólo un producto y por lo tanto, tendremos que estar en condiciones de preparar un plan de negocio coherente. Independientemente del resultado final de la negociación, la mera relación con los *business*

angels nos va a permitir obtener información de ajuste del proyecto y aunque no salga a la primera, conseguiremos obtener el suficiente “*feedback*” como para mejorar nuestro plan, de cara al siguiente potencial inversor. En este punto, si el inversor conoce nuestro mercado y ha tenido experiencia previa en él sus aportaciones serán mucho más valiosas.

La participación de *business angels* sitúa a la empresa en condiciones de entrada de algún apoyo institucional como pudiera ser ENISA al empezar a contar con fondos suficientemente representativos como para poder optar a sus préstamos participativos. Evidentemente tenemos que contar con un proyecto de empresa que se adapte a sus requisitos y si esto es así, podremos incrementar el capital como para empezar a desarrollarnos y disponer de una empresa más interesante para otro tipo de inversores.

A partir de aquí empezamos a estar en condiciones de acercarnos a fondos de inversión especializados en capital semilla (*seed capital*) que una vez valorada la actividad desarrollada y la viabilidad del proyecto pueden invertir capitales que alcancen cifras cercanas a los 500.000€. Con este recorrido en financiación ya deberíamos estar en condiciones de realizar productos o prototipos que nos permitan acceder a proyectos más grandes.

Este tipo de fondos empiezan a invertir a partir del millón de euros para las fases de expansión internacional y crecimiento del proyecto, en diferentes series de inversión por parte de capital riesgo.

A partir de empresas operativas e inversiones de cierto nivel entra en juego la figura que conocemos como capital riesgo, también denominado en inglés “*venture capital*”. En general, en Europa se utiliza la terminología capital riesgo para todo tipo de inversiones en empresas que no cotizan en bolsa, independientemente del estado de madurez de la empresa. Sin embargo, la terminología anglosajona divide este tipo de inversiones en dos términos dependiendo del grado de riesgo y la situación de madurez de la empresa. Cuando la inversión se realiza en etapas tempranas (*early stages*) la inversión se denomina *venture capital*, entendiendo que hay un mayor grado de riesgo. Si la inversión se dirige hacia empresas maduras, que se encuentran en etapas de crecimiento, se denomina “*private equity*”.

Curiosamente y como dato relevante, ASCRI, La Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión que representa a la industria del *venture capital & private equity* en España, declaraba en su último informe anual² su cambio de denominación del concepto Capital Riesgo al nuevo Capital Privado al entender que la palabra riesgo no representaba fielmente la actividad del sector.

Cuando entramos en operaciones de gran tamaño se aplican los conceptos “*management buy out*” (MBO) y “*management buy in*” (MBI) caracterizadas por hacer uso del apalancamiento financiero como medio para realizar la inversión y conseguir rentabilidades muy altas, con un menor riesgo que las inversiones en startups.

Según el informe publicado³ por la Asociación Americana de Capital Riesgo (*National Venture Capital Association*, NVCA) en EEUU que investigaba el impacto económico de treinta años de capital riesgo, las empresas que habían obtenido este tipo de financiación facturaban el doble, pagaban tres veces más impuestos, exportaban el doble e invertían tres veces más en I+D que la media de las compañías

²http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde2/njq3/-edisp/dax2016647884.pdf

³ DRI-WFVA (2001), “The Economic Impact of the Venture Capital Industry on the US Economy”, National Venture Capital Association

estadounidenses no participadas por este tipo de capital. En Europa, otro estudio⁴ de la Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA) obtenía resultados similares con conclusiones tan determinantes como que el 95% de los emprendedores declaraban que su empresa no seguiría existiendo si no hubiera entrado este tipo de inversión en la compañía.

Definición del capital riesgo



Fuente: Fundación de Estudios Financieros

Según el mencionado informe de ASCRI, gran parte de las inversiones realizadas durante 2015 se dirigieron a pymes con menos de 100 empleados. De las 657 inversiones realizadas, un 44% lo fueron por un importe menor de 250.000€ y un 68% lo fueron por debajo del millón de euros. Aunque en los últimos años el mayor volumen de inversión en España se ha estado ejecutado en grandes operaciones de tipo MBO y MBI, con un 59% del volumen invertido en empresas consolidadas, lo cierto es que cada vez hay una mayor apuesta por parte de fondos internacionales en apoyar iniciativas de startups españolas, entrando en las primeras fases de la cadena de financiación.

Bajo el denominado “fenómeno startup”, las grandes corporaciones están desarrollando todo tipo de programas orientados al apoyo de proyectos innovadores relacionados con la actividad principal de la corporación, es aquí donde se echa de menos un mejor conocimiento del sector de los videojuegos y al menos varios publishers reconocidos internacionalmente o un gran *publisher* nacional que apoyara decididamente el progreso de nuestros pequeños y medianos estudios.

Una figura imprescindible y vital para la industria de los videojuegos es el editor o *publisher*. En su figura como inversor es posiblemente la vía más recurrida y cercana a la que en la actualidad suelen recurrir los desarrolladores. De una u otra manera, lo habitual y deseable es acabar trabajando con ellos, o para ellos, ya que son los inversores que mejor conocen el negocio, tienen el mejor “track record” y necesitan proyectos innovadores con los que mantener viva a su cartera de clientes, los jugadores o “gamers”.

Editores, como ente inversor, los hay de muy diversos tamaños y orientados a todo tipo de plataformas en las que se pueden explotar videojuegos. Nuestra industria es pionera en el desarrollo de nuevos modelos de negocio, punteros entre los denominados contenidos digitales. Modelos que son imitados por otros sectores digitales y que se convierten en fórmulas poderosas para recuperar facturaciones perdidas, como por ejemplo el caso de Spotify en la industria discográfica o Netflix en

⁴ European Private Equity and Venture Capital Association (2006), “Annual Survey of Pan-European Private Equity & Venture Capital Activity”.

el consumo de contenidos audiovisuales. Detrás siempre encontramos la figura de un editor que se especializa en el conocimiento del mercado y en la adaptación de los nuevos modelos de negocio al mismo. En ese proceso siempre se requieren ingentes sumas de capital que permitan construir los proyectos y distribuirlos en las mejores condiciones posibles para su consumo. Por eso son elementos imprescindibles en el proceso de comercialización y fundamentales a la hora de conseguir fondos para el desarrollo. Pero al igual que ocurre con otro tipo de inversores, no debería de valernos cualquier editor que esté dispuesto a poner dinero en nuestro proyecto, al menos inicialmente, hasta conocer su correcto encaje en nuestro producto y sus verdaderas intenciones.

El editor que invierte en un videojuego, lo normal es que espere obtener un buen rendimiento por su inversión, ese debería ser el denominador común de todos los posibles editores. Ahora bien, si no acertamos en alinear la tipología de proyectos que edita con lo que tenemos en cartera producir, pueden pasar dos cosas, o que terminen desvirtuando nuestro juego por imposición o que sirvamos de conejo de indias para evaluar el rendimiento de otra posible línea o modelo de negocio dentro de su portfolio de productos. En este caso corremos el riesgo de que realmente no pongan toda la maquinaria comercializadora a funcionar o directamente nos dejen colgados a mitad de proceso, aunque nos hayan financiado. Seríamos algo así como parte de su I+D, que pueden desestimar unilateralmente si sus expectativas cambian o no se cumplen.

Hay una situación aún más perversa y difícil de detectar, que es la de financiar y asfixiar. Por retorcido que pueda parecer, según el potencial del editor con el que estemos negociando, perder unos cientos de miles o incluso algún millón puede ser un buen negocio. Al final es una cuestión de cuotas de mercado y control de la competencia, si hay un potencial juego que puede terminar convirtiéndose en “competidor” mejor comprarlo y controlarlo que tenerlo enfrente. Si en su evolución fagocita al producto con el que iba a competir, se “desinfla” al que ya estaba, si no, se le puede mantener a “fuego lento” para mantener cautiva la cuota de mercado que ya controlamos. Desde la perspectiva del desarrollador esta situación es inmanejable, salvo con un contrato que sea realmente excelente y el editor esté dispuesto a aceptar.

Acertar con el editor ideal que pueda invertir en el videojuego facilita realmente las cosas, ya que supone contar con un aliado vital para cerrar el ciclo del producto. La diversidad de servicios que podemos obtener de él son de un enorme valor y permiten acompañar el proceso de validación del producto, supervisar el proceso de desarrollo hasta que el producto esté en condiciones de ser comercializado, desarrollar o participar en toda la estrategia de marketing, que incluye todo tipo de acciones, no sólo diseñar publicidad, *packaging* o web del producto. Además, es habitual que faciliten muchos procesos administrativos, como licencias (banda sonora, personajes, marcas) elaboración de manuales o libros, trámites necesarios para la distribución física o en tiendas digitales, complementar o realizar el proceso de QA (*quality assurance*), gestionar comunidades, planificar lanzamiento, organizar y elaborar toda la comunicación, etc. Lo normal es que estos servicios formen parte del acuerdo y se consideren aportaciones dentro de la financiación del proyecto. Otra cuestión es cómo se gestiona todo el proceso de explotación y reparto de los “dividendos”. Aspectos que veremos más adelante.

Aunque tengamos resuelta la financiación de nuestro juego no está de más contar con la visión de un editor sobre el mismo. Esto es especialmente necesario si algunos de los servicios que mencionamos anteriormente no los tenemos bien resueltos. La visión especializada en comercialización de un editor es muy útil como elemento de contraste de nuestra hoja de ruta. Aunque hay muchos casos que demuestran la falibilidad de éstos. No suelen arriesgar y como gran parte del trabajo lo tienen bien orientado con los formatos y modelos que conocen, en muchas ocasiones dejan pasar proyectos re-

chazándolos, aunque posteriormente el mercado termine por aceptarlos y ponerlos en el candelero. Aun así merece la pena que nos aporten su *feedback*.

Con la irrupción de la distribución on-line y las plataformas de soporte de videojuegos existentes, entramos en un mercado por naturaleza global y sin fronteras. Muchos estudios de desarrollo optan por la autopublicación pensando que no necesitarán recursos muy significativos para poner a disposición de los usuarios sus producciones. Sin embargo, las tecnologías emergentes, los modelos de negocio cambiantes, la enorme oferta y la permanente innovación en el sector, además de una gran oportunidad, supone un riesgo importante, mayor si cabe al contar generalmente con recursos limitados. Acertar en un mercado tan dinámico y competitivo requiere verdaderos especialistas en todo el proceso de comercialización y este “*know how*” forma parte de la esencia del editor.

En cuanto a los rangos de inversión a la que se puede acceder mediante esta figura son muy variables y tenemos editores de todos los tamaños. La ventaja es que gran parte de las explicaciones que tendríamos que dar con otro tipo de inversor tradicional, se simplifican mucho con el editor al hablar idiomas similares. Por el contra, lo normal que es no podamos contar con varios editores para completar la ronda de financiación ya que suelen solicitar la exclusividad, al menos por plataforma (PC, móviles, consola...)

Hasta aquí podemos destacar las principales figuras de financiación de proyectos en el entorno de los videojuegos, ya que aunque podemos encontrar microinversores a través del micromecenazgo o grandes inversiones a través de la oferta pública de acciones, estas figuras o bien las veremos en un apartado específico con mayor detalle o bien se escapan al objetivo de este estudio.

NECESIDADES DE FINANCIACIÓN POR FASES

A lo largo de la vida de una empresa se van a producir diferentes etapas en las que necesitaremos capital que en el argot financiero se denominan “rondas”.

Cada etapa de la empresa y su evolución van a dar lugar a nuevas necesidades que satisfacer a través diferentes rondas que a su vez tendrán características que se van sofisticando cuanto más madura es la situación de la misma.

Se conoce como capital semilla (seed) el que apoya al proceso de arranque de una empresa y hay rondas específicas para este tipo de situación inicial. Inmediatamente a continuación entraría la empresa en lo que se denomina etapa temprana (early), la evolución de esta fase depende mucho de cómo se haya gestionado la fase semilla.

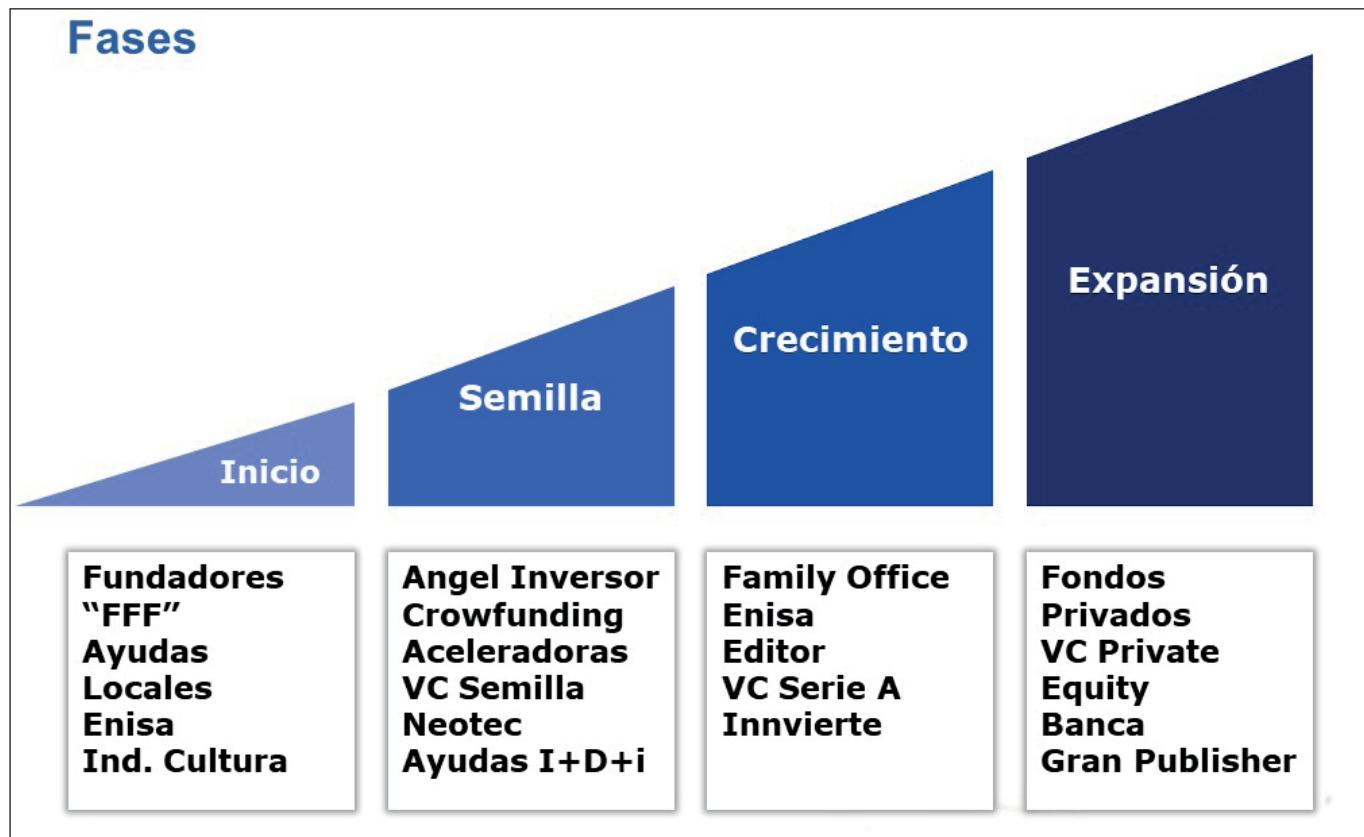
El siguiente estadio es el llamado etapa media (*mid*) para terminar en lo que se denomina etapa avanzada (*later stage*).

Uno de los principales errores que pueden cometer los emprendedores del sector de los videojuegos en nuestro país es tratar de igualar el concepto desarrollo de un videojuego al de desarrollo de la empresa. Lo que busca un inversor tradicional es hacer evolucionar su inversión a través de las fases de evolución de la empresa y recoger frutos en la medida en la que cada fase da lugar a nuevas inversiones en las siguientes fases con una mayor valoración financiera de su participación y por lo tanto con la posibilidad de conseguir un “*exit*” (venta de su participación) con plusvalías.

Si la visión del desarrollador de videojuegos acaba en la fase en la que termina su producto y piensa

“forrarse” con él, produce un efecto desalentador en el inversor tradicional al desmontar el proceso natural que conoce y maneja en otros sectores. La empresa pasa a valer tanto como el mono-producto que desarrolla y la continuidad del proceso de crecimiento no está garantizada, al igual que el éxito del producto, por lo que la incertidumbre, mala consejera en estos ámbitos, termina por deshacer la negociación.

Fases de la empresa y fuentes de financiación



Fuente: elaboración propia

Para acceder al capital tradicional tenemos que acostumbrarnos a pensar en negocio y los negocios están soportados habitualmente por empresas. La industria de los videojuegos mueve cantidades ingentes de dinero a nivel mundial, detrás hay productos que tienen nombre y apellidos, pero que están soportados por empresas que crecen, se revalorizan y generan beneficios. Sin este discurso, interiorizado y bien desarrollado, por temprana que sea nuestra etapa empresarial, corremos el riesgo de quebrar el interés del inversor al hacerle intuir que pone todos los huevos en una única cesta, el videojuego, y que detrás solo quedan intangibles, difíciles de materializar.

Por eso la primera fase de inversión en la empresa se corresponde a los emprendedores. Los inversores van a valorar el esfuerzo que han hecho los fundadores en crear un mecanismo que ellos conocen y pueden apoyar, la empresa. Sin empresa se hace muy difícil hablar de nada que vaya a generar obligaciones y derechos.

Poner los ahorros a trabajar, invertir la indemnización obtenida en un trabajo anterior, capitalizar el desempleo, solicitar un préstamo, dedicar todo el tiempo disponible a desarrollar el proyecto, cualquier tipo de aportación personal de los fundadores será fundamental para el inversor, al entender que es el primero en creer en el proyecto y jugarse “su dinero” en él. Es un acto de credibilidad nece-

sario, ya que si el promotor no está dispuesto a invertir en su futuro y su proyecto ¿por qué habrían de hacerlo otros?

La forma de inversión puede y debe demostrarse, aunque no se cuente inicialmente con una contabilidad y un CIF al uso. Aunque hay esperanzas para que el anunciado apoyo a los nuevos emprendedores se haga realidad, por parte de las administraciones, lo cierto es que cuando se les sondea, muchos emprendedores se quejan de las pocas ayudas que tienen para empezar y la carga que supone cualquier actividad empresarial, aun cuando se esté lejos de facturar, como es el caso habitual del desarrollo de productos como la animación o los videojuegos. En una fase muy pre-semilla o semilla se puede buscar trabajar con el coste legal más bajo y las negociaciones más sencillas, intentando centrarse en el proyecto empresarial. Y decimos proyecto empresarial y no producto, si lo que buscamos es financiación más allá de las tres “F”.

Las tres “F” se corresponden a las siglas en inglés de *friends, family & fools*, algo así como el entorno más cercano al equipo fundador. Para los inversores más profesionales es un paso muy significativo saber que tienes familiares y amigos que te conocen bien y confían en el equipo, más allá de la rentabilidad que podría pedirse a la empresa en un futuro. Lo de menos aquí es cuanta financiación se haya conseguido. Lo importante es que ese grupo de gente cercana ha escuchado tu proyecto, te conoce, confía en ti y está dispuesto a jugarse su dinero en algo incierto a futuro tanto en rentabilidad como en devolución de los préstamos o acciones comprometidas. Los *business angels* suelen sentirse más cómodos si encuentran inversiones previas de la familia, los amigos y algunos locos que confían en ti y en tu equipo emprendedor.

Esta primera inyección de dinero, sumada a los fondos que han podido reunir los emprendedores, ponen la primera piedra para que el proyecto empiece a adquirir forma. Entonces se pueden llegar a conseguir algunas ayudas locales o regionales al emprendimiento o proyectos innovadores, cada vez más accesibles, cumpliendo unos mínimos que en esta etapa deberíamos estar en disposición de ofrecer.

Otro de los apoyos que se pueden aprovechar son las aportaciones de las aceleradoras. Más que los fondos efectivos que pueden desembolsar, normalmente escasos, cuenta el servicio y el nivel de contactos que ponen en juego para ayudarnos a entrar en una fase más profesional de inversión. Contar con un espacio de trabajo, formación, *mentoring* e intercambio de experiencias con otros emprendedores se hace muy valioso en este momento. Esto obviamente a cambio de seguir unos objetivos que la aceleradora con toda seguridad nos impondrá. Ya comentamos algunos de los riesgos que hay en todos estos procesos, especialmente en las etapas iniciales. Cuando la debilidad de la empresa es extrema, un error grave suele conllevar la desaparición.

Una forma de iniciar los proyectos con bajo riesgo es aplicar la filosofía “lean startup”, que ampliaremos más adelante en el apartado “**Metodología Lean Startup**”. A partir de sucesivas iteraciones del producto que queremos desarrollar, vamos consiguiendo validarla con orientación al cliente y obtenemos las primeras métricas, tan demandadas por los inversores más especializados.

Otra de las herramientas que podemos poner en juego en esta fase son las plataformas de micromecenazgo, más conocidas como de “*crowdfunding*”. Existen plataformas establecidas que te aportan financiación a cambio de capital o de un producto, una vez que salga al mercado. Puedes encontrar muchos ejemplos en Kickstarter, Lanzanos, First Tuesday o The Crowd Angel que apoyan proyectos incipientes a partir de la financiación colectiva. Plataformas selectivas, como First Tuesday, arrancan con un “inversor líder inicial” y pueden completar la inversión gracias a la red de inversores privados vinculados de que disponen.

Al igual que en la metodología “lean startup”, testear el proyecto a través de una plataforma de *crowdfunding* tiene un aporte adicional a la propia adquisición de fondos. De hecho, cada vez son más utilizadas y por lo tanto, ante una mayor competencia, es más complicado llegar a obtener los fondos que se buscan. Aun así, si se toma en serio el proceso y se trabaja correctamente la preparación del proyecto, enfrentarnos a los potenciales usuarios del mismo, contarles lo que queremos hacer y valorar su reacción puede ser una poderosa herramienta de validación / rectificación. Más frustrante que no obtener la financiación buscada es no poder devolver los fondos obtenidos de inversores, familiares y amigos por haber errado el tiro y desarrollar un producto que no era el demandado por el mercado. Este primer test frente a nuestra audiencia puede ser muy enriquecedor y hoy en día las plataformas online nos permiten hacerlo, no sin esfuerzo, como todo en estas fases iniciales.

En este proceso, si sale bien, obtendremos otro elemento muy valioso con el que podemos iterar durante el proceso de desarrollo del producto, los primeros clientes de verdad. Compradores que pagan por adelantado y que se pueden convertir en validadores e incluso embajadores frente a otros futuros usuarios.

La consecución de fondos a través de micromecenazgo puede resolver una parte importante del desarrollo de las primeras fases de la empresa, pero lo normal es que nos ponga en situación de ronda puente, previa a la llegada de los primeros inversores profesionales, los *business angels*. También pueden llegar inmediatamente después de estos, complementando la financiación que conseguimos de ellos y que nos permitió preparar concienzudamente el proceso de solicitud de financiación colectiva.

Llegados a este punto, deberíamos tener una empresa debidamente constituida, con un equipo fundador y empleados suficientes como para producir como mínimo un prototipo o una beta de nuestro producto con la que pasar a la fase de búsqueda de fondos para la producción real del producto. Este sería el proceso genérico, ya que muchos pequeños estudios de desarrollo, una vez alcanzada esta primera fase, ya estarían publicando sus primeros títulos y haciendo “pinitos” con la intención de conseguir su primer gran “hit” si sus necesidades de capital no son muy altas.

En el ecosistema de los estudios de desarrollo de videojuegos encontramos proyectos de todos los tamaños y por lo tanto las fases de financiación pueden ser muy distintas según la tipología de producto de la que estemos hablando.

La secuencia o fases por las que pasaremos van a depender del tamaño de estudio al que nos estemos dirigiendo. Un pequeño equipo de cuatro o cinco desarrolladores, que crea su primer estudio para desarrollar juegos para móviles, probablemente ya estén en el ciclo de comercialización a poco que tengan éxito en el proceso de micromecenazgo o hayan conseguido alguna ayuda local para iniciar el proyecto. Esto no hace más que reforzar el crecimiento sano de ese estudio, ya que si pretendemos ir a un *business angel* y todavía andamos exclusivamente con un PowerPoint, o un prototipo muy embrionario, lo tenemos muy crudo.

Si el inversor es ciertamente “informal⁵” puede ser que lo incluyamos en el apartado de los “fools” y por lo tanto, sin elementos de afinidad personal previa, invierta en un subidón ante el encanto de los fundadores. Puede que sea un excombatiente del mundo de los videojuegos que consiguió el éxito en su carrera profesional y se siente en la necesidad de devolver algo del mismo a la sociedad, contribuyendo ante la ilusión de sus colegas y la visión romántica de que el concepto de juego puede funcionar.

⁵ Denominación adicional de los business angels tomada aquí en el sentido más peyorativo del término

Pero la realidad suele ser algo más dura y los inversores más profesionales van a entrar cuando la empresa, no solo está constituida, sino que tiene suficientes métricas y datos contables entre los que existe facturación real y clientes actuales y potenciales. Lo que en términos financieros se conoce como que la empresa no solo es viable sino también “invertible” porque tiene potencial.

Los *business angels* pueden entrar en rondas que pueden llegar hasta los 400.000€, bien solos o en co-inversión con fondos “seed”. Para estas cantidades hay que tener algo más que “muñequitos” y efectos de transiciones entre diapositivas. Además, es un buen momento para que la aportación no se traduzca sólo a dinero, aunque nunca viene mal. Si los inversores son exclusivamente financieros pondrán sus condiciones y su fondo, pero si contamos con *business angels* experimentados, podemos tener un capital tan importante como el económico y es el nivel de experiencia y contactos que nos pueda aportar de cara a la evolución de la empresa y a las rondas posteriores.

Para llegar a esta situación en las mejores opciones posibles y poder negociar con rigor, hay que llevar el proyecto tan lejos como podamos a partir de nuestros recursos propios. Es como podremos tratar de conseguir una mayor valoración y una posición de los nuevos inversores menos incómoda.

Como comentamos en su capítulo correspondiente, los *business angels* suelen estar agrupados en redes denominadas BAN (Business Angel Networks) y en muchos casos colaboran con aceleradoras. A nivel nacional cuentan con una asociación que aglutina a las diferentes redes existentes y a los principales *business angels* en España, la asociación AEBA⁶.

Si hemos conseguido publicar algunos juegos con recursos propios o a través de la financiación vista hasta este punto, probablemente estemos en condiciones de presentar nuestro nuevo proyecto, la ampliación del mismo o un prototipo a un editor. Llegados a este punto la situación puede ser de interés o no por el producto.

A diferencia con otras figuras finanziadoras, el editor habitualmente se va a interesar por el producto y no necesariamente por la evolución de la empresa, aunque es un aspecto que siempre tienen en cuenta. Casos recientes⁷ desmienten esta aseveración, con la adquisición de estudios por cifras astronómicas como ha ocurrido con Social Point, por ejemplo. Son las excepciones que confirman la regla, ya que para que un editor tenga interés en invertir en la empresa o directamente en adquirirla, tenemos que haber hecho un recorrido que no es lo habitual y menos en los estados “seed” o “early” que estamos planteando.

Si no están interesados en el producto, nos interesa obtener el máximo de *feedback* de la negativa, ya que el mundo no se acaba aquí y simplemente puede ser que estemos desalineados con la estrategia de producto que tenga dicho editor. Algunos productos que han estado en el “top ten” internacional estuvieron más de tres años peregrinando por diferentes editores buscando financiación sin éxito, como las sagas “Imagina ser diseñadora de moda” de Virtual Toys⁸. Sencillamente se adelantaron a la maduración del mercado y para los editores en aquellos momentos las chicas no jugaban, ¿para qué hacer entonces videojuegos para niñas?

Si están interesados en el producto el nivel de financiación que solicitemos va a ser determinante para mantener la propiedad intelectual del mismo (IP). Aquí no hablamos de acciones ni derechos

6 <http://www.aeban.es/>

7 <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/videojuegos/20170201/413906628899/take-two-social-point-compra-250-millones-dolares.html>

8 <http://www.vandal.net/noticia/1350696845/diez-grandes-exitos-inesperados-en-los-videojuegos/>

preferentes, hablamos de derechos de explotación y propiedad del producto. Al igual que para el caso de negociar con “inversores informales” es vital llevar el proyecto tan lejos como podamos a partir de nuestros recursos propios, en el caso de los editores, la negociación va a cambiar mucho si lo que buscamos es una parte importante de la financiación o directamente la publicación teniendo el producto terminado. En el primer caso lo normal es perder los derechos del producto y tratar de negociar alguna regalía (*royaltie*) como derecho sobre la explotación del mismo. Veremos con más detalle este proceso en los apartados de “EDITORES” y “Gestión de la IP”.

Los tamaños de inversión en esta fase pueden ser muy variables y van a depender de la tipología de videojuego de la que estemos hablando. Un editor puede invertir decenas de millones de euros en el desarrollo de un juego de alto nivel, lo que se denomina triple A (AAA) sin pestañear, ya que conoce bien los rendimientos que producen estos videojuegos y pueden ser amortizados en pocas semanas.

Una alternativa en esta fase, pensando en el rendimiento empresarial y no exclusivamente de producto, son los fondos de inversión en fase semilla (Seed Capital) que están especializados en empresas invertibles para rondas que van de los 100.000 a los 500.000 euros. Esta es una variante que cada vez está tomando mayores operaciones en el Capital Privado. Entre estos fondos tenemos bancos que operan en este entorno como Bankinter, Caixa Capital Risc o BStartup.

Para jugar en esta fase tenemos que haber hecho bien los deberes en las fases anteriores y no tener cláusulas mal negociadas en los acuerdos previos con los accionistas iniciales, como *business angels*, aceleradoras o miembros de las 3F. Según esos compromisos adquiridos, al entrar una nueva ronda de financiación, los accionistas iniciales diluirán su participación y si no se consigue una valoración más alta por la compañía y obtienen alguna gratificación en la ampliación, pueden generar problemas que retrasen o compliquen la operación.

Estos mismos fondos de Capital Privado tienen líneas que invierten en empresas a partir del millón de euros tanto para las fases de expansión internacional como de crecimiento de la empresa. La entrada de estas entidades en el capital de la empresa supone un cambio significativo en la capacidad de decisión y la autonomía del equipo fundador, ya que lo normal es que suponga la entrada en el consejo de la sociedad y su implicación en el día a día de la gestión. Entre sus objetivos van a tratar de conseguir incrementar el valor de la empresa en el menor tiempo posible.

Hay una parte de inversión que estaría en este rango y que se compone de iniciativa privada junto con iniciativa pública. Existen foros específicos entre inversores y empresas que buscan financiación y que se mueven en proyectos que superan el millón de euros. Por ejemplo el CDTI organiza foros de Capital Riesgo junto con la iniciativa NEOTEC. Veremos en el capítulo correspondiente a “INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS” algunas de las características de estos encuentros y programas.

Por último tenemos otra variación de estos fondos de inversión en su vertiente “Growth Capital”. Para llegar a ellos la empresa tiene que estar facturando de manera proporcional al tipo de inversión que solicita, tiene que tener una alta capitalización y debe estar en condiciones de ser invertida por Capital Privado internacional, quienes pueden invertir varios millones con la casi segura pérdida del control de los fundadores. Lo normal en estos casos es que el consejo quede en manos de los nuevos inversores, salvo que se negocien límites por parte de asesores muy experimentados.

DESTINO DE LOS FONDOS

Al hablar de cómo aplicar los fondos invertidos es imprescindible conocer en qué fase de la empresa nos encontramos y cuáles son los objetivos que queremos alcanzar. No es lo mismo arrancar un pequeño estudio que tienen todo tipo de necesidades que iniciar el proceso de internacionalización de una empresa que ya dispone de un catálogo de productos que quiere posicionar en diversos mercados en su fase de lanzamiento.

El inicio de una empresa conlleva una serie de costes que hay que contemplar y que lo normal es que si estamos buscando financiación y estamos en condiciones de que nos la den, probablemente ya los hayamos realizado. Redacción de estatutos, gastos de notaría, registro de nombres y otras tasas asociadas a este proceso no deberían formar parte de la aplicación de los fondos obtenidos, ya que para conseguirlos deberemos estar constituidos. En caso contrario no está de más que los tengamos en cuenta como parte necesaria para funcionar.

Lo que si iguala a un estudio que arranca con otro que crece mucho, salvando las distancias, es que una parte muy importante del destino de los fondos va a ir dirigida a remunerar el capital intelectual de los empleados que ejecuten los productos.

Operar tiene además otros costes imprescindibles que tenemos que considerar y que consumen parte de los fondos obtenidos. Ignorarlos no hace que desaparezcan y denota inmadurez en el proceso, algo de lo que rehúyen los inversores.

Sobre todo en las primeras etapas hay que hacer una planificación detallada y llevar una contabilidad de los costes asociados al inicio. Descuidar estos procesos en fase de proyecto puede rectificarse con una revisión por parte de un asesor o un empresario experimentado que nos revise el plan antes de ser presentado, su valoración mejorará el resultado final. Consultar con expertos, que han pasado por una situación similar antes, siempre es una buena opción y demuestra preparación para emprender el duro recorrido que nos aguarda.

Más grave es que una vez alcanzada la financiación, olvidemos que había un plan y un presupuesto y nos dediquemos a ir gastando, sin más, hasta que estemos al borde del impago, por un mal control y una desequilibrada gestión del gasto. Llegados a este fatídico punto todo se tornará cuesta arriba y el proyecto se pondrá en serio riesgo. Volver a solicitar fondos es una solución que tendrá que combatir, además, con el problema de cómo gestionamos la ronda anterior con respecto a su planificación. Si el resultado demuestra mala gestión o descontrol, tendremos complicado renovar la confianza.

Se convierte en vital hacer una buena planificación y un esfuerzo en la evaluación real de los costes que vamos a tener. Si los subestimamos probablemente nos salgan mejor los números y el plan de negocio tenga un mayor beneficio neto que pueda atraer inicialmente al inversor, pero no deja de ser “pan para hoy...” ya que la realidad nos va a dejar en cuadro con el proyecto y vamos a perder credibilidad o peor aún, la posibilidad de ejecutar correctamente.

Algunos de los costes habituales para otras empresas no deberían ser ajenos a los nuestros, ya que forman parte de gastos genéricos que son comunes a todos los tipos de negocio y por lo tanto deberíamos tenerlos en cuenta en el plan de negocio. Vamos a ver algunos de los más comunes que, sin ser exhaustivos, deberían de darnos algunas pistas de cómo complementar el detalle de los mismos en el plan de negocio, especialmente para las empresas que se están constituyendo y tienen menos experiencia.

En definitiva, el destino de los fondos debe ser muy bien definido y contemplar correctamente todos los costes en los que vamos a incurrir. La operativa no permite eliminarlos, como si no existieran, y si caemos en la tentación de ahorrarnos algunos de ellos pensando que nos son imprescindibles, como los asociados a la comercialización, tenemos que valorarlo muy bien, ya que pueden conducirnos al fracaso o a reducir el potencial de nuestro proyecto por una mala elección.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El desarrollo de videojuegos es intensivo en mano de obra cualificada que convive en un entorno muy competitivo. Profesionales que en el momento que adquieren destreza y reconocimiento se convierten en “piezas” apetecibles para cualquier organización similar que puede estar en un proyecto mayor o mejor remunerado. Por ello hay que mantener una política de contratación establecida, razonablemente flexible, pero sobre todo que remunere correctamente a sus profesionales si no quiere ver como desaparecen por la ley de la oferta y la demanda.

Este es el destino fundamental y determinante de la mayoría de los fondos y cuando se establece el plan de recursos humanos tenemos que planificar cuidadosamente estos costes, teniendo en cuenta la creciente demanda de profesionales, por lo que tratar de abaratar en esta partida puede suponer estar abocado a problemas en pleno proceso de producción si alguno de los puestos claves del proceso se ve tentado por la competencia y abandona el proyecto. No se trata de poner tornillos ni ladrillos, que se puede sustituir con un empleado similar, puede suponer un retraso considerable en programación o una reorientación del estilo que se note en el resultado final del proyecto, por eso es tan importante.

A nuestros inversores hay que defenderles la planificación de este apartado y razonar sus costes, ya que denotará que conocemos el terreno que pisamos y que no estamos improvisando en un aspecto tan crítico como este.

Se hace imprescindible planificar salarios, condiciones y beneficios (si se ofrecen). Una baja motivación por parte del equipo clave puede terminar en baja moral generalizada, poca productividad y a la larga mala publicidad para la empresa. Tendrá más complicado acceder a nuevos profesionales cualificados que conozcan esta fama extendida, en muchos casos, por ex-trabajadores despedidos o que salieron debido a su poca motivación en la empresa. Esta es una situación complicada que cuesta mucho revertir, además de tener que “sobre-incentivar” a nuevos profesionales reconocidos para poder atraerlos al estudio. Si la alternativa es contratar lo que se pueda, a falta de mejor talento, tampoco será fácil crear un proyecto de éxito con esos miembros.

ESTUDIO DE MERCADO

Este es un gasto que normalmente nos “ahorramos”, ya que algunos estudios se lanzan a producir creyendo que tienen la orientación divina suficiente y que el conocimiento de sus “gurús” fundadores no requiere mayor oráculo que la de sus visiones estratégicas. Error, si las grandes corporaciones y los negocios más experimentados realizan este tipo de investigaciones, a pesar de su amplio “background”, ¿por qué nosotros, jóvenes inexpertos, nos ponemos a producir sin tener un análisis previo de si donde nos dirigimos hay gente y espacio para nuestro producto?

El pensar, conocer, tener claro o recibir un pálpito e intuición no están reñidos con hacer una investigación cuidadosa sobre el segmento al que nos dirigimos y la situación de los consumidores y competencia que podemos encontrar.

Este importante proceso hay que llevarlo a cabo antes de iniciar la producción, como parte básica del proceso de pre-producción y se puede hacer de muy diversas formas. Una de ellas, la más profesional, es contratar empresas o especialistas en investigación de mercado para ayudarnos a evaluar la situación y las oportunidades/riesgos a los que nos vamos a enfrentar.

La opción más “casera” es poner parte de nuestros propios medios a realizar estas investigaciones y confiar que nuestro criterio investigador esté acertado. No es la mejor opción pero al menos no obviaremos la necesidad de conocer a dónde nos dirigimos. En cualquier caso son recursos que tienen un coste y una partida presupuestaria que incluir en el plan de negocio.

SEGUROS, PERMISOS, LICENCIAS ADMINISTRATIVAS

Algunos de estos costes nos los encontramos por el camino sin tener claro que existían en la fase de planificación. Cualquier local que se vaya a emplear para realizar una actividad económica puede estar obligado a tener una serie de licencias que hay que valorar, además del coste de adquisición o alquiler. El plan de prevención de riesgos laborales es obligatorio y debe de aplicarse y pagarse. La LOPD⁹ es una losa que nos puede caer si no la cumplimos y al tener clientes y empleados seguro que hay que contemplarla. Deberemos asesorarnos para cumplir con este tipo de “peajes” que desconocíamos a priori pero que pueden dar lugar a sanciones importantes.

Si vamos a tener equipamiento más o menos sofisticado y datos, lo normal es que tengamos seguros de incendio y robo como mínimo. En definitiva tenemos que hacer una valoración de este tipo de costes, que, sin ser excesivamente onerosos, hay que incluirlos en los gastos operativos.

EQUIPO Y SUMINISTROS

Un proceso serio de negocio va a incurrir en algún tipo de equipamiento y suministro mensual. Desde las líneas de teléfono, servidores remotos, servicios de banda ancha, *backup* remoto, luz, agua, gas... son gastos inevitables que sumados pueden suponer una partida a tener en cuenta al final del año.

Algunos de estos gastos se van a ver visiblemente incrementados en el momento en el que pongamos en explotación un videojuego que pueda ejecutarse en red. Por ejemplo, si hablamos de juegos tipo “Free to play”, el negocio de verdad empieza con grandes comunidades de usuarios que consumen servidores y datos, lo que supone cantidades ingentes del presupuesto. Esta partida no debe ser un imprevisto importante si se planifica adecuadamente.

Algunos de estos costes pueden establecerse como arrendamiento de servicios o equipamiento, por ejemplo, si no se dispone de dinero inicialmente, con intención de comprar en el momento que se pueda.

EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO

Esta partida hay que tenerla en cuenta en el ámbito de desarrollo de software, como es el desarrollo de videojuegos. Desde los ordenadores, periféricos, kits de desarrollo, impresoras, sistemas de servidores, *backup* interno, firewall, instalación del equipamiento de red, etc., hasta los costes de licencias de software de desarrollo o de gestión. Todas son partidas imprescindibles que pueden suponer un monto representativo de los fondos obtenidos, especialmente al principio.

⁹ <https://www.boe.es/boe/dias/1999/12/14/pdfs/A43088-43099.pdf>

Si se externalizan algunas de estas herramientas (como por ejemplo algunos costes de software de gestión, contabilidad, nóminas...) habrá que contemplar este coste en la partida de empresas de servicios profesionales.

En proyectos que no tengan consolidado todo el recorrido necesario para completar la financiación, se puede recurrir a adquirir el equipamiento mediante leasing o alquiler, ya que hasta que no estemos en condiciones de asegurar que podemos cerrar bien el producto puede ser un método de no invertir en equipamiento cantidades importantes inicialmente. De esta forma nos aseguramos disponer de los equipos más adecuados y no tener que operar con equipamiento obsoleto que reduce la productividad.

MARKETING Y COMUNICACIÓN

Otra de esas partidas “raras” que si obviamos en el presupuesto denota una clara inmadurez del proyecto. Aunque pensemos que la existencia de nuestra nueva empresa no es necesario comunicarla y que el marketing es cosa de otros, lo cierto es que la primera piedra en el desarrollo de un producto es una actividad de marketing consistente en estudiar dónde vamos a comercializar y qué debemos hacer para atraer nuevos clientes al producto.

Incluir una partida para este importante concepto no significa que tengamos que crear un departamento para ello, o contratar inicialmente profesionales especializados. Se pueden externalizar sus procesos y contar con profesionales o empresas que realicen las actividades necesarias.

Dentro de esta partida debemos considerar la asistencia a congresos y eventos en los que poder relacionarnos con *publisher* e inversores, además de otros colegas con lo que podamos llegar a acuerdos de coproducción. Estos costes a lo largo del año pueden suponer un monto importante ya que la asistencia, incluso sin contar con stand, no es barata. Inscripciones, billetes de avión y alojamientos, además de la manutención y los gastos de desplazar equipamiento, suponen partidas que hay que contemplar.

Lo que no es justificable es ignorar los gastos de marketing, ya que para comercializar necesitamos comunicar y promover el producto y estas tareas tienen un coste que en muchos casos puede ser equiparable o incluso superior al coste de desarrollo. Ahorrárnoslo supone no estar en línea con lo que se espera de una empresa competitiva y por lo tanto correr el riesgo de que el proyecto sea fallido en la parte de generación de ingresos, no por calidad, si no por desconocimiento del mercado. Grave error en el que incurren muchas excelentes iniciativas mal equilibradas en sus planteamientos de negocio.

COSTES DE USO DE LICENCIAS Y PROPIEDAD INTELECTUAL

Esta es otra de las partidas que va a depender del tipo de planteamiento que tengamos como empresa. El tipo de productos que vayamos a comercializar pueden contar con el requisito de tener que adquirir licencias de uso de todo tipo, desde marcas, personajes, hasta derechos de terceras partes para incorporar sus productos dentro de nuestra cadena de producción.

Es un coste que en la gran mayoría de los casos se repercute en función del rendimiento comercial del producto que utiliza estas licencias. En estos casos se aplica como un porcentaje sobre los ingresos obtenidos por su explotación. Este porcentaje se puede negociar de muy diversas maneras y una de

las más aplicadas es sobre los ingresos netos que recibe nuestra empresa. La determinación de los márgenes comerciales puede fluctuar en la explotación del producto. Por ello se hace mucho más recomendable que el porcentaje a pagar se calcule sobre el margen neto en lugar de sobre el margen bruto. Si no lo hacemos así matemáticamente perdemos el control de este coste, ya que el margen de distribución puede ser muy variable, perjudicando nuestro resultado final al pagar unos royalties sobre cantidades que no controlamos.

Es habitual que se nos solicite un adelanto de estos derechos, denominado “adelanto de royalties”, de forma que el licenciador se asegura unos ingresos mínimos por la cesión de la licencia. Las posibilidades son muy variables en función de cada contrato, pero es un coste que tenemos que contemplar, aunque dependa de la explotación, ya que su adelanto nos afectara a flujo de caja disponible en función del montante pactado en contrato.

COSTES FINANCIEROS

Es evidente que iniciar cualquier negocio serio requiere capital, este es el hilo argumental de este libro. Podemos obtener capital a través de la emisión de acciones, en el proceso de financiación que venimos analizando. El proceso de remuneración de este capital viene de la revalorización de la empresa, la entrada de nuevos inversores y la rentabilidad de los proyectos transformada en el reparto de dividendos.

La otra vía es adquirir deuda. Es una fuente de financiación no asociada al rendimiento del negocio y que pacta la remuneración en forma de intereses y plazos de amortización. Los que más entienden de esto son los bancos, pero no son las únicas fuentes. Es una vía muy presente en operaciones con administraciones públicas, que nos financian con préstamos que hay que devolver, como por ejemplo los instrumentos del Instituto de Crédito Oficial, ICO. También podemos tener inversores que lo hacen en forma de préstamo, con condiciones pactadas, incluyendo intereses que pueden ser variables según la rentabilidad del negocio.

Cualquiera de estas modalidades supone pagos periódicos que deben ser planificados y que si no cumplimos pueden dar lugar a penalización y recargos muy elevados.

COSTES IMPREVISTOS

Esta es la partida “cajón de sastre” y que nos va a permitir un pequeño margen de maniobra para hacer frente a costes inesperados. Conviene tener un dinero extra para gastos asociados a la gestión o gastos imprevistos que no podemos eludir. Partidas como abogados que vayamos a necesitar para una negociación que no esperábamos, consultores que podamos necesitar en recursos humanos, I+D, costes corrientes como mensajería o simplemente reparaciones que aparecen de repente.

Algunos de estos costes pueden ser “semi-previstos” ya que no nos urgen en el tiempo pero no está de más atenderlos. Por ejemplo una asesoría fiscal o de marcas especializada, gestoría que gestione un nivel creciente de papeleo administrativo o la pertenencia a asociaciones profesionales. Sin ser un elemento clave en el día a día de nuestra gestión, el apoyo a este tipo de iniciativas puede permitir conseguir servicios en mejores condiciones o acciones estratégicas sobre las que poder beneficiarnos, como ayudas sectoriales, documentos de buenas prácticas, apoyo en negociaciones, desgravaciones fiscales, foros de inversión, etc.

Una mala previsión puede suponer que no tengamos suficiente dinero líquido para hacer frente a este tipo de gastos que pueden paralizar o perjudicar al negocio. Si los encaramos con otras partidas presupuestarias iremos a remolque o tendremos que reajustar todo por no haber contado con este cajón necesario.

PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Conseguir financiarnos externamente va a suponer un camino con muchas ramificaciones que deberemos ir seleccionando hasta llegar al capital más adecuado para nuestro proyecto. En la mayoría de los casos el capital vendrá de diversas fuentes y cada una tendrá diferentes focos de interés en nuestro proyecto. Uno de los puntos básicos para llegar a buen fin es tratar de averiguar cuáles son los puntos de interés de nuestro interlocutor y evaluar si podemos satisfacerlos sin renunciar a espacios críticos para nosotros. Incluso si llegáramos a esa situación, habrá que valorar qué alternativas tenemos y cuanta flexibilidad podemos conseguir de nuestro interlocutor para encontrar un punto de equilibrio. Todo esto forma parte del proceso de negociación.

No estamos negociando con alguien que no volveremos a ver y si llegamos a un punto de encuentro, estamos incorporando, en muchos de los casos, a un nuevo socio en nuestro consejo de administración. Por este motivo lo deseable es conseguir un resultado que sea bueno para ambas partes y reforzar las relaciones personales con quién vamos a tener que relacionarnos en los próximos consejos o decisiones estratégicas.

Un comportamiento inadecuado durante el proceso de negociación, puede dar lugar a tensiones innecesarias, que pueden transmitirse más allá del cierre de la ronda, en relaciones posteriores que tendremos que mantener.

Incluso en el caso de no cerrarse la operación, una mala percepción de la otra parte puede influir en futuras negociaciones con otros inversores con los que puedan relacionarse o pedir referencias. Estamos en un ecosistema pequeño, similar a un pueblecito, donde todo el mundo termina conociéndose y lograr una mala reputación no es lo más recomendable para emprender nuevas y necesarias negociaciones.

Encontrar puntos de afinidad personal con nuestro interlocutor puede facilitar el progreso de la negociación, por eso es importante mantener tanto grado de empatía como seamos capaces de generar. La parte asociada a los intereses de parte no vamos resolverla sólo con buenas maneras, pero una predisposición a entenderse y una buena relación personal facilitará el acuerdo en puntos que no sean especialmente críticos.

El propio proceso va a ser una forma de conocer y reforzar la relación con personas con las que vamos a pasar mucho tiempo juntos, una vez cerrado el acuerdo financiero. Por eso, si detectamos que nuestro potencial inversor tiene rasgos esquizofrénicos o un comportamiento sospechoso durante la negociación, es muy posible que nos tengamos que cuestionar si es la persona ideal para compartir negociaciones futuras, incluirlo en la gestión del proyecto o como miembro del consejo de administración. La reciproca es perfectamente válida para él. En estos casos siempre convendrá tener un Plan B en la cartera.

En cuanto a los contenidos de la negociación, pueden ser muy variados y con muchos puntos que tratar, pero los más importantes suelen estar relacionados con las cláusulas económicas, la valoración

de la sociedad y las posiciones de control de la misma. Por eso es imprescindible ir preparado a la negociación y conocer nuestras “líneas rojas” y todo lo que podamos saber de las de nuestros interlocutores.

Conviene estudiarlos minuciosamente y tratar de contactar con otros colegas que puedan haber tenido negociaciones con ellos, de forma que no lleguemos a la mesa de negociación sin tener las ideas claras y sin saber con quién nos vamos a “jugar los cuartos”. Saber con antelación algunas de las cosas que quieren escuchar de nosotros nos permitirá alguna pequeña ventaja, puesto que lo utilizaremos durante las conversaciones para ganar afinidad.

Seguramente estaremos frente a expertos negociadores, con dinero que necesitamos, en desventaja por la debilidad de no estar habituados a negociaciones complejas por nuestra parte. Se hace por lo tanto imprescindible hacer estas pesquisas previas y estar asesorados o acompañados por algún especialista de confianza que nos ayude a enfocar correctamente la negociación.

Si realmente hemos logrado interesar al inversor y lo tenemos en la mesa tendremos una pequeña ventaja y, sin tensar demasiado la cuerda, podremos gestionar ese interés para conseguir aprobar algunas cláusulas que nos beneficien.

Llegado el momento de la negociación en la que el interlocutor nos sitúe sobreponiendo alguna de nuestras líneas rojas, simplemente decir NO. Proponer el final de las conversaciones y explicar las razones, puede servir para reconducir la situación. Si hay verdadero interés, nuestro inversor valorará la sinceridad y tratará de plantear una propuesta intermedia, si no, en realidad no estábamos alineados para un acuerdo.

Ceder puede suponer un mal precedente en una relación que no acaba con el acuerdo y puede mostrar debilidad negociadora frente a posiciones futuras. Si finalmente tuviéramos que hacerlo, mejor no haber planteado la situación como línea roja y no perder credibilidad con nuestro interlocutor. Por eso es muy importante tener una estrategia prevista y si nos vemos forzados en una posición crítica, que no lo parezca.

Ser transparentes no es una debilidad de cara a quienes van a ser socios futuros y con los que habrá que dialogar en situaciones que pueden ser muy difíciles. Es una forma de ganarte su confianza y demostrar que queremos ser leales en la operación, pero no tontos.

Tener claras nuestras líneas rojas es muy importante, al igual que ir preparados al proceso, pero si durante el mismo aparecieran propuestas o terminología que probablemente no entendemos (y no necesariamente por razones de idioma) hagámoslo saber. Es fundamental aclarar los conceptos implicados en la negociación y no pasar por “listillos” asumiendo compromisos que pueden resultar a la larga muy dolorosos. El inversor no se va asustar por que no seamos expertos financieros o economistas, muy al contrario, parar y aclarar demuestra madurez y que estamos negociando con alguien que tiene interés y vocación en hacer las cosas bien, algo muy extrapolable para otras situaciones que pueden aparecer en la gestión del negocio.

Tampoco es buena idea hablar demasiado durante la negociación, más allá de lo necesario. Un castizo refrán dice: “*quien mucho habla mucho yerra*” y en negociación hay que tratar de errar poco. Escuchando obtendremos más información que hablando y tendremos menos ocasiones para meter la pata, especialmente al principio de la negociación, cuando esta todo por recorrer.

Es importante no cerrarse en banda en puntos concretos, ya que podemos enquistar el acuerdo en cláusulas que pueden ser incluso simples sueños. Normalmente los expertos negociadores tienen presentes los puntos clave en lo que tienen que “ganar” y pondrán el acento en otros secundarios para conocer mejor el perfil negociador del contrario, por eso es mejor ceder es aspectos menos importantes y de casuística remota que caer en las cláusulas de peso.

Incluso se puede buscar seguir avanzando si alguna posición no se resuelve, para tratar de ganar una visión de conjunto del acuerdo y especialmente importante en los puntos que ataúnen a nuestras líneas rojas de partida. A veces, la cesión o acuerdo en determinados aspectos facilita la negociación en los puntos más complejos, ya que no calentamos innecesariamente el proceso. El contexto general en el que se gestione la negociación puede modular posiciones hacia una buena resolución mientras que mantener un perfil agresivo permanente o poco constructivo puede llevarla al fracaso.

Al final, lo ideal es conseguir un acuerdo justo para ambas partes y una buena relación personal con nuestros inversores. Un resultado satisfactorio para todos reforzará el vínculo personal y ayudará de cara a posibles conflictos que puedan aparecer en el periodo de relación, que habitualmente se extenderá durante algunos años.

Por último, es importante destacar que este es uno de los procesos más delicados por los que vamos a pasar para conseguir financiación, por lo que hay que ir muy bien preparados y arropados por un buen asesor que conozca bien este tipo de negociaciones. Sólo así compensaremos la desigualdad existente entre un emprendedor que inicia un posible acuerdo de los pocos que puede haber gestionado hasta el momento, frente a especialistas con decenas de negociaciones en sus espaldas. Un buen abogado o asesor ayudará con su experiencia a que no firmemos cualquier cosa obcecados por la debilidad de conseguir financiación o la capacidad de encantamiento que tenga la parte contraria.

AUTOFINANCIACIÓN

Según la fase en la que se encuentre la empresa la autofinanciación puede tener muchas derivadas, entre ellas el volumen a financiar. Autofinanciar el desarrollo de un videojuego de tamaño pequeño puede ser equivalente a iniciar la actividad de la empresa y dista mucho de las necesidades de capital que requiere un proyecto de tamaño medio o grande. La autofinanciación, o “subsistencia pacífica” para los pequeños estudios se convierte en imprescindible y casi única opción en los primeros pasos de la empresa. Todavía no somos nada y la nada no se financia. Por lo tanto, en esos primeros momentos, o tenemos capacidad para sobrevivir por nuestros propios medios, tirando de la hucha, o buscamos un trabajo remunerado que nos permita ir generando ahorros para financiar nuestro sueño.

Invertir todo el tiempo disponible en el proyecto, sin cobrar por ello, es también un modo de autofinanciación, recordad la fórmula tiempo=dinero. Todas esas horas de un equipo fundador, por ejemplo de dos personas, que tengan un perfil de ingeniero o informático y diseñador o productor, son horas que tienen un coste de mercado, o un coste de oportunidad que hay que contemplar. Especialmente si conscientemente se dejan oportunidades laborales, que tendrían una remuneración anual bruta, por desarrollar el proyecto personal. Al final ese ingreso que se deja de percibir hay que contabilizarlo como dinero que hemos puesto en la empresa para que pueda evolucionar y crecer. Ese dinero no cobrado, equivalente y sustituido en la ecuación anterior por la variable tiempo, hay que considerarlo también como autofinanciación y ponerlo en valor cuando tengamos que entrar a evaluar qué inversiones ya han sido realizadas, aunque tengamos la tentación de no contabilizarlo.

En el mejor de los casos podremos disponer de fondos obtenidos por algún medio particular, por ejemplo de una indemnización por despido improcedente o pactado, o de una herencia, o simplemente porque somos muy “hormiguitas” y después de muchos años de trabajar para otros hemos acumulado un pequeño capital para iniciar nuestro proyecto. Existen fórmulas de capitalización del desempleo que algunos emprendedores solicitan para tener acceso a ese primer capital necesario sobre el que poner la primera “piedra” de nuestro futuro imperio.

Hay emprendedores de alta alcurnia que pueden arrancar directamente tirando de una de las “F”, la *family*. A modo de dote, entregan al descendiente sus primeros fondos sin más interés que los aplique en un proyecto constructivo y decente, algo que los videojuego hemos conseguido en los últimos años, por méritos propios, pasando del infierno al purgatorio en tiempo record. Ahora hacer videojuegos es una profesión incluso “cool”.

La autofinanciación en empresas ya constituidas se puede conseguir a partir de la actividad del equipo de fundadores en una línea de negocio que garantice ingresos recurrentes. Preferentemente relacionada con la tecnología y la creatividad, pilares básicos del desarrollo de videojuegos. Si los ingresos provienen del mundo de la restauración o la cría de ganado bovino, estaremos hablando del caso particular anterior, en el que vamos haciendo caja en lo que podemos para, una vez conseguida, dedicarnos a lo que realmente nos gusta. Puede ser una especie de pluriempleo temporal en el que por la mañana ganamos un salario y por la tarde emprendemos nuestro proyecto, pero esto sólo es aceptable en fases muy tempranas, en las que tengamos poca actividad. Un proyecto competitivo reclamará la atención completa de sus fundadores o al menos la parte ejecutiva del equipo, si disponemos de socios “capitalistas”.

Una estrategia coherente sería iniciar la empresa con los primeros ahorros, establecer un equipo mínimo operativo y buscar negocio compatible que pueda ser desarrollado por éste para ir captando ingresos periódicos que permitan sobrevivir a la empresa y acometer las primeras fases del proyecto principal. Por ejemplo desarrollando aplicaciones móviles genéricas, software de gestión o servicios Web, que son actividades relativamente complementarias. Lo importante es establecer una línea de negocio que nos asegure ingresos y con ellos poder ir componiendo las bases de un proyecto mejor. En estos casos lo normal es que los recursos captados se reinviertan en la startup para ir creciendo poco a poco.

Poder ser autónomo en los primeros pasos de construcción del proyecto nos permite focalizar mejor y no cabe duda que este estado temporal de gestión multitarea no es el más deseable. Pero al menos nos permite seguir operativos hasta que se pueda alcanzar una fase de mayor solidez financiera o se puedan captar fondos externos. La tentación de autofinanciarse a fuego lento a partir de la inanición y el estado catatónico no hace más que complicar la evolución del proyecto, suficientemente complejo “*per se*”, ya que se antoja complicado captar recursos valiosos para incorporar al equipo si no podemos pagarlos y trabajar gratis es un proceso temporal que tenderá a cero, especialmente si al equipo le gusta de comer o tiene familia.

Si los socios ya tienen experiencia previa y contactos, los desarrollos de negocio complementario van a permitir evolucionar la startup, manteniendo actividad constante en el “core” del proyecto. Estos ingresos, junto con las otras bonificaciones que podamos ofrecer, van a permitir atraer a buenos profesionales que den el cuerpo necesario a la idea inicial de la empresa para que crezca y madure, demuestre actividad y pueda terminar siendo invertible.

Este proceso demuestra la capacidad de generar negocio, suficiente como para poder optar a otro tipo de ayudas de entidades que financian fases tempranas, como por ejemplo ENISA, que puede facilitar préstamos participativos sin necesidad de garantías, llegando a cubrir tramos de financiación que pueden estar en el orden de los 50.000€ para jóvenes emprendedores.

Si la empresa tiene actividad y suficiente tamaño, el proceso de autofinanciación es paralelo al visto para startups pero con actores diferentes. Habrá una línea de producción, bien definida, que genera beneficios en productos que no necesariamente tienen porque ser videojuegos o bien dispone de un catálogo de títulos que están vendiendo y facturan. La clave es siempre la misma, ingresos recurrentes y excedente financiero. La actividad podría consistir en trabajar por encargo en proyectos más o menos grandes, lo que en el argot del sector se reconoce como “*works for hire*” o “maquilar”. Estos trabajos generarán un margen comercial que nos permitirá reinvertirlo en nuestro proyecto. Otra opción similar es “vender” un concepto a una publicadora que nos aporte la financiación necesaria para su desarrollo, quedándose con los derechos de explotación y casi con toda seguridad la propiedad intelectual (IP). Si el proyecto está bien negociado y tiene éxito, podremos obtener beneficios adicionales en concepto de regalías (royalties) que utilizaremos para autofinanciar proyectos propios que nos permitan retener completamente la IP o al menos parcialmente, según el nivel de inversión externa que necesitemos para publicar.

El último escalón es tener un nivel saneado de negocio que genere beneficios que, al menos parcialmente, podamos reinvertir en la sociedad para financiar nuevos productos. Si conseguimos llegar a este punto, la parte del león de los beneficios por la comercialización se quedará en casa, al no tener que remunerar a los que nos han financiado externamente, lo que se traduce en mejores beneficios si el producto funciona correctamente y una nueva reinversión. Es el ciclo virtuoso, que permite hacer crecer a los estudios, un buen medio para captar el interés de los fondos de Capital Privado, que terminan pagando cantidades astronómicas por estas máquinas de generar ingresos. Una aspiración que todos tenemos pero que requiere un espartano proceso de producción, no de videojuegos, esa es la excusa, si no de negocio. Este mecanismo lo conocen bien los grandes publisher y por eso pueden invertir ingentes cantidades de dinero en proyectos que antes de salir al mercado ya han tienen preventas que multiplican varias veces su inversión, en muchos casos autofinanciados por el propio editor que conoce bien el mecanismo de la gallina de los huevos de oro.

BOOTSTRAPPING

Una forma de autofinanciación puede venir de lo que se conoce como “Bootstrapping”. Básicamente consiste en tratar de generar ingresos con actividades paralelas a partir de los conocimientos y actividades que tenemos. Si logramos generar comunidad podemos tratar de conseguir ingresos por publicidad a través de nuestra Web o blog, producir contenidos para otros desarrolladores de modo que no tengan que contratar personal para ejecutar algunas de las tareas que podemos realizar, por ejemplo contenido gráfico, diseño de personajes, código o cualquier actividad en la que estemos preparados a modo de lo que pudiera hacer un *freelance*, facturándolo desde nuestra nueva sociedad.

Es una forma de desarrollo o de ofrecer servicios secundarios que nos permitan adquirir recursos con los que poder financiar, aunque sea lentamente, nuestra actividad principal. Una variante poco ortodoxa, en caso de no poder facturar estos servicios, es utilizar el trueque, que podemos pactar con algún proveedor contra algún producto o servicio que tiene y que necesitamos. De entrada consigues financiarlo en base a tu trabajo (mediante el trueque) y a futuro puedes terminar facturándolo si la compensación es desigual o se alarga en el tiempo.

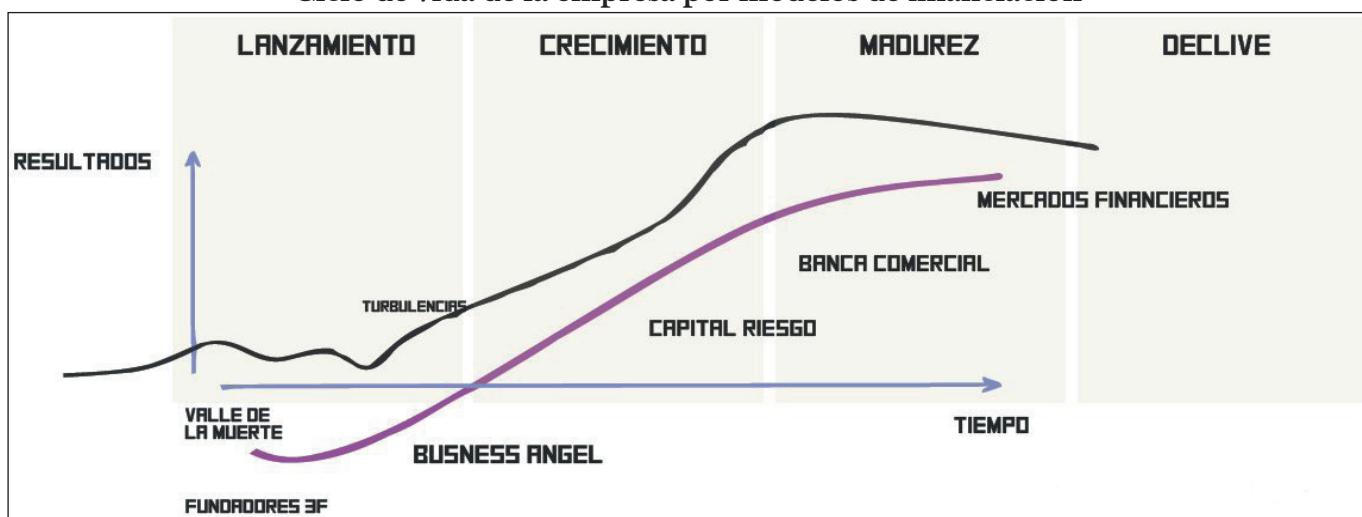
RONDAS DE INVERSIÓN

Como hemos ido viendo en el apartado “Necesidades de financiación por fases” las rondas de inversión empiezan a considerarse en el momento que entran en el circuito financiero de la empresa los inversores profesionales. Las etapas previas, lideradas por los fundadores, sus familiares y sus amigos permiten desarrollar los procesos y elementos que van a valorar los diferentes inversores, antes de entrar en una ronda de inversión.

En esta etapa embrionaria la cohesión entre los miembros fundadores y el núcleo duro de empleados es fundamental para poder poner a la empresa en situación de ser invertible. Si en el proceso de consolidación como entidad empiezan a deteriorarse las relaciones entre los fundadores o los empleados clave que arrancan el proyecto, está claro que hay un problema y algo hay que hacer. Si no hemos empezado a existir “en serio” y los conflictos personales o emocionales empiezan a acorralarnos, lo mejor es parar y evaluar qué está pasando, antes de entrar en fases más complejas. Los factores que pueden entrar en juego son de muy diversa índole, estrés, egos o incompatibilidades sobrevenidas, desmotivación, aparición de otras oportunidades profesionales para alguno de los fundadores, aparición de hijos o matrimonio que nos haga cambiar prioridades, etc.

La propia dificultad de construir en un entorno de alta competencia y baja financiación puede dar lugar al deterioro de estos vínculos y lo normal es que se resuelva o disolviendo la sociedad o reajustando al equipo fundador con la salida de los socios que dejan de estar en condiciones de soportar el conflicto o han encontrado una vía personal mejor. Este proceso es natural y ocurre en todos los entornos en los que se relacionan los humanos. Mejor que ocurra en una etapa embrionaria, cuando la apuesta personal y económica es todavía asumible, que en una etapa posterior donde los resultados pueden ser desastrosos. Los inversores tienen especial animadversión a este tipo de situaciones y tratarán de anticiparse a estos problemas de dos maneras distintas, la normal, desapareciendo, la deseable, diseñando acuerdos de socios o cláusulas específicas que determinen cómo actuar ante este tipo de situaciones que pueden colapsar el funcionamiento de la empresa en la que van a invertir.

Ciclo de vida de la empresa por modelos de financiación



Fuente: elaboración propia

En el proceso de evolución previa a los inversores profesionales, deberemos conseguir superar la fase denominada “valle de la muerte”, zona en la que los conflictos y las dificultades derivadas del proyecto y su financiación acaban por eliminar a la startup.

Si logramos superarla, estaremos en condiciones de presentar un proyecto de futuro a partir de la evolución de la empresa. Contaremos, como elemento básico, con un plan de negocio que detalle el modelo y dé soporte la ronda que vamos a solicitar y explique cómo vamos a aplicar los fondos obtenidos, junto con una hoja de ruta que defina los principales hitos a alcanzar.

Algunos inversores no pasarán más allá del resumen ejecutivo del plan de negocio y si son experimentados, sabrán que los planes de explotación desarrollados nunca se cumplen, pero el ejercicio de determinar cómo se va a comportar el negocio y qué elementos entran en juego en cada momento para llevar a buen fin a la empresa, determinan que hay un equipo con competencias, no sólo técnicas, sino también de gestión y comercialización que permitirá ejecutar variantes de éxito sobre el plan propuesto cuando sea preciso.

Antes de llegar a trabajar con VC (*venture capital*) lo normal es que lo hagamos a través de *business angels* o *angel investor*, elementos clave en las primeras rondas de inversión de las etapas iniciales de la empresa. Podemos encontrarlos en foros de inversión o a través de empresarios del sector que han tenido éxito y disponen de fondos para invertir. Estos inversores lo suelen hacer a título individual o a través de sociedades de inversión. No suelen invertir en las siguientes rondas y tienen que tener muy claro en qué se va a gastar el dinero.

Una secuencia lógica sería la siguiente:



Fuente: elaboración propia

Una variante de esta figura son los “superángeles”, inversores muy activos y expertos que han conseguido algunas salidas de éxito con grandes plusvalías y están dispuestos a reinvertirlas en nuevas startups donde repetir el proceso. Dada su experiencia y certeza en las inversiones, terminan por captar fondos de otros inversores llegando a crear una especie de mini fondo de capital privado. La frontera entre el inversor informal y el VC no está claramente determinada, por lo que en estos casos, el comportamiento puede ser similar a cualquiera de las dos figuras, aunque ellos gusten de definirse como *business angels*. La problemática aquí puede venir a través de bajo qué figura opera el grupo. Si al final cuentas con un numeroso conjunto de personas físicas que operan a título individual, pero que

se comportan como un grupo, puede ser interesante constituir un vehículo de inversión a partir de la creación de una sociedad que lidere el *angel investor* principal y condicione al resto del grupo. Si no, la operativa se puede volver endemoniada durante el proceso de acceso a una nueva ronda de inversión, donde habrá que lidiar con un motón de socios a los que ni siquiera se conoce.

La secuencia en la que los inversores participan en las diferentes rondas de financiación se parece a una carrera de relevos, en la que una vez terminada una ronda se pasa el testigo al siguiente inversor con la intención de que la que empezó como startup se vaya haciendo más valiosa y genere suficientes plusvalías como para generar los réditos esperados por el inversor que vende en el llamado “*exit*”. Los inversores no tienen vocación de quedarse más tiempo del necesario para conseguir que su salida obtenga la mayor plusvalía. Un *exit* bien remunerado resulta muy atractivo para la empresa y por extensión para todo el sector.

Perder este foco en el proceso asociado a las diferentes rondas de inversión es no entender lo que buscan los inversores y por lo tanto, al alejarnos de sus intereses, alejamos de la posibilidad de que entrem en el circuito que nos hace más grandes y más valiosos. Recientemente nos preguntaba un alumno de último año de master de videojuego si este recorrido que nos lleva a perder el control no es contraproducente para el desarrollo del proyecto y por lo tanto evitable. Es un punto de vista respetable como creador y visionario de un futuro idílico, donde los proyectos nacen, crecen y se reproducen casi de manera espontánea, sin intervención inversora, pero que entendemos alejado de la realidad más común.

Al igual que alardeamos con razón de estar en una industria global, donde nuestras creaciones pueden ser inmediatamente consumidas por usuarios de casi cualquier parte del mundo con una mínima fricción comercializadora, debemos ser conscientes de que competimos con desarrolladores de cualquier parte del mundo que, además de tener los mismos mecanismos de comercialización, cuentan con visiones mucho más pragmáticas de cómo se fabrica un éxito. Estudios que conviven en ecosistemas nacionales mucho más acostumbrado a manejar el riesgo en estos sectores, dónde el capital riesgo sabe que siete de cada diez proyectos saldrán fallidos, pero el rendimiento de al menos uno de los otros tres restantes generará plusvalías que compensan con creces el total de la inversión.

Este proceso tiene poco de romántico y mucho de mecanismo engrasado, donde el emprendedor cumple su parte del ciclo sin preguntarse si va a perder el control. Quizás por nuestro alto componente romántico y bisoño, esta industria, en el apartado de desarrollo, está tan descompensada con respecto a las posiciones que ocupamos como consumidores, manejados por maquinarias multacionales. A pesar del demostrado talento de nuestros profesionales, seguimos siendo muy pasionales!

Al margen de nuestra visión idílica del futuro, es importante determinar qué busca nuestro ángel inversor y saber facilitárselo, para que nos ayude en el proceso de consolidación que necesita la empresa. Debemos ser conscientes de que estamos en una carrera en la que el siguiente relevo entrará si hemos sabido ser muy cuidadosos con los compromisos que firmamos con el ángel inversor que saldrá, sabiendo conjugar rentabilidad, control de riesgo y fórmulas adecuadas de salida. Para esta labor lo mejor es contar con un equipo legal especializado, que conozca bien el proceso y permita lograr un acuerdo equilibrado que pueda ser aceptable para todas las partes y no se convierta en una piedra insalvable para la entrada del siguiente inversor. No es el momento para acciones inexpertas y terminar pagando un excesivo peaje por el aprendizaje.

Si al plantear todos estos procesos el emprendedor siente mareo o ganas de no seguir leyendo, confiamos que sea debido a una mala redacción o a una secuencia poco atractiva en la exposición, porque

si el problema es que estos procedimientos se le antojan excesivamente complejos o inalcanzables, corre el riesgo de estar próximo al valle de la muerte, o estar pensando más en lo que le gustaría que ocurriera que en lo que implica plantear un proyecto sólido y con vocación de futuro.

Dedicarte a lo que te apasiona puede hacerse desde el lado profesional, sin necesidad de entrar a constituir una empresa, con todo lo que conlleva. Si la parte relacionada con la financiación y los procesos de gestión no son tu fuerte, aprovecha las complementariedades de otros socios que encuentren en este apartado escabroso su pasión, o paga los servicios de profesionales que cubran correctamente esta área imprescindible. Ignorarla o minimizarla solo va a poner en cuestión tu capacidad para llevar adelante un proyecto serio. No se accede a rondas de inversión con este tipo de titubeos y pensamientos pequeños, el proyecto tiene que ser escalable y global o quedarse en el laboratorio de ideas del garaje de casa.

En los últimos cinco años el ecosistema emprendedor español ha evolucionado mucho con la aparición de numerosas startups y en concreto en el área de videojuegos la creación de nuevas empresas ha sido exponencial. Sin embargo, vivimos en una especie de burbuja donde la pasión ciega los sentidos más críticos. Emprender es un oficio muy duro, con largas jornadas de trabajo arduo y a veces infructuoso. Sólo con buen criterio, constancia y conocimiento se puede llegar al punto donde, con algo de suerte, empiezan a encajar las piezas.

Invertir en startups es un negocio de alto riesgo, y de alto potencial. Hay inversores que sólo invierten en empresas que ya tienen clientes y están demostrando un crecimiento en la facturación. Siempre van a validar el proyecto con el equipo fundador, junto a la plantilla que hayamos conseguido conformar y que lo hace creíble. Buscan un equipo multidisciplinar, muy competente en las diferentes áreas, motivado, ambicioso y dedicado a tiempo completo. El aspecto relacional es importante, nadie invierte en una startup en la que no se logre una relación de confianza suficiente. También es importante determinar el potencial del tamaño de mercado al que se ataca y su crecimiento. En definitiva, tenemos que están en condiciones de demostrar que tenemos un negocio muy rentable.

Superado el valle de la muerte y dispuestos a emprender el camino de la siguiente ronda de inversión, lo primero a plantearse es cuánto dinero queremos encontrar y cuanta gasolina tenemos en el depósito para emprender el recorrido para conseguirlo. El resultado habitual no es cosa de llegar y “besar el santo” por lo que deberemos estar seguros de llegar vivos al hito de firmar la siguiente ronda de inversión. ¿Cuántos proyectos han caído por el camino por calcular mal este proceso?, duchos ingenieros o especialistas en programación pinchan a la hora de calcular cuánto tiempo pueden permanecer vivos antes de encontrar la siguiente gasolinera donde repostar fondos.

Encontrar el equilibrio entre una empresa invertible y una empresa viva de cara a un angel inversor o un VC semilla hay que planificarlo. No vale quejarse con en el clásico “no hay financiación”, porque si el proyecto está bien estructurado y sabe transmitir negocio, hay dinero. Es cuestión de hacer el recorrido correcto y dirigirse a la figura que mejor puede encajar dependiendo de la etapa en la que encontremos y las necesidades de financiación que pretendamos. Hay que saber transmitir que estamos en condiciones de ejecutar los compromisos que adquirimos y que podrán salir con éxito de la ronda en la que entran. Cualquier atisbo de duda en estas fases preliminares provocará la huida del inversor. Para nosotros puede ser el referente, para ellos un proyecto más de las decenas o cientos que pueden llegar a evaluar anualmente.

En rondas con *business angels* podemos alcanzar inversiones que van desde los 50.000€ hasta los 400.000€ en co-inversión con otros VC semilla, superángeles o micro Capital Privado (*micro venture*

capital). Parte de esta co-inversión puede venir de un Family Office que nos ayude al crecimiento de la empresa. Este capital semilla tiene que estar bien calculado para permitirnos llegar a la siguiente ronda de financiación y poder cumplir con los pactos que cerramos con los inversores iniciales que nos han permitido financiarnos.

En la siguiente ronda lo normal es tratar de captar a un Editor a través de un prototipo evolucionado o a un fondo de Capital Privado que entre en la compañía atraído por el potencial del negocio que podemos generar. Para llegar a inversores que entren en una ronda que pase de los 500.000€ tenemos que llevar un proyecto muy sólido y en el caso de editores el prototipo resulta fundamental para conocer las capacidades del equipo de desarrollo y la visión del tipo de producto que pueden tener disponible para comercializar.

El editor conoce bien el mercado y para él va a tener más efecto la demo que puedan ejecutar que cualquier documento que le presentemos. De números y de mercado lo normal es que sepan mucho más que nosotros. Nuestras estimaciones son necesarias para otros co-inversores más que para tratar de impresionar al editor. Un buen prototipo resulta mucho más ilustrativo del potencial del estudio que está detrás y de las prestaciones que pueden llegar a tener los productos, una vez bien financiados y depurados, puesto que ningún *product manager* espera que una “alfa” esté libre de errores.

La entrada de Capital Privado en esta ronda va a generar una casuística diferente de entrada de un editor. Este tipo de inversor participará en las decisiones de la empresa y no es normal que entre sólo a financiar un producto. Por ello, su entrada va a requerir otros formalismos distintos a los que nos solicitará un editor. El prototipo es muy importante, porque muestra las capacidades de desarrollo del equipo que está detrás del producto, pero para el Capital Privado tiene un peso inferior a la capacidad que demuestre el equipo gestor para capitalizar la empresa y estar en condiciones de crecer. Entonces ¿por qué no ir directamente a un editor para que nos financie el desarrollo y evitar incluir a un inversor de este tipo en nuestro accionariado?, así evitaremos el riesgo seguro de diluir la participación de los primeros inversores y fundadores.

La respuesta nos la va a dar el potencial que ofrezca la explotación del proyecto que estemos desarrollando. La clave de la negociación con el editor está en quién se queda con la propiedad intelectual del producto comercializado. Si la financiación que necesitamos es muy alta, sumada a los costes que el editor va a repercutir sobre todo el despliegue de marketing asociado al producto, muy probablemente perderemos la propiedad intelectual (IP). Seguiremos siendo dueños de la empresa productora, pero no del producto que va a ser explotado.

Esta ecuación puede ser suficientemente compleja como para compensar la entrada de Capital Privado que nos permita negociar los términos de publicación con el editor, sin perder la IP. El incremento de los retornos por explotación, así como la posibilidad de producir secuelas y productos derivados sin tener que pedir permiso a nadie, pueden capitalizar perfectamente a la empresa si el producto se convierte en un éxito comercial.

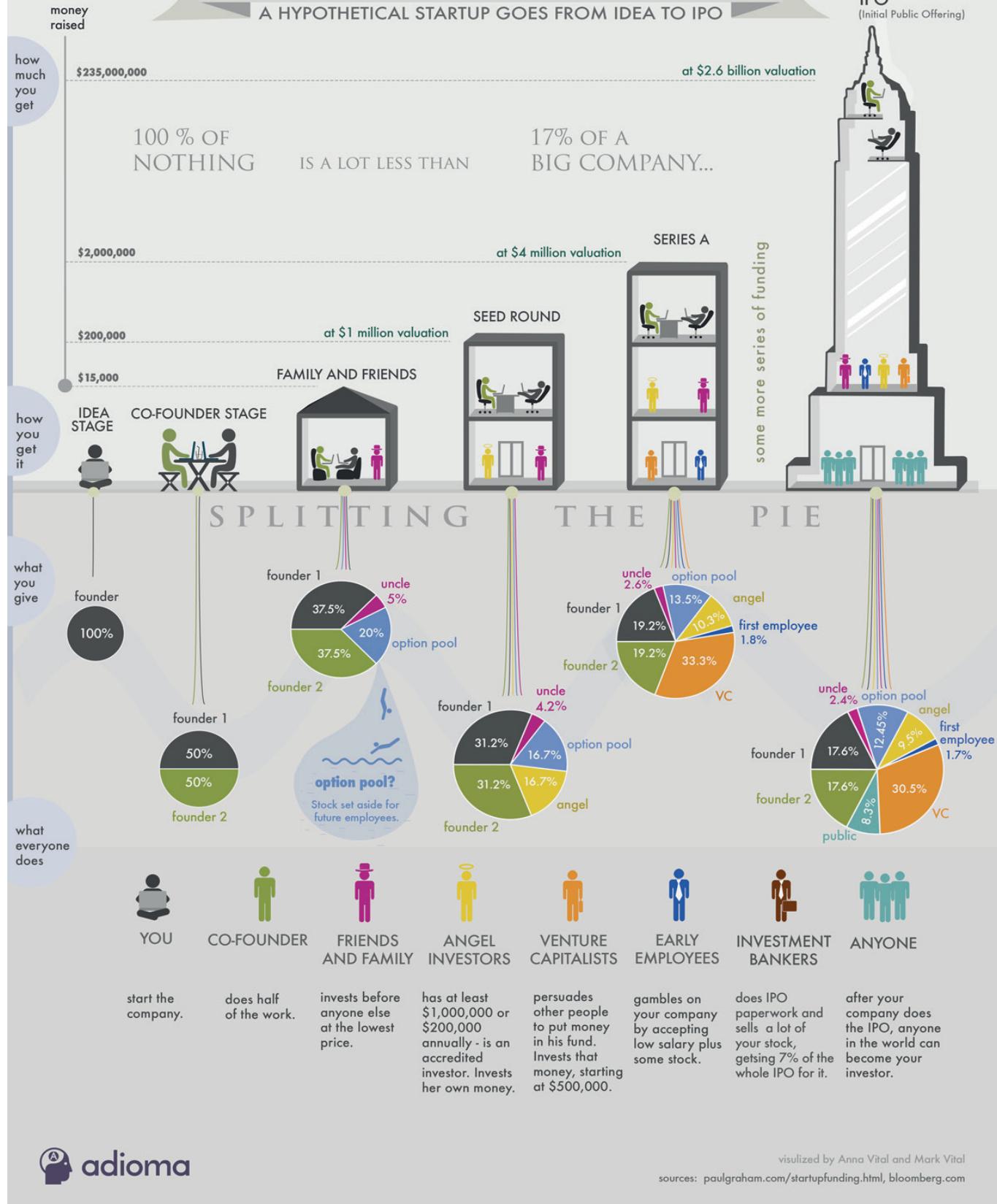
Entonces saldrán bien los números, tanto para los inversores iniciales, como para el VC. En el caso del editor, que conoce bien cómo se desarrolla el negocio, no es el mejor de los escenarios y puede “desatender” o no poner todo el interés en el producto, frente a otros títulos de los que posea todos los derechos. Es aquí es donde hay que poner el acento en la negociación y saber incentivar suficientemente al editor para que ponga en juego los mecanismos que conoce y puede activar si le interesa el negocio.

How Startup Funding Works

HOW STARTUP FUNDING WORKS

A HYPOTHETICAL STARTUP GOES FROM IDEA TO IPO

BY ANNA VITAL

IPO
(Initial Public Offering)Fuente: Adioma¹⁰10 <https://blog.adioma.com/how-funding-works-splitting-equity-infographic/>

La siguiente ronda de inversión debería ser suficiente como para resolver la mayor parte de las necesidades de financiación de nuestro estudio de desarrollo de videojuegos. Bien porque conseguimos vender el concepto evolucionado a un publicador que nos financie el desarrollo completo, bien porque tenemos un mix de publicador / préstamo / capital privado que nos permita llegar a lanzar el producto o la saga de productos en las diferentes plataformas que puedan explotarlo.

En estos casos es cuando maximizamos el apoyo de los inversores que nos permitan mantener la IP y recuperar más rápidamente las inversiones realizadas gracias al mayor rendimiento obtenido en el proceso de explotación. Si el producto puede generar licencias, *merchandising* o derivados, gracias a su difusión, los ingresos empiezan a ser incluso más importantes que la propia explotación del juego.

Un claro ejemplo puede ser el caso del conocido “Angry Birds” que en pocos meses paso de ser un juego gratuito en los smartphones a casi una marca universal con la venta de millones de camisetas, juguetes, serie de televisión, cameos en la Fox, parques de atracciones o incluso un anuncio en la Super Bowl. Rovio, estudio finlandés, inició la comercialización del producto sin obtener apenas ventas, pero supo resistir y modificar el modelo de negocio para las diferentes plataformas en las que estaba disponible, hasta alcanzar un grado de popularidad de la IP en el cual los ingresos provienen de todo tipo de fuentes. Si hubieran perdido la IP a causa de su debilidad financiera, no hubieran recibido los 42M\$ que levantaron en 2011 de las empresas de Capital Riesgo Accel Partners, Atomico and Felicis Ventures¹¹.

Estos procesos son lo que hay que poner en valor frente a los inversores de rondas importantes, dirigidas a Capital Privado. Son lo que generan crecimiento real de la empresa y potencial para aumentar el valor de la misma, aspectos que más valoran para entrar en la ronda.

El camino del editor puede ser menos complejo, a priori, pero aunque no perdamos el control de la empresa, tendremos poco margen para capitalizarla con los ingresos que genere, dado que los productos quedarán en propiedad de los editores y los retornos que podemos negociar con ellos son mucho más limitados que si logramos financiar la mayor parte de las inversiones de producción.

En este proceso se hacen muy apreciables las aportaciones de capital público que nos ayuden a desarrollar el proyecto o la parte de I+D que necesitamos desarrollar en un título competitivo a nivel internacional. Estas ayudas, habitualmente préstamos con interés blando, nos refuerzan para tratar de retener parte de la propiedad intelectual (IP) y poder negociar mejor los derechos de explotación y las posibles secuelas del producto.

Entidades como la Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA) son organismos estatales que canalizan financiación complementaria a proyectos de capital riesgo y que pueden permitir inversiones de hasta un millón y medio de euros si los recursos propios de la empresa están bien saneados. Con este tipo de aportación, la negociación con un *publisher* (editor en inglés) permitirá mantener los derechos de la IP y por lo tanto incrementar el valor de las regalías obtenidas por los derechos de explotación del producto. Esta parte esencial de la cadena de financiación permitirá recuperar la inversión más rápidamente, una vez comercializado el producto y generar la suficiente liquidez como para amortizar los préstamos y poder acometer nuevos proyectos con menor dependencia de financiación externa. Con este tipo de soporte los inversores externos reducen su participación en el capital social y al tener mayor capacidad de autofinanciación, por la generación de mayores recursos en explotación, la empresa tiene mayor capacidad de crecimiento y de generar valor, lo que a su vez la convierte

11 <http://shmconsultingmx.blogspot.com.es/2011/03/el-capital-de-riesgo-apuesta-por-angry.html>

en más invertible tanto para fondos de capital privado nacional como internacional.

Las diferentes rondas de financiación que va demandando la empresa, según se va consolidando, suelen venir determinadas por la denominación de serie “x”, donde la x es una secuencia alfabética de letras del abecedario que indica en número de rondas que ha tenido la empresa. A partir de lo que se conoce como serie semilla, se inician otras rondas conocidas como serie A, serie B... y así sucesivamente.

Cada serie puede establecer sus propias cláusulas económicas y acuerdos societarios que suelen tener como factor común la determinación del precio de la adquisición que se corresponde con el capital invertido, la valoración de la empresa y otros derechos económicos más técnicos propios de los procesos de negociación con entidades de capital riesgo.

DETECTAR

BÚSQUEDA DE SOCIOS INVERSORES



PARA EL ESTUDIO

- Recorremos algunas de las principales características de los diferentes actores que intervienen en la cadena de financiación.
- Tendremos algunas referencias de importes que podemos obtener de los diferentes inversores.



PARA EL INVERSOR

- Haremos una primera valoración de los elementos que entran en el proceso de negociación, según interlocutor.
- Veremos la importancia de proteger la Propiedad Intelectual.
- Encontrará una primera estimación de tiempos y costes de desarrollo de diferentes tipos de videojuegos, según plataforma.

El recorrido de búsqueda de inversores para el proyecto de su vida de un equipo emprendedor es una carrera de fondo en la que habitualmente se arranca con poco dinero y mucha ilusión. Los fundadores son la pieza fundamental del proceso, ya que ellos son los que deben activar los diferentes elementos de la cadena de financiación que consiga poner en funcionamiento su proyecto vital y el negocio que atraiga a los diferentes inversores que accedan a las diferentes rondas de inversión.

La pasión y la perseverancia son actitudes que se convertirán en imprescindibles a lo largo del camino si queremos hacer la carrera completa sin desfallecer. Pero no menos importante es entender los diferentes parámetros que van a analizar los diferentes inversores y cómo plantear el proyecto a los socios más adecuados, para que la evolución sea sana en el tiempo y permita un crecimiento sostenible.

Muchos de los emprendedores que inician sus proyectos en el sector de los videojuegos cuentan con suficiente pasión y tesón para arrancar, en su código genético, pero desconocen o en el peor de los casos, ignoran los parámetros que hay que conjugar en cada fase para conseguir financiación. El atractivo de crear les lleva a un ejercicio inmersivo donde la principal y única actividad perseguida es la de ver evolucionar el producto, con medios muy escasos y grandes cargas de trabajo, en muchos casos sin ninguna remuneración. En una especie de Odisea moderna, conjuntan a una suerte de argonautas y se lanzan a la aventura con la esperanza de producir el siguiente videojuego rompedor, que entre en el top de las listas internacionales por arte de su magia.

Los modelos de comercialización digitales, que permiten la autopublicación, con barreras de entrada muy asequibles, facilitan este tipo de singladura, sin valorar previamente a qué puerto queremos llegar. Difícilmente saldrán airosos de esta ruta y de los cantes de sirena que todos los desarrolladores hemos oído sobre cómo conseguir el siguiente éxito comercial con muy pocos medios de arranque.

Aunque alguno llegará a su Ítaca particular y consiguiera un destacado “hit” internacional, tampoco su ejemplo puede servir de base para replicar el modelo y establecer una industria competitiva y sostenible a medio plazo con esos miembros. Los mecanismos suelen tener otras bases más estables y pasan por compatibilizar talento y suficiente capital para competir en un mercado global muy exigente. Veamos los principales agentes a los que podemos acceder para conseguir inversión.

LA BANCA

El proceso de financiación tiene numerosas vías por las que pueden discurrir los estudios de desarrollo en busca de la fórmula o el “mix” con el que encontrar recursos económicos para los proyectos.

El lugar habitual del dinero son los bancos. Si se cuenta con los avales suficientes, se puede llegar a negociar un préstamo con el que poder acceder a los fondos necesarios. La ventaja aparente es que si convencemos a la entidad, sobre la solidez del proyecto y su capacidad para generar ingresos suficientes, el banco no va a entrar en el proceso de ejecución de éste, como supervisor. Será simplemente un proveedor financiero, con pagar las amortizaciones y los intereses del préstamo, estará contento. Su función básica es facilitar liquidez a las empresas, asegurando la devolución de los préstamos con intereses.

Las condiciones de contratación del préstamo, los intereses y fundamentalmente las garantías, son los principales inconvenientes. Los bancos comerciales españoles sólo reaccionan con avales sobre activos materiales de los socios. Como estas empresas tienen fundamentalmente activos inmateriales y lo normal es que los socios sean muy jóvenes, generalmente con pocas propiedades, conseguir el préstamo no es tarea fácil.

Otro de los inconvenientes es el poco conocimiento del sector de los videojuegos que tienen los bancos y la desconfianza que esto genera. La banca en España, a priori, no presta dinero a los negocios tecnológicos y menos al sector de los videojuegos, aunque podamos encontrar excepciones en fondos de capital riesgo derivados de alguna entidad bancaria. La juventud, las formas y las energías propias del equipo creador de un estudio de videojuegos chocan con los modelos tradicionales en los que invierten los bancos. La edad puede ser otro hándicap, demasiado jóvenes, y el tipo de inversión necesaria para crear activos intangibles, frente a las tradicionales inversiones en maquinaria o derivados del ladrillo, demasiado riesgo.

Los resortes de financiación derivados de la banca en España desconocen el carácter especial de esta industria, de sus modelos de negocio y explotación y no cuenta con instrumentos financieros que den respuesta a las necesidades específicas del sector. Además, las características de los productos que se generan, la competencia cada vez mayor, la calidad de intangible y las especiales circunstancias que rodean su comercialización, crean una serie de barreras entre financiación y emprendedores. Es difícil que se haga una correcta evaluación de los proyectos y por lo tanto que se den las condiciones favorables para la financiación de nuestras empresas.

Esta situación es improbable que vaya a cambiar en los próximos años en nuestro país. Tampoco ayuda la falta de series históricas de éxitos nacionales y la inmadurez que demuestra demasiadas veces nuestra industria a través de muchos de sus representantes. Si conseguimos atraer su atención con balances saneados, títulos y empresas que generen atracción y en definitiva experiencias positivas de inversiones muy rentables, conseguiremos que los bancos entren en el sector.

FAMILY, FRIENDS & FOOLS

Las tres “F”: en el argot anglosajón, *Family, Friends and Fools*. Relacionados por vínculos más allá del negocio en sí, no son habituales inversores. Son cercanos, tienen acceso a suficiente dinero como para que “no les vaya la vida en ello” y suelen ser más flexibles y generosos en la demanda de participación societaria que otros inversores especializados. También les denominamos “fools”, locos, porque se

vuelcan en el emprendedor o en el proyecto sin someterlo a un análisis riguroso. Se mueven más por la pasión a los fundadores que por los criterios de un analista financiero, por eso son tan útiles en las primeras fases.

Es muy posible que no puedan acompañarnos en las necesidades futuras de capital y por muy locos que estén, es bueno que conozcan estas necesidades y las acepten, así como una posible salida del accionariado pactada en determinadas condiciones.

Debemos hacerles saber la realidad y el riesgo que asumen con su aportación, siendo siempre muy frances en los planteamientos. Medidas que a la larga nos puedan permitir seguir conviviendo con ellos si la cosa no sale bien o no convertir la cena de nochebuena en una junta general de accionistas.

INCUBADORAS Y ACELERADORAS

Incubadoras y Aceleradoras son lugares especiales que pueden ofrecer algún capital efectivo, espacio de trabajo, infraestructura básica y fundamentalmente, asesores especializados. El dinero, si es que existe, suele ser escaso, podemos tratar de aspirar a alguna decena de miles de euros, pero el acceso a algunos consejeros y mentores es mucho más beneficioso que el propio dinero, en el estadio embrionario de la empresa.

La capacidad de relación y contactos que nos pueden ofrecer son auténticas llaves para acceder a otros inversores necesarios. Normalmente este tipo de iniciativas se diferencia del llamado “coworking”, lugar donde se comparte oficina y equipamientos, no necesariamente actividad. Las incubadoras tecnológicas pueden tener una parte de coworking entre los servicios que prestan, pero esa no es su principal función.

Para fases más maduras de la empresa también existen aceleradoras especializadas que ayudan con aspectos del proyecto más relacionados con el negocio, la comercialización, el marketing o la internacionalización, aunque hay pocas que tengan verdaderos conocimientos especializados en estas áreas de la industria del desarrollo de videojuegos.

El equipo fundador debe analizar muy bien el estado de su proyecto y la fase en la que se encuentra la empresa antes de encontrar la aceleradora que mejor se adapte a su situación y a las necesidades que puede aportarles. La tendencia actual de verticalizarse en fases y estados concretos hace que esta reflexión sea aún más necesaria para que la aportación de este tipo de socio sea efectiva.

Una de las principales confusiones existentes es la diferencia entre aceleradoras e incubadoras, ya que mucha documentación y artículos confunden estos términos. Una sencilla regla que las distingue sería que bajo el concepto acelerar partimos de algo ya creado que vamos a potenciar, mientras que bajo el concepto incubar estamos creando algo nuevo.

El papel principal de una incubadora es crear proyectos propios y es a lo que destina la mayor parte de sus inversiones y esfuerzos. Por su parte la principal actividad de una aceleradora es la selección de emprendedores y su potenciación durante varios meses a través de programas de formación, mentorización y aceleración del crecimiento de la empresa. Un proceso híbrido que puede dar lugar a esta confusión es la incubación de negocios propios dentro de la actividad de una aceleradora, aprovechando sus servicios para potenciar un proyecto nacido de la actividad de algunos de los colaboradores o fundadores de la aceleradora.

En España tenemos numerosas aceleradoras con diferentes modelos y períodos de aceleración, que pueden oscilar entre tres a doce meses de aceleración del proyecto. Durante este tiempo se asignan mentores que apoyen al equipo emprendedor, se ofrece espacio físico para trabajar y se les da soporte (financiero, legal, operativo, comercial, etc.) Con respecto a la posibilidad de recibir inversión algunas aceleradoras determinan previamente el importe a invertir y todos los proyectos reciben lo mismo y por el mismo %, mientras que en otras esta aportación es variable o incluso no se les facilita ninguna inversión económica. Entre las negociaciones se suelen establecer los porcentajes de capital social que reclaman por sus servicios y lo normal es que esté en un rango de entre un 5% a un 15%.

Este tipo de aportaciones habituales en las aceleradoras puede competir con la figura de un socio industrial que entra en el negocio aportando muchas más cosas que ésta, a cambio de una participación mayor en el capital de la empresa, que puede llegar al entorno del 40%.

MICROMECENAZGO O CROWDFUNDING

El micromecenazgo, financiación colectiva o participativa, denominado “*crowdfunding*” en su acepción inglesa es una nueva forma de financiación que se aprovecha del potencial que ofrece internet para llegar a cientos o miles de personas interesados en un mismo proyecto. La base del proceso está en la creación de una comunidad que de forma individual esté dispuesta a realizar diferentes aportaciones para el proyecto planteado.

Las diferentes plataformas existentes ponen en contacto a promotores de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores y participaciones sociales o mediante la solicitud de préstamos, con pequeños inversores que buscan en la inversión el apoyo a un fin o algún rendimiento diferencial. La función de la plataforma es la de proponer el “terreno de juego” y en realidad es el promotor del proyecto el que tiene que conseguir movilizar a la comunidad que estará dispuesta a arriesgar pequeñas inversiones con un incierto futuro retorno. En algunas ocasiones aportan simplemente porque simpatizan con la causa sin esperar grandes recompensas.

Durante un periodo de tiempo se establece un objetivo a alcanzar en financiación, los “*backers*”, en terminología anglosajona, o entusiastas, donan dinero para desarrollarlo, si no se consigue en ese tiempo, se devuelve el dinero o se buscan alternativas. Estos microinversores pueden recibir entonces diversas aportaciones de los promotores en función de la cantidad aportada: una edición exclusiva, ser incluido en los títulos de crédito, recibir una foto, una camiseta o estar en la lista de los primeros en adquirir el producto final, entre otras múltiples posibilidades.

Uno de los foros más conocidos es Kickstarter¹. Nacido en 2008 en Nueva York, este modelo ha sido replicado en muchos países, entre ellos España. Creadores de videojuegos, músicos y cineastas son los que más acuden a esta fuente de financiación que puede complementar e incluso sustituir la función de los inversores informales (business angels). A diferencia de estos, el rendimiento no es económico, en muchos de los casos se adquiere el producto pagando por anticipado, antes de su desarrollo, adquiriendo alguna recompensa exclusiva adicional. Junto a Kickstarter en EEUU los más conocidos son Lanzame², Verkami³, o Goteo⁴. Estas plataformas especializadas publicitan los proyectos, conectan a los “microinversores” y coordinan las aportaciones dinerarias hacia los promotores.

1 <http://www.kickstarter.com>

2 <http://www.lanzame.es>

3 <https://www.verkami.com/>

4 <https://www.goteo.org/>

Conseguir financiación a través de crowdfunding es una tarea muy dura. Muy exigente en todo el proceso de comunicación del proyecto, creación de la marca y el soporte necesario a la comunidad que queremos que nos ayude a financiar el proyecto. No creemos que sea una fórmula confiable para dar vida a una idea en la que hemos puesto toda nuestra ilusión y recursos, especialmente en nuestro mercado nacional.

Es muy improbable conseguir los fondos necesarios a través de este medio, debido a la creciente masificación de propuestas. Se necesita cuidar mucho la presentación y la comunicación del producto, por lo que el proceso no es en absoluto trivial. Hay que dar visibilidad al juego dentro de la plataforma todo lo que podamos y hay que moverlo a nivel internacional, allí donde tenemos las expectativas de venderlo, no solamente en España, que por otra parte no es una comunidad especialmente activa para este tipo de micro inversión. El proceso empieza muchos meses antes de lo que puede durar la campaña en la plataforma elegida. Hay que tener bien planificada la comunicación y trabajar la comunidad antes de lanzar.

Sin embargo, aunque no salga bien, nos puede servir como plataforma de validación del proyecto, un pulso real al tener que enfrentarnos a una comunidad que tiene un primer contacto con nuestro concepto de videojuego. Puede servir como un “test de concepto más” del proyecto. Los más afortunados en conseguir la financiación deben tener muy en cuenta los tiempos comprometidos y todos los gastos de gestión de las recompensas prometidas a los microinversores. Un mal cálculo aquí puede suponer que lo que aparentemente era una ayuda se convierta en una pesadilla. Experiencia vivida por algunos estudios al comprobar en realidad los verdaderos costes asociados al envío de objetos diversos a diferentes países del mundo. No cumplir es la mejor manera de ganar una “primera reputación” para nuestra flamante startup frente a sus primeros seguidores.

Lo más normal es que los costes de producción de un videojuego de cierto tamaño sean difíciles de conseguir a través de *crowdfunding*. Si sólo intentamos esta vía como fuente de financiación, los proyectos tardarán en salir adelante o incluso acabarán cancelándose. Lo ideal es plantearse este modelo como parte del “mix” de financiación y si no nos sale bien, al menos poder utilizarlo como toque de atención sobre el interés real que hay por el proyecto.

Una variante más, próxima a la micro inversión es la conocida como “préstamos P2P” o *crowdlending*. Es una forma de micromecenazgo, iniciado en los años 90 como alternativa de financiación de proyectos musicales. Existen diversos modelos de *crowdlending* que permiten financiarse gracias a la comunidad de microinversores, sin tener que ir a un banco u otra entidad financiera tradicional. Las contrapartidas pueden ser muy variadas, como participar en el capital de empresa o en la explotación de los proyectos o gestionar las donaciones como inversión social.

Normalmente la plataforma que gestiona los préstamos, estudia la solvencia de la empresa solicitante y que el destino propuesto para el dinero del préstamo sea el adecuado. Se comprueba la capacidad de reembolso, las cuentas anuales, las incidencias judiciales y hasta los antecedentes de los administradores. Si no se ven datos que pongan en duda la devolución del préstamo, se publica la solicitud de financiación y si los inversores deciden invertir en el proyecto su dinero y completan el 100% de lo solicitado, se consigue el objetivo. La gestión del contrato de préstamo y la entrega de los fondos al prestatario corre a cuenta de la plataforma. A partir de entonces la empresa de *crowdlending* sólo intervendrá en ir cobrando las cuotas de amortización al prestatario e ingresar la parte correspondiente a los inversores, hasta que se cumpla devolución total del préstamo.

BUSINESS ANGELS

Esta figura fundamental de inversión en la empresa forma parte de lo que llamamos primeras rondas de financiación, junto con el Capital Privado en forma de semilla. Como hemos visto en apartados anteriores, son personas físicas, emprendedores de éxito en muchos casos, que invierten su propio dinero en startups y que forman una parte insustituible del ecosistema, vital para muchas pequeñas iniciativas que tiene difícil acceder a otras vías de financiación. Estas empresas disponen de fuentes muy limitadas de recursos financieros en sus primeras fases de existencia y empiezan a necesitar inversiones crecientes para su desarrollo.

Como emprendedores inteligentes tenemos que dar prioridad al plan previsto, porque tenemos un plan, por supuesto, y la entrada de estos inversores en el capital puede condicionar de forma decisiva nuestra capacidad de decisión, las condiciones de acceso a nuevos inversores en las siguientes rondas y en definitiva, parte de la autonomía con la que arrancamos el proyecto. Por eso es muy importante no dejarse llevar exclusivamente por captar dinero y buscar el capital más inteligente y adecuado para el estado actual de la compañía y la previsión de futura que contemple nuestra la hoja de ruta.

Es tal la función que desarrollan estos inversores, que muchos gobiernos los apoyan eliminando barreras y fomentando su participación con diversos incentivos entre los que caben destacar puntos elementales como:

- Reducir la presión fiscal sobre sus inversiones, reduciendo en parte el riesgo que asumen, al menos en la parte que aseguran con los beneficios fiscales.
- Facilitar la creación y financiación de redes de business angels. Este aspecto está funcionando a nivel nacional con la aparición de muchas nuevas redes de grupos de inversores informales.
- Promover la creación de foros y encuentros entre business angels y emprendedores. Una de las funciones que desarrollan estas agrupaciones, permitiendo activar los mecanismos necesarios para que los emprendedores puedan exponer sus proyectos y conectar con estos inversores.
- Acercar más las ventajas que la legislación fiscal aporta al Capital Privado apoyando de forma similar a los business angels, ya que entran en fases de financiación vitales para el crecimiento y consolidación de las startups.

Por su parte, los inversores informales que se acercan a nuestro sector en muchos casos no tienen los conocimientos necesarios para analizar un proyecto de videojuego. Esto supone un riesgo adicional para los más atrevidos, al entrar en inversiones que, lejos de finanziarse y producirse bien, retroalimentan la sensación de incertidumbre hacia el sector, terminando en fallidas.

Cualquier inversor profesional sabe que de un número determinado de inversiones, sólo unas pocas recuperan lo perdido en las que salen fallidas. Lo perverso es cuando no hay suficientes series como para que se produzca esta recuperación y la sensación final que conseguimos es que invertir en videojuegos es muy arriesgado y mucho menos atractivo que hacerlo en otros sectores más conocidos.

Por eso resultaría tan apreciado que existan incentivos suficientes como para que se alimenten las series y se active el circuito de éxitos, frente a número seguro de fracasos, compensando al total de las inversiones y reactivando al sector, tan necesitado de financiación. Romper el círculo vicioso de productos incompletos o innecesarios, dadas las condiciones en las que se producen, por un círculo virtuoso en el que los proyectos estén bien definidos y cuenten con suficientes medios, adecuados para terminar generando éxitos que atraigan a nuevos inversores al ecosistema. Mimbres desde luego no faltan.

EDITORES

No se entendería esta industria sin dos de sus actores principales, los desarrolladores como creadores y los editores como comercializadores y en gran parte, finanziadores de los productos. Expertos en los complejos procesos de la venta física, aglutinan toda una serie de disciplinas y departamentos dentro de sus corporaciones. Realmente sin su excepcional aportación no habría videojuegos en el mercado. En la cadena de valor tradicional, basada en la venta de un producto en caja, las tareas principales que aportan son comerciales, de marketing y comunicación y de logística. Sin obviar que para vender el producto el conocimiento del mercado y de las necesidades del usuario final son fundamentales y esta es la esencia de su oficio, conocer la demanda y ofrecerle producto.

La irrupción del formato digital, que permite comprar a golpe de “click”, ha generado dudas de la necesidad de su existencia entre los visionarios menos documentados. Es cierto que se reduce una parte importante del proceso que pone el producto a disposición del usuario, pero esa es una mera reducción de los procesos asociados a la fabricación y la logística de distribución. La desaparición de parte de la cadena de servicios no deshace la labor fundamental que tienen en otros procesos no menos vitales para que el producto llegue en condiciones al usuario. Pero lo más importante, su mayor valor correspondiente a la parte de conocimiento de mercado y cómo llegar a él se incrementa y sofistica, por lo que, lejos de desaparecer, se hacen más imprescindibles y necesarios ante la avalancha de producto que estamos sufriendo y la especialización que necesitaremos para sobrevivir.

Pero incluso a los que vaticinan que el formato físico está muerto se les pueden plantear situaciones y realidades que indican que no es así. Lo que era previsible ha ocurrido y el famoso porcentaje 80-20 utilizado por Pareto para su principio ha permutado los términos y ahora el grueso del león se lo lleva la distribución digital. Sin embargo el formato físico va a persistir durante mucho tiempo a través de ediciones más sofisticadas, que permitan “el culto” y la entrega de elementos tangibles como caratulas, bandas sonoras, libros, posters, periféricos, etc. Lo cierto es que no todos los productos lograrán su materialización y serán los más apreciados los que puedan tocarse en sus ediciones físicas.

La trivialización de la figura del editor, por parte de los desarrolladores más ingenuos, ha supuesto que muchos proyectos interesantes hayan reducido dramáticamente sus resultados, debido a que el desarrollador se aventuró a asumir todos los roles de la cadena de comercialización, sin dominarlos. A través de la distribución digital ha confundido poder distribuir o llegar, con saber vender, logística con inteligencia de ventas, publicidad con marketing. Errores de aprendiz de brujo que ha llevado a pique la maduración de muchos proyectos. Por eso los inversores valoran tanto la presencia de un especialista en comercialización, un editor en el mundo de los videojuegos.

Como inversores, tenemos editores para todos los gustos y tamaños. Aunque los editores más reconocidos siguen apostando timoratamente por proyectos noveles. Trabajan en mercados cautivos y siguen haciendo negocio con los mismos títulos y sus numerosas secuelas.

Pero hay editores de muchas clases y pueden encajar con el modelo de negocio / producto que estamos diseñando. Para acercarnos a ellos con criterio y mejores posibilidades de atención lo más adecuado es tener un prototipo avanzado, sobre el que apreciarán el potencial de negocio. Que no encaje a la primera no significa que no pueda hacerlo más adelante, haciendo cambios o sugerencias que nos aporten. La negativa de un editor es lo habitual y no supone que no vayamos a encontrar otro editor más alineado con nuestro proyecto, hay que ser perseverantes.

Los editores aprecian especialmente la evolución que podamos presentar como estudio de desarrollo. Apuestan más fácilmente por estudios conocidos, con “*track record*”, por lo que hay que ser constantes en presentarles trabajos e ideas, antes de conseguir que terminen confiando un proyecto a un estudio “*indie*”. En realidad trabajan con poco riesgo y suelen invertir en modelos que conocen bien y saben que van a recuperar las inversiones a poco que funcione el videojuego. Además, tratarán preferentemente de quedarse con la IP, son lo que mejor conocen su valor, especialmente si terminan financiando gran parte de la producción. Para despertar su interés hay que visitarles donde se encuentren, habitualmente visitan las grandes ferias internacionales, un buen momento para aprovechar su concentración y tratar de ser efectivos con coste moderado.

Por último, hay que ser muy astuto para negociar bien los derechos de explotación. Por su experiencia comercial, suelen tener una precisa estimación de ventas del producto antes de empezar a negociar y tratarán de minimizarla para cerrar un acuerdo, con la menor cantidad posible de regalías (royalties) sobre las ventas. Hacer mal esta gestión puede ser pan para hoy y hambre para mañana, quedando el ilusionado desarrollador como un simple “pardillo” frente al editor.

El 95% de los ingresos del desarrollador se producen de los retornos de la propiedad intelectual que habitualmente tienen forma de royalties pagados por el editor. En la mayoría de los casos se trata de importes adelantados al desarrollador para financiar el coste de producción del producto editorial, el videojuego. Al no tener otra alternativa a la financiación de los proyectos, la negociación suele ser desigual y el porcentaje de los derechos sobre la comercialización del videojuego no genera muchos más ingresos que los ya recibidos como adelanto para costear la creación editorial. En otras ocasiones se negocia un precio cerrado sin posibilidad de obtener royalties sobre la explotación.

Excepcionalmente se pueden conseguir interesantes ingresos si el producto consigue un éxito internacional. Ingresos limitados, recibidos en concepto de porcentaje de royalties, en comparación de lo que supone para el editor-financiador del éxito. Los proyectos de desarrollo de un videojuego a nivel nacional oscilan entre 150.000 € a 6 M€ como promedio. Importes que nada tienen que ver con las producciones que vienen de países donde la financiación del desarrollo está bien apoyada mediante fuentes de financiación estables y diversas. Más del 80% de la financiación de proyectos que superan el millón de euros proviene de los editores, habitualmente extranjeros, lo que repercute directamente en la pérdida de la IP (propiedad intelectual). Esto supone que se pierde la posibilidad de venta de licencias (derecho a utilizar la marca o personajes en distintos productos como juguetes, mochilas, ropa, etc.) o la explotación de secuelas de un producto que tenga éxito. Tampoco se garantiza la continuidad del desarrollo con el estudio inicial, aunque sea el creador de la primera idea, ya que es el propietario de la IP quien decide cuándo, cómo y con quién va a continuar el negocio.

Desde que se tiene la idea de un proyecto de cierto tamaño, hasta que el videojuego está terminado, pueden transcurrir una media de 2 años y el retorno de la inversión comenzará a los 3 años. Evidentemente hay proyectos mucho más pequeños, especialmente en “*casual games*” y desarrollo de juegos para móviles donde este plazo puede reducirse incluso a poco más de un año.

La financiación está dirigida fundamentalmente a desarrollar los proyectos y en una parte muy pequeña la actividad de la empresa, ya que el principal gasto es en salarios, mano de obra cualificada, ya sea contratada, como gestionada a través de servicios externos.

Proyectos de desarrollo de videojuegos, presupuesto y duración

TIPO DE VIDEOJUEGO	INVERSIÓN	TIEMPO
AAA	5M	50M
CONSOLA	3M	20M
CONSOLA PORTATIL	350.000	900.000
E-SHOP CONSOLA	85.000	350.000
SMARTPHONE	70.000	300.000
MOVIL PHONE	35.000	180.000
PC	0,75M	14M
MMO	3M	70M
CASUAL PC	35.000	150.000
		3-9 meses

(Datos estimativos, en verde proyectos más accesibles para ser financiados en España)

Fuente: elaboración propia

FAMILY OFFICE

Los Family Office son gestoras que administran los grandes patrimonios y sus estrategias de inversión. Como complemento a los negocios que hayan generado esos patrimonios, lo cierto es que una vez obtenidos beneficios personales y familiares, estos grupos suelen invertir en actividades muy diversas, distintas a la actividad principal. Es habitual que sus inversiones principales las hagan en operaciones inmobiliarias⁵ (70%), seguidas de empresas cotizadas (entre el 10 y el 15%) y una pequeña parte en otro tipo de empresas de sectores muy diversos.

Lograr captar la atención del mundo financiero supondría entrar en el foco de estos grupos de inversión y conseguir que nos consideren entre su cartera de proyectos. Desde luego sería de gran ayuda que contáramos con desgravaciones fiscales, ya que reducen parcialmente el riesgo y puede suponer que pasen de ignorarnos, como viene ocurriendo en la actualidad, a empezar a analizar estudios invertibles. El siguiente paso podría suponer alcanzar éxitos reconocidos que cambien la percepción sectorial y terminen entrando con mayor volumen de inversión.

Es difícil llegar a ellos, pero si hay una oportunidad debemos de tratar de aprovecharla, ya que las inversiones que habitualmente proponemos son muy accesibles a los Family Office, con horquillas que van de los 150K€ a los 300K€. El proceso se inicia con foros de inversores que localizan proyectos interesantes y generan modelos de coinversión entre varios grupos de Family Office. Este tipo de contactos también pueden dar lugar a nuevos contactos y apoyos que serían muy difíciles de conseguir por nuestros propios medios.

Tenemos ejemplos como el caso de Kerad Games⁶, con financiación de Gerard Piqué, que sin ser uno de los grandes patrimonios del IBEX 35, decidió apostar por los videojuegos como negocio en el que invertir. Una buena manera de demostrar desde este grupo de élite que realmente quieren aportar

5 <http://goo.gl/CHUyts>

6 <http://goo.gl/zZtMWO>

su grano de arena al tan traído cambio de modelo productivo y apostar por jóvenes emprendedores, más allá de ese 70% que sigue anclado al ladrillo.

CAPITAL RIESGO

A la hora de hablar de Capital Riesgo o Capital Privado tenemos que distinguir claramente la fase en la que se encuentra la empresa, ya que pueden entrar al principio, a través de capital semilla o en estados avanzados en los que ya se está facturando y lo que se pretende es crecer. Intentarlo en otros momentos se antoja bastante complicado para el sector de los videojuegos, ya que es un capital muy enfocado sectorialmente y con unos horizontes de rentabilidad que tienen que estar razonablemente claros, si no, es probablemente un acercamiento baldío.

Las inversiones en “*early stages*” de dirigen a empresas de reciente creación o en su primer ciclo de financiación o capital semilla. En esta fase el capital riesgo se reconoce en terminología anglosajona como *venture capital* (VC) cuando la inversión se dirige a este tipo de fases tempranas. Si la inversión es para empresas que están en proceso de expansión y están consolidadas, esta inversión, de aparente menor riesgo, la realizan Private Equity. Los europeos utilizamos ambos conceptos como si fueran prácticamente lo mismo⁷.

Estas entidades suelen implicarse en la gestión del día a día de manera más intensa que otros inversores, puesto que el objetivo es alcanzar beneficios importantes en un tiempo relativamente corto. Conviene tener presente este dato, porque puede resultar relevante a la hora de que un emprendedor decida acudir o no a capital semilla.

En la práctica, en España es difícil encontrar inversores de este tamaño que inviertan en el sector de los videojuegos sobre la base de un PowerPoint o un prototipo muy “alfa”, estamos hablando en idiomas muy distintos y será difícil la comunicación. Hay que contar con un modelo de negocio existente y que tenga KPI's validados. Sin poder presentar suficientes métricas y vectores de crecimiento será un ejercicio hercúleo tratar que el capital privado esté dispuesto a inyectar dinero en la empresa, incluso en primera ronda.

Si además llevamos el típico discurso de videojuego rompedor que va a ser el siguiente “top ten” de su segmento de mercado, lo tenemos más complicado aún. No invierten en proyectos, invierten en empresas con proyectos y tenemos que hacer una adaptación de ese discurso para que reciban el mensaje de que la empresa crecerá muy rápido y tendrá rentabilidades muy altas, los “muñequitos” no son su fuerte.

Sin embargo, hay muestras más que suficientes en nuestro sector de entrada de capital riesgo en estudios españoles de desarrollo de videojuegos. Social Point⁸ fue recientemente adquirida por la editora de videojuegos estadounidense Take Two por \$250 millones (unos €281,5 millones), dando salida a todas las firmas de *venture capital*. Estas habían inyectado cerca de 22M€ del fondo norteamericano Highland Capital, en cuarta ronda, desde la inicial de 2,4 M€ que hizo Nauta Capital en 2011. Tenemos otros casos como Digital Legends, Akamon Entertainment, Zinkia o últimamente startups como Omnidrone o Winko Games, por lo que la dificultad está en centrar bien las empresas para que sean invertibles y que se vea potencial de crecimiento, no que tengamos una idea o un juego que va a ser la próxima “bomba” en facturación.

Conseguir la primera ronda de VC, reconocida como serie A, nos da paso a seguir creciendo en series

⁷ Estudio sobre medidas de apoyo a la financiación de empresas TIC en España. Editado por Red.es
⁸ <http://www.lavanguardia.com/54412109669/index.html>

B, C. Un proceso que si se hace muy bien permitirá terminar cotizando en el mercado alternativo bursátil o ser adquiridos por una de “las grandes” como en el caso mencionado.

FONDOS PRIVADOS

Son fondos creados por las principales compañías, que buscan incrementar el volumen de negocio de sus plataformas y segmentos de mercado consolidado. Se crean con la intención de rescatar las mejores ideas y llevarlas a mercado. Estos fondos pueden llegar a tener cientos de proyectos en evaluación, por lo que hay que ser muy claro y didáctico para que seamos elegibles. El primer ejercicio debe ser analizar bien lo que están buscando, como tipología de producto, y ver si se adapta nuestro proyecto a sus bases. Lo lógico es que si vamos a un fondo de Microsoft⁹ tengamos que desarrollar un producto para el entorno de Windows. Google¹⁰ invierte en proyectos de todo tipo que le resulten interesantes. Sony¹¹ presentó hace algún tiempo su línea Pub Fund¹², con 20 millones para la creación de videojuegos para sus plataformas. En España Sony Computer Entertainment España está realizando una labor muy apreciable, tanto en el desarrollo de producto, como en promoción de jóvenes talentos en el mundo *indie*. Con su iniciativa PlayStation Talents¹³ trata de impulsar el talento que tenemos en nuestra industria nacional ofreciendo visibilidad y apoyo a los creadores más destacados, con la intención de potenciar sus juegos dentro y fuera de nuestras fronteras.

MAB

El Mercado Alternativo Bursátil es una plataforma mediante la cual las pequeñas y medianas empresas que se encuentren en fase de expansión, pueden acceder al mercado de valores para conseguir financiación. Es un paso previo para entidades que han alcanzado un tamaño suficiente y las permite aprender los procesos que las lleven a terminar cotizando en Bolsa. La plataforma está gestionada por Bolsas y Mercados Españoles (BME)¹⁴ y supervisado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Estar en el MAB implica generar confianza para los inversores y unos costes económicos entre los que están asesores registrados, auditores y asesores legales que ayuden a configurar la operación. Además hay un coste de incorporación que tiene una tarifa fija de 6.000€ más un 0,05 por mil de la capitalización de los valores a incorporar al MAB.

Para la empresa, cotizar en el MAB supone solvencia, transparencia y prestigio, debido a que para poder acceder a este tipo de financiación es preciso tener un alto grado de organización y control que ofrezca confianza a los inversores. Todo ello en un entorno de notoriedad para clientes, proveedores e interlocutores financieros. La empresa pasa a estar obligada con sus nuevos accionistas y tiene que cuidar toda la gestión y organización del negocio, ofreciendo todo tipo de datos de su actividad para el mercado y los inversores. Parte de esta información supone dar a conocer los modelos de negocio y otra información que pasa a ser pública y por lo tanto accesible a los competidores.

Para los inversores, este tipo de empresas suponen un mayor nivel de riesgo que las empresas que cotizan en bolsa y tienen mayor consolidación. En compensación, los proyectos suelen tener un crecimiento superior a empresas más tradicionales, aunque requiere un periodo de maduración a medio y largo plazo en la inversión. Podemos encontrar inversores de todo tipo en el MAB que van desde

9 <http://www.microsoft.com/bizspark/>

10 <http://www.gv.com/>

11 <http://www.scedev.net/>

12 <http://goo.gl/bVEqcJ>

13 <http://www.playstationtalents.es>

particulares hasta institucionales. El proceso de inversión es similar al de los valores en Bolsa, con el mismo tipo de intermediarios y costes financieros.

Para el tamaño actual de nuestras empresas, este tipo de inversión se escapa a los objetivos de este libro y confiamos que en futuras actualizaciones se pueda constatar un mayor grado de madurez de los estudios o publicadoras nacionales potentes, cambiando la situación actual y que podamos hablar de casos en nuestro sector que cotizan en este mercado. Como referencia de esta posibilidad, un estudio cercano cotiza en él. A finales de agosto de 2016 había 59 empresas en el MAB entre las que se encontraba Zinkia con una cotización bursátil superior a los 21,5 M€.

CROWDFUNDING



PARA EL ESTUDIO

- Veremos todas las características de esta forma de financiación.
- Se describirán los diferentes tipos de plataformas de Crowdfunding.
- Veremos cómo opera Kickstarter.
- Analizaremos algunos de los elementos fundamentales a la hora de diseñar una campaña.



PARA EL INVERSOR

- Se presentará la legislación actual vigente aplicable según inversión en micromecenazgo.
- Incluiríremos información estadística de Kickstarter.

TIPOLOGÍAS DE CROWDFUNDING

El crowdfunding, o micromecenazgo, es una vía alternativa de financiación que permite obtener fondos solicitándolos a la multitud de usuarios de internet, usualmente a través de páginas dedicadas a tal efecto, que funcionan como agregadores de oferta y demanda.

Su funcionamiento básico consiste en explicar el producto o servicio en un proyecto lo más descriptivo posible, que permita que los mecenas se hagan una idea clara de qué están apoyando y en qué se van a gastar o invertir su dinero. Dicho proyecto se sube a una página de crowdfunding que se encarga de darle presencia en Internet ante el colectivo buscado. Una de las funciones más importantes de los promotores del proyecto será darle visibilidad, para que todo aquel que pueda estar interesado en apoyarle tenga conocimiento y acceso al mismo.

TIPOS BÁSICOS DE PLATAFORMAS DE CROWDFUNDING

Podemos distinguir 4 tipos básicos, en función de la tipología de proyectos que permiten presentar:

• **Crowdfunding solidario**

Los proyectos presentados se destinan a fines altruistas y las aportaciones que realizan los mecenas no tienen ningún tipo de contrapartida.

Entrarían dentro de esta tipología los proyectos destinados a construir infraestructuras o promover ayudas en países necesitados, habitualmente en el tercer mundo.

- **Crowdfunding de Recompensa**

Los proyectos presentados tienen como objetivo facilitar la financiación necesaria para finalizar un producto o servicio desarrollado por los promotores del proyecto en la plataforma de crowdfunding. A cambio de su apoyo, los mecenas reciben una recompensa o regalo, que habitualmente consiste en el propio producto o servicio desarrollado, o una variación más o menos exclusiva del mismo.

Las plataformas no se hacen responsables del buen fin del proyecto, asumiendo los mecenas el riesgo.

Dentro de esta tipología se encuadran las páginas como Kickstarter e IndieGoGo, así como las españolas Lánzanos, Goteo y Verkami.

- **Crowdlending o Crowdfunding de préstamo**

Los proyectos presentados tienen como objetivo la obtención de tesorería, ofreciendo a cambio una remuneración mediante un tipo de interés pactado. Se trata de un proceso de desintermediación financiera en el que desaparece la Entidad Financiera como garante de la operación entre las partes. El prestamista asume directamente el riesgo de contraparte, es decir, la posible insolvencia del promotor del proyecto y prestatario de la operación.

A cambio, el prestamista obtiene una remuneración por su dinero superior a la que ofrecen las entidades financieras o la deuda pública, asumiendo un mayor riesgo de insolvencia en la operación.

Las empresas que acceden a portales de Crowdrlending deben acreditar su solvencia, por lo que está más orientado a empresas con un histórico de riesgo y menos a Startups.

Son páginas de Crowdrlending portales como Arboribus o Zank.

- **Crowdequity o Crowdfunding de Inversión**

Los proyectos presentados tienen como objetivo captar inversión, ofreciendo a cambio una participación en la empresa, proporcional a la cantidad aportada. Para facilitar la gestión de una cantidad tan numerosa y variada de accionistas, se agrupan en un sindicato de accionistas que toma las decisiones de forma conjunta. La formación de dicho sindicato suele facilitarse desde la plataforma de crowdfunding.

A diferencia de las plataformas de recompensa debe incluirse en el proyecto un plan de negocio detallado en el que se explique el destino de los fondos y en el que se aporte una expectativa de rentabilidad.

Dentro de esta tipología se encuentran páginas como The Crowd Angel y Crowdcube, filial en España de la matriz británica, una de las más relevantes en su sector en Europa.

Las dos tipologías que ofrecen un mayor potencial a empresas del sector de videojuegos son el Crowdfunding de Recompensa y el de Inversión, con características diferenciadas y enfoques distintos, aunque básicamente podríamos decir que el crowdfunding de recompensa busca el apoyo a un producto específico y el crowdfunding de inversión el apoyo a un proyecto empresarial.

LEGISLACIÓN RELATIVA AL CROWDFUNDING

Uno de los problemas que plantea el crowdfunding es la falta de regulación. Se trata de un fenómeno relativamente reciente al que tanto la Administración española como la europea no han aportado aún soluciones adecuadas. Sin embargo, la relativa alegalidad existente no convierte al crowdfunding en ilegal.

El Crowdfunding de Inversión está regulado por la Ley 4607 de Fomento de la Financiación Empresarial¹⁴ de 27 de abril de 2015. El objetivo de la Ley es regular las aportaciones a los proyectos para permitir la protección del accionista. En este sentido, identifica 2 tipos de inversores, que condiciona las aportaciones que puede realizar:

1. **Inversor no acreditado:** No podrán invertir más de 3.000 € por proyecto, ni más de 10.000 € por año y plataforma.
2. **Inversor acreditado:** No tienen límite de inversión.
 - a) Inversores Institucionales
 - b) Empresas o fondos con activos superiores a 1.000.000 €, negocio de más de 2.000.000 € o recursos propios superiores a 300.000 €
 - c) Personas físicas con rentas anuales superiores a 50.000 € o un patrimonio superior a los 100.000 €.

Las Startups también podrán captar cantidades distintas en función de la tipología del inversor que participa en la campaña

1. Hasta 5.000.000 €, si participan inversores acreditados
2. Hasta 2.000.000 €, si participan inversores no acreditados.

Por otro lado, el Crowdfunding de recompensa sigue sin tener una legislación específica. La tributación de las campañas lanzadas desde España tiene como únicas referencias las consultas vinculantes a la Dirección General de Tributos¹⁵

En este sentido, la DGT considera que, si la captación de los fondos la realiza un particular no empresario, debería aplicar el Impuesto de Sucesiones y Donaciones, que está transferido a las CCAA, y variará dependiendo de la residencia del sujeto pasivo

Si la captación de los fondos la realiza una empresa o autónomo, debería aplicar el Impuesto sobre el Valor Añadido, o la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Tenemos que tener en cuenta, además, la normativa europea relativa al IVA que define las reglas bajo las cuales debemos efectuar la recaudación del IVA a consumidores¹⁶

Según esta normativa, la recaudación del IVA de los consumidores de la UE debe realizarse al tipo vigente en su país de residencia. Tenemos que tener en cuenta que el crowdfunding no tiene una normativa homogénea en la UE, existiendo países que computan de forma distinta la Base Imponible del Impuesto, lo que complica sobremanera el cálculo adecuado de los impuestos a aplicar en cada país europeo, obligando a un conocimiento detallado de la normativa de cada uno de los países de la UE.

14 <http://www.boe.es/boe/dias/2015/04/28/pdfs/BOE-A-2015-4607.pdf>

15 <http://petete.minhafp.gob.es/consultas/Scripts/know3.exe/tributos/CONSUVIN/texto.htm>

16 https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/telecommunications-broadcasting-electronic-services_en

KICKSTARTER

Kickstarter es la principal plataforma mundial de Crowdfunding de Recompensa. Aunque su lanzamiento se produjo en el año 2009, no empezó a ser mundialmente conocida hasta el año 2011. Desde su lanzamiento ha captado 3.200 millones de dólares para 130.000 proyectos creativos de todo el mundo, gracias a las aportaciones de más de trece millones de personas.

Su funcionamiento es de “todo o nada”. Los promotores del proyecto deben solicitar la cantidad mínima necesaria para poder finalizar el producto. Si llegan a dicha cantidad obtienen el dinero y, en caso contrario, no obtienen nada.

POR QUÉ LANZAR UNA CAMPAÑA DE CROWDFUNDING

Aunque el primer motivo por el que los proyectos se acercan a Kickstarter es el dinero, realmente la campaña les permite alcanzar 3 objetivos igualmente importantes:

1. Obtener parte de la financiación necesaria para el proyecto.

Es difícil obtener la totalidad de la financiación de un proyecto de videojuego a través del crowdfunding. El crowdfunding podrá formar parte del mix de financiación de un proyecto, pero difícilmente permitirá obtener la totalidad del dinero necesario, por lo que se hace necesario disponer de más fuentes de financiación.

2. Validar la idea ante el público final.

Es una de las características más destacadas del crowdfunding. Permite testear las ideas y los prototipos ante el público final y obtener una gran cantidad de información de los participantes en la plataforma.

La información obtenida de los mecenas no sólo permite descartar ideas poco acertadas, sino también modificar las propuestas para acercarse más a los gustos del público.

3. Obtener visibilidad.

Gracias al seguimiento de las revistas especializadas y a la generación de audiencia que se produce a partir de ese momento.

El éxito en una campaña de Kickstarter permite obtener una base de seguidores sobre la que construir la generación de audiencias antes del lanzamiento definitivo del videojuego.

Por otro lado, las revistas digitales hacen seguimiento de los proyectos destacados, abaratando el coste de la comunicación y el esfuerzo necesario para alcanzar al público del segmento.

Hay proyectos que tienen financiación suficiente para acabar sus objetivos de producción pero que deciden lanzar campañas para validar o mejorar la idea inicial o para incrementar la visibilidad del producto ante el mercado.

DATOS ESTADÍSTICOS DE KICKSTARTER

De los 3.200 millones de US\$ para proyectos creativos, 610 millones de US\$ han sido en la categoría de juegos y 250 millones de US\$ en la de videojuegos.

La tasa de éxito de los videojuegos presentados ha ido bajando desde 2012 hasta situarse actualmente en un 20,15%, frente al 35,38% de la tasa general de la plataforma.

Los mecenas de las plataformas de crowdfunding han ido adaptando sus aportaciones a la realidad de un fenómeno cambiante. Los frecuentes retrasos en el lanzamiento de los productos y las cancelaciones de los proyectos han provocado que se exija a los proyectos de videojuego un nivel de desarrollo superior al que se exigía inicialmente. Los mecenas quieren ver prototipos avanzados en los que se ve claramente el arte y el gameplay del videojuego.

Sin embargo, existen algunas tipologías de videojuegos que funcionan mejor en Kickstarter. Los juegos de RPG han captado más de 50 MM de US\$, siendo la primera tipología de videojuegos por volumen de financiación y la que tiene el porcentaje más alto de éxito, con un 47,70% de los proyectos lanzados.

Para calcular de mejor forma el impacto que tiene el lanzamiento de una campaña en las ventas futuras, hemos tomado como referencia los juegos con campaña de éxito en Kickstarter que ya han sido lanzados en Steam, utilizando como referencia los datos obtenidos del portal Steamspy.

Juegos con campaña de éxito en Kickstarter que ya han sido lanzados en Steam

	KICKSTARTER			STEAM	
	Financiación	Nº Mecenas	US\$ por mecenas	Copias kick	General
Totales	51.696.691 \$	1.090.677	47 \$	31.003.084	
Promedio por juego	\$478.673,07	10.099	47 \$	287.066	164.043
Mediana de la muestra	\$152.713,33	3.802	40 \$	151.168	
TASA DE ÉXITO 20,15%					
Lanzados en Steam				108	16.309

Fuente: datos extraídos de Steamspy¹⁷

Hay 108 juegos lanzados en Steam que previamente habían tenido éxito en Kickstarter. Estos proyectos captaron una financiación de 51,7 millones de US\$ de más de 1 millón de mecenas de todo el mundo, principalmente anglosajones.

Los juegos con un éxito previo en Kickstarter venden, en promedio, un 75% más de copias en Steam, 287.066 frente a 164.043 copias vendidas.

DISEÑO DE UNA CAMPAÑA

La clave en el lanzamiento de cualquier producto al mercado, también el de los videojuegos, está en conseguir que el público potencialmente interesado lo conozca y en ponerlo a su disposición cuando llega el momento. Para alcanzar a un público lo más amplio posible es necesario diseñar una campaña de comunicación de largo plazo que permita identificar audiencias y llegar a ellas de forma progresiva.

La realización de una campaña de éxito en Kickstarter genera una importante visibilidad en el público potencial, así como en los medios especializados, que amplificará el efecto de la comunicación y facilitará el conocimiento del videojuego.

¹⁷ <https://steamspy.com/>

Las campañas de crowdfunding se deben diseñar de delante hacia atrás, definiendo primero el objetivo que queremos alcanzar y estimando, después, los recursos necesarios para llegar al mismo.

La Visibilidad

Vamos a suponer una campaña tipo en la que el mínimo de financiación se establece en 50.000 US\$ y en la que estimamos la cantidad media que aportará cada mecenas en 40 US\$ (esto deberá hacerse de manera más detallada por proyecto en función de la tipología de las recompensas ofrecidas). Esto implica que serán necesarios 1.250 mecenazgos para llegar al objetivo definido.

En una campaña de éxito la tasa de conversión de visualizaciones de vídeo (el elemento promocional más destacado de cualquier campaña) a mecenazgos se sitúa entre el 5% y el 8%. Si tomamos la referencia más baja, serían necesarias 25.000 visualizaciones de vídeo para llegar al objetivo.

Además, hay un porcentaje de tráfico que entra en la página de la campaña que no llega a ver el vídeo, habitualmente el 50% del total. Esto implicaría que necesitamos 50.000 visitas a la página de la campaña para alcanzar el objetivo. La pregunta pasa a ser entonces ¿dónde están las fuentes de tráfico que nos permitirán llegar a las 50.000 visitas calculadas?

La búsqueda de las fuentes de tráfico para nuestro proyecto es uno de los aspectos clave del mismo. Debe ser abordado con suficiente antelación, ya que aunque el tráfico puede pagarse, para generarlo de forma rápida, es igualmente importante que sea de calidad y que provenga de las páginas y foros adecuados, lo que necesita planificación.

En la mayor parte de los proyectos que no llegan a su objetivo de financiación la principal causa es la falta de una adecuada planificación de la visibilidad.

El Diseño del Proyecto

El proyecto de una campaña de crowdfunding consiste describir, de forma clara y nítida para los mecenazgos, todas las características relativas al producto que estamos diseñando.

Aunque la descripción del producto es un trabajo técnico, debemos tener en cuenta la conexión emocional con el mecenazgo. Las personas que aportan en campañas de crowdfunding entran dentro del arquetipo de los “*early adopters*”. Gente que está dispuesta a anticipar su dinero mucho antes de que esté el producto en el mercado a cambio de ser los primeros en disfrutarlo y en poder opinar sobre el mismo. Para conseguir que nos apoyen debemos emocionarlos antes que convencerlos racionalmente y, por esta razón, el diseño del vídeo de presentación adquiere mucha importancia.

El vídeo de presentación debe captar la atención del potencial mecenazgo, explicar el producto (mejor si es usando capturas “*in game*”), presentar a los promotores y fomentar la aportación a la campaña. Su duración no debería superar los 3-4 minutos, ya que si se alarga excesivamente corremos el riesgo de que el potencial mecenazgo se aburra y cambie de proyecto.

Un porcentaje muy importante de los mecenazgos hacen su aportación antes de leer el texto explicativo del proyecto. El texto debe estar más orientado a convencer que a emocionar. Debe estar organizado de forma clara y legible, usar poco texto y acompañarlo, siempre que sea posible, de imágenes explicativas.

La estructura de las recompensas debe tener en cuenta dos aspectos: maximizar la aportación media por mecenazgo y evitar las dudas a la hora de escoger la recompensa. La lista de recompensas posibles

debe ser la mínima necesaria para recoger todas las opciones respecto al producto y debe estar clara la diferencia entre las distintas recompensas. La primera respuesta de un mecenas es emocional. Si se le ofrece la recompensa que quiere, tomará la decisión de forma rápida. Si se le generan dudas es posible que no escoja ninguna.

Dentro del diseño debemos tener en cuenta los posibles “*stretch goals*”, o mejoras del proyecto que se van descubriendo a medida que se alcanzan nuevos objetivos de financiación. Deben estar planificados antes del lanzamiento de la campaña y tener en cuenta los distintos escenarios posibles, de forma que la publicación de los mismos se adapte al ritmo real de financiación.

CRÉDITOS ICO



PARA EL ESTUDIO

- Veremos las características del Instituto de crédito Oficial.

El Instituto de Crédito Oficial¹⁸ es una entidad pública empresarial que ejerce como un banco de crédito, considerada agencia financiera del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio y tesorería propia. Se financia, al igual que otras entidades financieras, en los mercados nacionales e internacionales. Las deudas y obligaciones tienen la garantía directa del Estado español. Dispone de una sociedad de capital riesgo, AXIS y cuenta con el Instituto de Crédito Oficial y la Fundación ICO. Esta última fue creada en 1993 con el objeto de promover la cultura y el arte, por lo que confiamos que nos identifiquen en este segmento y pueda haber cada vez más interés por nuestras necesidades y proyectos.

El ICO puede actuar de dos maneras diferenciadas, como banco Público, prestando dinero en operaciones de inversión o como Agencia Financiera del Estado gestionando instrumentos de financiación oficial.

Dispone de diferentes líneas de apoyo que varían en función de los diferentes programas que esté gestionando. Una de las líneas que pueden ser interesantes para nuestro sector es la Línea Empresas y Emprendedores¹⁹ que financian proyectos de inversión y necesidades de liquidez de las empresas. La financiación podrá destinarse en el caso de necesidad de liquidez a circulante tales como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc. En el caso de solicitarlo para inversión está deberá ser productiva dentro de territorio nacional y puede llegar a tener un año de carencia sobre el principal y varios años de amortización. Esta es una vía de acceso a créditos para lo que la entidad puede solicitar garantías salvo que se disponga de aval de una SGR (Sociedad de Garantía Recíproca).

Además, entre otros programas, dispone de otra línea para financiar procesos de internacionalización²⁰, dentro de su línea estratégica de apoyo financiero a la internacionalización de las empresas españolas. Comprende la financiación para la exportación a corto, medio y largo plazo, la cobertura de las necesidades de las empresas que salen al exterior, tanto para financiar inversión, como liquidez, y el otorgamiento de garantías para concurrir a licitaciones internacionales. Permiten anticipar

18 <http://www.ico.es/web/ico/sobre-ico>

19 <http://www.ico.es/web/ico/empresas-y-emprendedores>

20 <http://www.ico.es/web/ico/internacional>

facturas procedentes de la actividad exportadora para cubrir costes previos de producción objeto de la exportación.

Así mismo, el ICO, a través de su sociedad gestora de capital riesgo (AXIS), ofrece instrumentos de capital y quasi-capital para financiar a largo plazo el crecimiento de las empresas.

BUSINESS ANGELS



PARA EL ESTUDIO

- Se presentarán algunas de las exigencias que requieren los proyectos para que puedan entrar business angels.
- Valoraremos algunos de los criterios de inversión.
- Analizaremos la importancia del equipo impulsor del proyecto.
- Se comentarán las implicaciones de una valoración de empresa ajustada, a la hora de buscar inversor en esta fase.
- Evaluaremos algunos de los requisitos imprescindibles.

Como ya hemos visto en los apartados anteriores, si queremos llegar a ser invertibles para un *business angel* hay que pasar por una serie de procesos antes de situarnos en buena posición frente a ellos. Es muy difícil captar su atención si buscamos la primera financiación, ya que lo habitual es que la hayamos realizado a partir de ahorros personales o aportaciones de la familia y los amigos.

El siguiente paso tiene que ser contar con un equipo que haga creíble el desarrollo del proyecto. Van a valorar mucho el nivel de experiencia que puedan aportar los componentes del equipo inicial, en función de la tipología del proyecto. Cuanta más experiencia podamos demostrar, más posibilidades tendremos de interesarles y sobretodo, que no nos eliminan en las primeras rondas de valoración.

Con este equipo empezaremos a desarrollar la idea y estar en disposición de presentar tanto documentación técnica, apoyada en un prototipo, como información económica. Este último punto es clave para captarlos, ya que si no somos capaces hablar de negocio será difícil que quieran saber más de nosotros, salvo que estemos ante un “fool”, que aporta financiación con criterios muy poco profesionales.

Hay que diferenciar la inversión que realizan los *business angels* de los socios industriales que pueden entrar en el proyecto como inversores, pero que su principal interés no es la rentabilidad. Este tipo de socios pueden buscar sinergias o motivaciones bien distintas de las económicas. Algunos de estos socios se disfrazan de aceleradoras e invierten también en proyectos, pero en realidad tienen un “plan B” oculto para el emprendedor. Cuentan con una estrategia adicional al de la rentabilidad pura y dura que no está de más tratar de averiguar, ya que puede afectarnos seriamente.

En el caso de los *business angels* profesionales la principal motivación es la económica y debemos estar en condiciones de mostrársela claramente durante todo el proceso si no queremos quedar eliminados.

CRITERIOS DE INVERSIÓN

Una de las claves para dirigirnos a este tipo de inversores es tratar de averiguar cuáles son sus criterios de inversión, ya que, aunque todos tienen un denominador común, la rentabilidad, las valoraciones complementarias pueden ser determinantes a la hora de conseguir que nos inviertan.

Por ejemplo, hay *business angels* que se especializan en determinados sectores y tienen poca movilidad hacia otros que desconocen, tratar de convencerles aquí puede ser un esfuerzo adicional que no dé fruto, por lo que es más fácil buscar inversores que o no lo tengan tan claro o estén ya trabajando en nuestro sector. Claro, que si ya están financiando a la potencial “competencia” hay que averiguar cómo nos ven. Podrían tener la premisa de no apostar en el mismo segmento o plataforma y estaremos fuera por definición, sin que por ello el proyecto deje de ser adecuado.

Otra de las valoraciones tradicionales es la situación de la competencia. Entrar en un mercado muy competitivo implica un mayor riesgo y si no tenemos suficientemente claro el factor diferencial que aportamos y lo defendemos en comercialización, probablemente sigan viendo mucha competencia. En este caso su negativa es por validación, no por enfoque, lo que nos debería hacer reflexionar sobre el posicionamiento de nuestro proyecto. Por ejemplo, si nos piden que definamos las claves de nuestro éxito en una página y no sabemos contestar, ¿por qué sabríamos defender nuestro producto en explotación, en un mercado tan competitivo? ¿Cómo vamos a recuperar la inversión y con ella el beneficio que espera nuestro inversor en un proceso de tanta incertidumbre?

Muchas veces la realidad se distancia de las proyecciones que hicimos en el papel, es lo más normal, pero al menos las tenemos claros los factores que influyen y hemos demostrado que conocemos todos los terrenos que habremos de pisar para que el proyecto salga adelante. Si no estamos en condiciones de argumentar sólidamente nuestras hipótesis, lo normal es que el inversor se busque otra empresa que le dé más confianza y esté mejor gestionada.

Un elemento básico que valoran es la dedicación del equipo al completo. Si no contamos con un equipo potente deberemos detallar el proceso para poder captarlo y debe ser convincente. Un equipo mediocre o indefinido es más difícil que sepa gestionar un buen proyecto. Si hemos captado ya talentoaremos más “apetecibles” para el inversor, si todavía no lo hemos hecho, al menos podremos explicarlo.

El proceso de financiación puede ser un elemento que necesitemos rematar para terminar de captar ese talento, pero también le podemos crear la duda al inversor de que en realidad no seamos un proyecto tan atractivo como decimos y no hemos sido capaces de captar profesionales por esa razón. Lo recomendable es no empezar ni a desarrollar ni a buscar financiación seria si no estamos en condiciones de presentar un buen equipo al completo. Los inversores profesionales conocen la dificultad de crear un equipo competitivo y tienen experiencias de proyectos que fracasan porque el equipo fundador no ha sabido crearlo o motivarlo, por lo que este es un factor vital si queremos mantener el tipo en el proceso de eliminación.

Si conseguimos captar el interés del angel inversor nos va a pedir un plan de negocio. Estamos en ruta, pero es importante saber que un error aquí también es descalificante. Desde luego si no lo tenemos mejor ni presentarse. Al plan de negocio podrán hacerle más o menos caso, lo normal es que se

queden en el resumen ejecutivo, pero si no sabemos plasmar cómo va a comportarse la empresa en los próximos años, cómo vamos a invertir el dinero que nos den y en qué entorno competitivo nos movemos para comercializar, estaremos fuera, seguro.

En el proceso de selección, un equipo de ángeles inversores profesionalizados van a desechar proyectos que estén fuera de su rango de acción, van a seleccionar del orden de 150 proyectos anuales, a los que solicitarán un plan de negocio, eliminarán a la mitad de un vistazo y de los restantes harán una selección de unas 25 empresas a las que analizarán con lupa, para terminar invirtiendo en media docena. ¿Qué tenemos de especiales para estar entre ese 4% de aprobados?, mostrémoslo durante todo el proceso si queremos llegar a tener esa financiación tan necesaria.

Entonces nos podremos preguntar ¿qué aspectos son los más destacados para el angel inversor a la hora de decidirse por ese 4% de proyectos? Estos son algunos de los argumentos que más valoran:

- Contar con un proyecto viable. Esto es de cajón, pero para demostrar que es viable tenemos que determinar que hay un mercado accesible y una ventaja competitiva que va hacer que ganemos cuota de la tarta a repartir. Si hay competencia es que hay mercado, no es mala señal, pero tendremos que demostrar que podemos encararla y que tenemos armas para hacernos con esa cuota.
- El proyecto debe ser invertible. ¿Y esto qué supone? Si hemos demostrado que somos viables, tenemos que demostrar que nuestro proyecto tiene escalabilidad para crecer mucho, de forma que sea apetecible para inversores más potentes, como el capital privado. La entrada de este tipo de capital asegura la posibilidad de salida del *business angel*. El emprendedor arranca una carrera de fondo en la que poder ganarse la vida durante muchos años, el ángel inversor invierte en una carrera rápida de relevos, por lo que quiere asegurarse que habrá alguien al final de la pista a quien ceder su participación y conseguir buenas plusvalías. Un retorno de la inversión en cinco años puede ser todavía razonable con buenos beneficios. Por ello nuestro plan debe de proponer posibilidad de salida con una buena rentabilidad en un plazo menor o similar.
- El proyecto debe ser realizable. Para ello tenemos que tener un equipo y un plan de acción concreto. El equipo tienen que estar en condiciones de aprovechar la oportunidad que hemos encontrado en el plazo previsto.
- Hay que buscar una financiación ajustada, con una valoración baja. La valoración alta complica acceder a la inversión, por ejemplo encontrar 50.000 euros a una valoración anterior a la inversión (*pre-money*) de 200.000 euros es mucho más fácil y rápida que encontrar 100.000 euros a una valoración de 400.000 euros. En ambos casos cederemos un 25% y ante una futura nueva ronda de 500.000€ podremos remunerar con una buena rentabilidad los 50.000€ primeros euros, recuperando esa participación para el nuevo inversor.
- Demostrar que tenéis una alta capacidad de gestión y suficiente ambición. Los inversores profesionales tienen bien determinados dónde se han producido los errores principales en anteriores inversiones y en primer lugar suele aparecer la baja capacidad de gestión de los equipos en los procesos fallidos, seguido de equipos con poca ambición que no han sido capaces de multiplicar la empresa y los rendimientos de ésta. Muchas de las inversiones salen mal, por todo tipo de motivos, por eso el inversor apreciará la suficiente ambición del proyecto que le permita recuperar parte del dinero perdido en anteriores inversiones.

CLAVES DE CAPTACIÓN

No por reiterado a lo largo de los diferentes capítulos es menos necesario o eficaz, hablar de financiación es hablar de ingresos, negocios que ingresan y por lo tanto nuestra manía habitual de apasionar-

nos con el producto y las bondades de la historia que vamos a producir no deben tapar o ignorar este fin. Hacer videojuegos es un proceso largo, en muchos casos muy complejo en producción, pero no debemos dejar de lado la importancia de encontrar usuarios que estén dispuestos a pagar por nuestro contenido. No hacerlo empañará cualquier otra clave de las que veamos a continuación.

Como la clave principal para el inversor es recuperar su inversión y obtener beneficios, esa debe ser la idea común de nuestro argumentario. Tenemos que ser capaces de demostrar que empleamos el tiempo suficiente a la búsqueda de clientes, a su retención a su monetización y en definitiva a que haya ingresos recurrentes. Dado el carácter competitivo de nuestro sector es muy importante subrayar nuestra preocupación real por este aspecto fundamental del proyecto.

Tenemos que vender “equipo” y este empieza por una buena capacidad de gestión para ejecutar el proyecto y una potente complementariedad entre esta área, el área de marketing-ventas y el área de producción y desarrollo. El equipo debe estar bien diversificado y cubrir de forma potente las partes críticas del proyecto de forma eficaz. Buenos ingenieros, sin capacidad comercial complementaria o con artistas mediocres, difícilmente van a desarrollar un proyecto excelente.

La capacidad de liderazgo de los fundadores hay que demostrarla con la atracción de talento para conformar el equipo, saber delegar y visión a medio y largo plazo para la empresa. Si un proyecto arranca con un videojuego que estará en explotación en dos años, tenemos que tener un plan para los otros dos o tres siguientes y poder soportarlo con números. Aquí vamos a verificar la ambición del equipo fundador. Un crecimiento constante pero lento puede ser insuficiente para el angel inversor que buscar un ROI rápido. Esta laguna puede solucionarse temporalmente con la incorporación de un asesor especializado en el desarrollo del plan de negocio, pero si no está en el ADN de los gestores, no pasará el filtro después de un par de entrevistas trabajadas con un inversor experimentado.

Buscar un producto mínimo viable o plantear un proceso de mejora a partir de la metodología “Lean Startup” que ampliaremos en un apartado más adelante. Mejor salir a validar pronto, con un producto suficiente, que llegar tarde y comprobar que nos hemos equivocado (“*release early, release often*”). Es importante validar bien el desarrollo frente a los usuarios reales, escucharles para poder mejorar en los siguientes ciclos de producción. El apasionamiento aislado y centrado en nuestro concepto o idea puede convertirse en una trampa mortal para el negocio en un mercado con tantas opciones de juego, tan accesibles, competitivas y baratas! Probar lo que vamos desarrollando, con usuarios reales, nos permitirá ampliar las posibilidades de acertar en lo que quieren, en lugar de desarrollar lo que crees que quieren.

Este es el proceso más parecido a salir a vender, aunque no pidamos de entrada dinero. La adquisición y fidelización de usuarios nos va a permitir proyectar mejor la explotación del negocio y una vez que tengamos afinado el producto y preparado el modelo de negocio, estaremos en mejor disposición de que funcione. Habrá que cuidar la comunicación de las primeras versiones, para que conozcan que estamos en beta y evitar que entren una vez y no vuelvan jamás por haber descuidado la comunicación que solicite su implicación en el proceso de mejora y tan sólo puedan pensar que es un producto simplemente malo.

Además de estos aspectos, tendremos que pasar por una serie de requisitos que serán muy parecidos para este tipo de inversores y que pueden ser los siguientes:

- Disponer de un “*elevator pitch*” breve, conciso y bien trabajado, de pocos minutos
- Preparar un resumen ejecutivo del proyecto que pueda darnos una idea en no más de tres páginas.

- Cuidar al máximo la interacción personal con los inversores. Si te proponen una presentación habrá que ceñirse al tiempo establecido y ser capaces de presentar el proyecto de forma eficaz, cuidando los puntos que sabes que son claves para el inversor.
- Disponer de un “*plan de negocio*” bien elaborado, que incluya un plan financiero y el modelo de negocio con un esquema de ingresos/gastos bien detallado. No debe ser un documento abrumador en número de páginas, a más volumen, menos posibilidades de que se lo lean de verdad, pero tiene que tener un contenido bien trabajado.

EDITORES



PARA EL ESTUDIO

- Veremos algunos aspectos clave de la mentalidad editora.
- Se comentarán algunos de los riesgos de una mala negociación.
- Veremos las diferencias entre cesión y licencia de la IP.
- Se establecerán algunos de los puntos clave a la hora de firmar un acuerdo de edición.
- Se analizarán algunas de las prácticas que imponen los editores cuando financian gran parte de la producción y sus consecuencias.



PARA EL INVERSOR

- Repasaremos aspectos críticos a tener en cuenta a la hora de valorar la situación de la IP en un acuerdo de edición.
- Valoraremos la importancia de apoyar al desarrollador con parte de la financiación para una mejor negociación con el editor.
- Cómo se relacionan los estudios con los editores y los diferentes tipos de acuerdos a los que pueden llegar.

Si después de leer y releer los capítulos anteriores de este libro seguimos empeñados en hablar de lo bonito que es nuestro producto y la excelente jugabilidad que va a tener o los personajes épicos que forman parte de nuestra historia, y no nos sacan de ahí, por convicción o imposición... entonces sólo nos queda un interlocutor válido, el editor.

No es que el editor no sea un inversor como el resto de los que hemos ido viendo, lo es y muy ducho, pero además es un inversor especializado en videojuegos y está acostumbrado al lenguaje que nos gusta utilizar. Vive de él y por lo tanto no solo nos seguirá el “rollo” si no que lo hará convencido, en busca de pulsar todas las bondades que podemos ofrecerle.

Ese aspecto romántico y necesario del negocio la combinan, y muy bien, con otras áreas menos divertidas, pero imprescindibles, como son el conocimiento del mercado, del usuario, de las tendencias, los sistemas de monetización, las herramientas de marketing, las claves de la comunicación y en definitiva de muchas de esas otras cosas alejadas del desarrollo que nos parecen tan aburridas.

Mientras en el estudio vivimos pendientes del último plugin, la versión que acaba de mejorar algún que otro bug o el nuevo motor gráfico que nos va a simplificar algunas tareas, el editor está pendiente de rankings de ventas, de análisis de mercados, de hojas de cálculo más o menos complejas o de plataformas que parecen perder ventas. Su obsesión es acertar en los próximos lanzamientos y para ellos lo divertido es ver como sube un indicador de ventas o como se equivocaron al rechazar un determinado videojuego que lo está “petando”. Ese es su mundo y por eso están obligados a entenderse con desarrolladores ávidos de que sus creaciones sean el siguiente bombazo.

El editor tiene que cumplir un plan de ventas anual, que incluye la salida de un número determinado de títulos que cubrirán un compromiso de volumen de facturación. Y lo hace con videojuegos, apostando más con los que conoce que van a funcionar porque tienen un histórico de ventas anteriores, comunidades cautivas o perfiles muy similares a otros juegos que saben que están vendiendo bien. No es que tengan una bola de cristal o un oráculo al que preguntarle, es que disponen de un gran historial de comportamientos de ventas y un detallado análisis de cómo son las tipologías de juegos que mejor están vendiendo o que ya están en fase de decadencia y por lo tanto no son atractivas para invertir. Suelen especializarse o tener líneas de negocio separadas por plataformas o géneros si el editor es muy grande. Al frente, los *product managers* trabajan a diario para conocer mejor las claves de su nicho y quién puede ofrecerles un producto que se acerque a éste. Por eso manejan tan bien nuestro idioma de desarrollador apasionado y entran al debate.

Ese es el terreno, pero desarrolladores hay muchos y editores no tantos, en concreto editores de cierto tamaño hay unos cuantos menos y así vamos entrando en un embudo en el que llegamos a los grandes *publisher* internacionales con los que todo desarrollador aspira a trabajar.

Si estamos buscando editor para nuestro proyecto lo haremos con dos planteamientos básicos, o bien buscamos dinero para financiar el proyecto que tenemos entre manos o bien buscamos “escaparate” para que el título que estamos a punto de terminar se lance en las mejores condiciones de ser vendido. Veamos algunas peculiaridades de ambos casos, empezaremos por la segunda: queremos que nos publiquen el videojuego que estamos produciendo.

Lo primero que tenemos que encontrar es un editor, o una colección de ellos ya que acertar a la primera no es lo habitual, que esté en línea con productos de la misma tipología, partiendo de la base de que nuestro contenido tiene elementos diferenciales evidentes y sobresalientes que van a conseguir captar su atención. Al hablar de tipología nos referimos a plataforma, estilo de juego, rangos de edad, modelo de negocio o comercialización, etc. Es decir, vamos a atacar un segmento y buscamos quién está en mejores condiciones de ayudarnos a que nos conozcan en ese segmento, comuniquen correctamente que estamos ahí y lo hagan de forma convincente para generar ventas. Si estamos en lo cierto y ven posible que alcancemos una determinada cuota de mercado en ese segmento con la “historia” que les hemos contado, nos harán caso y entrarán a negociar.

La negociación tiene que hacerse desde una perspectiva astuta ya que nuestro interlocutor tiene la sartén por el mango. Por eso hay que tener, o la experiencia suficiente para negociar, o un asesor especializado. Si nos dejamos convencer y mostramos ansiedad por publicar, enseñaremos nuestras cartas y pasaremos a una posición de debilidad. Podemos terminar aceptando cláusulas que pueden mandarnos directamente al horno. Un ejemplo: editor “X”, especializado en un determinado nicho de mercado, con productos que funcionan en él, detecta un grupo de desarrolladores “Y” que le ofrecen un videojuego “Z” nuevo que puede reducir sustancialmente sus ventas actuales y como el margen comercial que puede negociar con ellos es muy inferior al que obtiene en la actualidad con otros productos, lo neutraliza adquiriendo “Z” en condiciones ventajosas.

La negociación con un editor es un proceso complejo y habitualmente desigual. Ellos han negociado decenas o centenas de contratos y nosotros tenemos el primero o el segundo encima de la mesa y con prisa por empezar a facturar. No hay claves predeterminadas, hay muchos peligros y poco tiempo, por eso es importante contar con algún agente experimentado que nos ayude en el proceso y negocie con habilidad. El coste de desarrollo lo hemos cubierto nosotros con un plan de financiación en el que no ha participado el editor, lo normal es que tengamos inversores o que hayamos roto todas las huchas que teníamos

a mano para llegar a tener el producto disponible. Tan lamentable es publicarlo mal, sin medios, como regalarlo a un editor sin autentico interés, que tiene otros 10, 20 o 50 productos con los que facturar.

Encontrar el punto de equilibrio en el contrato en el que nos aseguremos el interés del editor por nuestro producto es fundamental y en función del tamaño de éste, crítico. Si el editor ejerce todo el control sobre la comercialización, sin mínimos, ni inversiones garantizadas, corremos el riesgo de que lo publique y lo meta en un cajón. El resultado final es muy parecido al de la autopublicación, con el perjuicio adicional de no tener el control y no poder recuperarlo al haberlo cedido al editor.

Una buena negociación hará que el editor tenga obligaciones, haga un adelanto razonable sobre las ventas, esté obligado a invertir de forma controlada en marketing, disponga de una ventana de comercialización que debe cubrir un mínimo de ventas o pierde la exclusividad, tendrá cláusulas de rescisión si el lanzamiento incumple determinadas fechas de salida, deberá salir con un mínimo de unidades en circulación (en venta física) o bien pondrá suficientes servidores operativos para que se pueda adquirir correctamente. Habrá un margen razonable para todas las partes, teniendo en cuenta que si el editor no gana dinero, el producto no saldrá correctamente. El editor está acostumbrado a ganar, o al menos recuperar, por eso seguimos teniendo pocos editores a nivel nacional y no hay mucho interés en que aprendamos el oficio de hacer dinero, pudiendo divertirnos desarrollando para ellos. Veamos el segundo planteamiento.

GESTIÓN DE LA IP

Tenemos un proyecto entre manos que va a ser el próximo “hit” internacional. Lo hemos trabajado muy bien y hemos desarrollado un prototipo convincente con nuestros propios medios. Los inversores tradicionales no nos entienden y nos piden que les proporcionemos cosas muy “raras”, como un plan de ventas, estrategia competitiva, nivel de inversión, valoración de la sociedad... vamos, iun penar!

Es el momento de buscar un amigo que nos entienda y sepa apreciar de lo que estamos hablando y ahí está la figura del editor. Ciertamente es un amigo y un elemento fundamental en la cadena de comercialización, ya que sin ellos gran parte de los estudios no encontrarían financiación y morirían haciendo números en lugar de niveles de juego.

El proceso de acercamiento es similar al caso anterior, y presupone que estamos en posición de ser reconocidos por el editor, ya que no es fácil que puedan escuchar a todos los desarrolladores que les proponen cosas. Priorizarán, al igual que hacen otros inversores, estudios reconocidos, con proyectos publicados, equipos consolidados e ideas realizables y alineadas con lo que demanda el mercado. Si estamos en ese grupo se producirán las primeras reuniones, que pueden empezar en alguna feria sectorial para acabar en algún despacho.

No vamos a repetir el proceso que nos avalará como equipo y que se asemeja mucho al que buscan otros inversores, pero llegado el momento de negociar entraremos en un punto innegociable, la propiedad intelectual. **Al igual que los inversores tradicionales invierten en empresas antes que en producto, los editores invierten en propiedades intelectuales antes que en empresas.** Si ponen el dinero para desarrollar van a pedir el control de la IP para quedársela, independientemente de otras muchas cláusulas que pongan de por medio para empezar a financiarnos.

Lo problemático aquí es encontrar alternativa en la negociación, ya que el planteamiento de partida es que el que paga se queda con la propiedad y el trabajo previo sirve para que podamos tener esta ne-

gociación. Es una situación bastante frustrante pero tiene poco margen de maniobra si reclamamos una cantidad importante del coste total del desarrollo.

La alternativa es que el editor sea una pieza fundamental de la cadena de financiación, pero no la única, y desde luego que el montante que le solicitamos sea proporcional al porcentaje que vamos a ceder de la IP. En este caso podemos mantener un cierto control sobre la explotación de la IP y sobretodo no perderla, ya que la base del negocio en este sector es conseguir una IP bien posicionada y dedicarse a sacarle rendimiento con todo tipo de productos, desde videojuegos y sus secuelas hasta productos derivados, como por ejemplo “merchandising”.

Si perdemos la IP habremos conseguido un empleo más o menos remunerado de forma temporal, hasta que el editor decida y en el mejor de los casos un plus por beneficios. Si el producto termina siendo un éxito internacional tendremos el beneficio adicional de demostrar su paternidad, siempre que en el contrato hayamos conseguido que, al menos esto, esté reconocido. Con un éxito en el bolsillo será más fácil que nos reciban otros editores cuando vayamos a plantear nuestros nuevos proyectos y estaremos en una posición negociadora un poco más avanzada.

CESIÓN O LICENCIA

La IP es la piedra angular de nuestro negocio y no hay más que dar un vistazo a los 20 o 30 títulos más reconocidos y veremos que son sagas casi infinitas. De hecho los editores no son, por lo general, los inversores más arriesgados en este sector, muy al contrario, van a tiro hecho con títulos que repiten una y otra vez para hacer el volumen mayor de la facturación y dejan para experimentar algunos recursos que puedan darles nuevas IP's sobre las que mantener el negocio.

Por eso, a la hora de negociar con ellos, lo ideal es tener el producto suficientemente financiado y llegar a una posición en la que podamos simplemente licenciarles nuestro producto para una determinada plataforma, manteniendo el control de otras.

La cesión de la IP es el peor de los escenarios y denota una debilidad que sabrán aprovechar. El problema es que la falta de financiación que habitualmente sufrimos y el desconocimiento de los inversores profesionales hacia nuestro sector provoca más de lo deseable que esta sea la alternativa más profesional que nos queda, frente a la tentación de autopublicar.

Son muchos los estudios que prefieren morir a perder la vida y entran a ejercer las funciones de publicador con el único conocimiento de cómo subir su producto a las plataformas de distribución, pensando que ya tienen editor. Error, poner un producto a disposición de los usuarios no es lo mismo que publicar y está lejos de editar. Es mejor negociar una licencia con un buen editor que tratar de publicar sin conocimiento.

El editor querrá ganar dinero con nuestro producto, si negociamos bien, por lo tanto pondrán en marcha su más o menos potente maquinaria de comercialización para que el título prospere. Detrás está el conocimiento que le acredita como editor real, ya que piratas podemos encontrar en todas partes. Como editor sabrá sacar partido al producto y hará lo posible para que tenga un recorrido en comercialización que por nuestra cuenta sería algo parecido a la alquimia. Lo mismo que ocurriría si el editor decide desarrollar, le parecerá chino y si quiere hacerlo compondrá un equipo de desarrollo competente para que pueda producir títulos de éxito. Lo mismo debería hacer el desarrollador avezado que quiera editar sus títulos y no comérselos con patatas, deberá crear un departamento espe-

cializado que tenga los conocimientos necesarios para que el producto haga un recorrido adecuado y pueda terminar siendo comprado por usuarios motivados y no por generación espontánea.

No olvidemos que el usuario está sobre-informado con cientos de nuevos títulos que tratan de captar su atención a través del trabajo de especialistas. ¿Por qué iban a seleccionarnos a nosotros sin un mínimo adecuado de comunicación, un plan de marketing y una inversión consecuente en esta área?

ACUERDOS DE EDICIÓN

Los acuerdos de edición son los mecanismos legales que ponen sobre el papel los procesos que editor y desarrollador van a acordar para que todos salgan satisfechos. Lo normal es que el grande trate de imponer sus condiciones al chico y parezca que no hay otra alternativa que aceptar. Ya hemos comentado en puntos anteriores lo que puede suponer un mal contrato para el desarrollador, especialmente si se juega el trabajo de algunos meses o años y la inversión captada o realizada por sus propios medios.

Un mal contrato no debe firmarse nunca y es mejor seguir optando a negociar con otros editores que caer en la primera trampa. Esto no significa que tenga que ser así y que todos los editores vayan a engañarnos, pero conviene ser muy cauto, especialmente cuando estamos licenciando producto y la inversión ya la hemos realizado.

El editor deberá comprometerse a publicar diligentemente los productos desarrollados a partir de los *gold master* recibidos. Normalmente diseñarán el empaquetado, y deberán fabricar en cantidad suficiente para su correcta distribución, en el caso de producto físico. No está de más pactar mínimos aquí ya que pueden fabricar unas pocas unidades para “ver qué pasa” y entrar en un círculo vicioso de no vender por qué no hay unidades a la venta ni campaña que apoye la demanda.

El editor también se encargará de diseñar y financiar la campaña de mercadotecnia (marketing) y relaciones públicas, controlará la logística, la distribución y dará soporte técnico al canal de distribución, puntos de venta y usuarios finales. Esto implica indirectamente al desarrollador que deberá estar en condiciones de atender los problemas técnicos que pueda generar el producto y dar respuesta al equipo de soporte del editor.

El desarrollador tiene que mantener los productos libres de errores, tanto técnicos como de contenido, añadir las mejoras razonables sugeridas por el editor, dentro de un marco preestablecido, de forma que se regulen demandas de mejoras infinitas o insignificantes que pudieran dar lugar a mantener el producto sin cerrar y por lo tanto sin poder ser explotado “sine díe”. Este punto es vital cuando financiamos nosotros el desarrollo y corremos con los costes de estas “mejoras”. Tiene que marcarse un límite y establecer un marco de costes, de forma que el editor no pueda arbitrariamente terminar por asfixiarnos con constantes cambios.

El desarrollador normalmente se encargará de obtener todas las autorizaciones necesarias, así como adquirir cuantos derechos de propiedad intelectual e industrial o cualquier otro derecho sean necesarios para la edición y publicación de los productos. Esto es especialmente importante en el uso de herramientas de alto nivel como pueden ser motores gráficos, motores de física u otro middleware que suponga el pago de derechos a terceros. El acuerdo de edición tiene que contemplar la existencia de estos derechos y quien se hace responsable de su cumplimiento. Una mala gestión aquí puede suponer la paralización del producto con perjuicio para todos los implicados en la explotación.

El acuerdo debe determinar el ámbito territorial, lenguas de publicación autorizadas y derechos de explotación, así como el plazo de dichos derechos. Hay que determinar el momento en el que se inicia el plazo y si hay prorrogas automáticas o detallar los procedimientos para gestionarlas. Se establecerán las modalidades de edición así como el tipo de soporte de explotación y quien corre con los costes de las infraestructuras necesarias para la explotación.

En acuerdos de cesión lo normal es que se establezca un protocolo de trabajo determinando, la fases del proyecto de forma más o menos detallada y la liberación de los pagos acordados en función del cumplimiento de esas fases, determinadas por hitos o “*milestones*”. A la realización de éstos se suelen liberar pagos, por lo que es importante dejar el proceso bien detallado. La aceptación de estos hitos también puede ser un punto de conflicto, pudiendo volver a un bucle de mejoras o rectificaciones que en el fondo escondan un aplazamiento encubierto de los pagos comprometidos o un proceso de deterioro de la relación que termine por asfixiar al equipo de desarrollo. Por eso el acuerdo de edición debe tratar bien estos puntos, gestionando en lo posible futuras discrepancias.

El mecanismo de comercialización y el establecimiento de los precios implicados en la explotación hay que dejarlos planteados en el acuerdo de edición. Es habitual que el editor sea el responsable del proceso pero podemos poner condiciones para que no se puedan reducir tanto los ingresos que hagan imposible la recuperación de la inversión al no tener nosotros el control.

Hay que acordar en contrato las indicaciones de derechos que se deben incorporar en toda la comunicación y publicación del producto que pueden ser compromisos asumidos con terceros y que requieran indicaciones y leyendas necesarias para la comercialización y difusión del producto conforme a la legislación vigente, o especialmente respecto a la propiedad intelectual de terceros. Esto incluye la inclusión de logotipos y la indicación de derechos de propiedad sobre los diseños del empaquetado y la comunicación del producto.

El acuerdo de edición establecerá los derechos pactado por regalías y los anticipos acordados sobre éstas. Las regalías o royalties estarán calculados en un porcentaje que hay que determinar sobre una base determinada que puede condicionar mucho el rendimiento del producto. Si se establecen ingresos netos, hay que especificar cómo se calculan y qué descuentos pueden estar implicados, ya que si no, podemos estar cobrando un porcentaje sobre una base muy mermada al no tener el control de la ecuación y dejarla en manos exclusivas del editor. Es importante en este punto establecer qué gastos pueden descontarse y hasta qué límites, si no dejamos un margen muy indefinido para que pueda operar el editor a su libre albedrío.

Si el editor puede a su vez sub-licenciar el producto, habrá que establecer el comportamiento de las regalías por estos ingresos y de nuevo qué ecuación, gastos y límites pueden estar implicados y el control qué podemos tener sobre éstos. El acuerdo de edición establecerá los derechos de obras derivadas, personajes, bandas sonoras y cualquier otro elemento que pueda reproducirse total o parcialmente en obras diferentes de la que se había previsto en un principio. Establecerá la propiedad de las ediciones en otros idiomas, ya que la localización de un producto de este tipo puede tener unos costes elevados y dejar mercados importantes desatendidos por esta razón.

Un punto muy importante es cerrar un plazo de edición, si logramos cerrar un producto aprobado, para lo cual hay que establecer qué tipo de veto puede poner el editor sobre el producto final, si no lo considera suficientemente acabado. Aquí tenemos otra fuente de conflicto si por alguna oculta razón el editor decide aplazar “sine díe” la salida del producto por razones no objetivas, como por ejemplo

que haya decidido unilateralmente apostar prioritariamente por otro título de su catálogo en lugar del nuestro. ¿Qué herramientas tenemos para resolver esta situación? ¿Podemos recuperar los derechos de explotación licenciados en ese caso? ¿A qué coste? Debemos proteger nuestra estrategia de producto frente a una posible arbitrariedad del editor y para eso se establecen cláusulas bien trabajadas en el acuerdo de edición. Lo contrario puede suponer nuestra perdición.

Como desarrolladores, deberemos garantizar la originalidad de la totalidad de la obra, que no está en el dominio público, que no ha sido ya publicada en algún otro país o formato, y si es el caso, que no contiene elementos que puedan infringir la propiedad intelectual de terceros que puedan paralizar, bajo demanda, su publicación. Deberemos comprometernos a respetar el plan general y el plan de trabajo establecido dentro de los plazos negociados. Si por alguna razón el proceso de producción o las negociaciones con el editor no llegarán a buen fin, debemos dejar claro a quién pertenece la idea o las partes desarrolladas y que la otra parte no podrá hacer uso de ella ni ningún registro que pueda impedir su distribución a través de otro editor o desarrollador.

Durante el periodo de explotación del producto se pueden establecer cláusulas de gestión de la competencia y la exclusividad de editar o desarrollar productos similares. También pueden delimitarse el número de ediciones o pactar un cambio de condiciones económicas llegado un número de ediciones o de ventas/facturación determinado.

El acuerdo de edición es un arma muy poderosa que hay que aplicar si llegamos al caso de no entenderlos con el editor, por eso hay que cuidar mucho qué aceptamos y qué incorporamos, puede ir nuestro futuro en ello. Es tedioso y demoledor tener que entrar a analizar acuerdos de decenas de páginas y en muchos casos en un idioma que no es el nuestro, con terminología legal. Hay que hacerlo y hacerlo bien. Si es preciso, pagaremos a un buen abogado que nos facilite el proceso, puede ser una de las mejores inversiones que hagamos llegado el momento de conflicto. Es normal incluir cláusulas de confidencialidad sobre la información de todo tipo que reciben de la otra parte y establecer procesos sobre la posibilidad de mediación, legislación y fuero.

Cuando los acuerdos de edición se basan en aceptar las condiciones impuestas por definición por los grandes “*players*” que distribuyen los productos desde sus plataformas, hay poco que añadir. Si consideramos a Apple, Google o Valve como editores, que no lo son para sus “*stores*”, lo normal es que aceptemos lo que nos impongan y juguemos en base a sus reglas preestablecidas. De este modo pueden, por ejemplo, cambiar la cuota que deberán aportar los desarrolladores para publicar sus videojuegos en su plataforma, o incrementar los royalties que cobran por producto vendido y no podremos hacer más que sumarnos a la comunidad de desarrolladores cabreados, tratando que reaccionen. Y a veces funciona, como en el caso de Steam que barajaba subir la cuota que debían soportar los desarrolladores por publicar juegos a través de Steam Direct, proponiendo un rango que iba de los 100\$ a los 5.000\$ y que gracias a la intervención de la comunidad se consiguió forzar a la compañía a hacer lo que se veía más lógico: aplicar la menor tasa posible. No sólo la cantidad a aportar quedó muy ajustada, sino que además será reintegrada por Valve siempre que el juego supere los 1000\$ en ventas.

WORK-FOR-HIRE

Esta es una de las fórmulas de trabajo que pueden ser aplicables en nuestra relación con los editores. Para llegar a producir por encargo de un editor u otro cliente tenemos que tener un prestigio previo. Es difícil que nos encarguen algo de un cierto tamaño si no garantizamos calidad, cumplimiento de los plazos pactados y un precio ajustado. Son los editores principalmente los que realizan este tipo de en-

cargos para productos que tienen en su plan editorial definidos pero no tienen asignado equipo que los pueda desarrollar. Normalmente están basados en licencias que han negociado con marcas reconocidas o tipologías de producto que están dando buenos resultados y que quieren incluir en su catálogo. Por eso necesitan equipos muy profesionales que los desarrollen, para que la oportunidad que detectan en el mercado no se vea desaprovechada por un mal desarrollo o un lanzamiento fuera de fecha.

Según la asociación AEVI, que ofrece cada mes una lista de los títulos más vendidos en nuestro país, es difícil ver algún título español en estas listas. Los juegos más vendidos a nivel nacional tienen procedencia extranjera. Pero si comprobáramos en detalle algunos de esos casos, quiénes han desarrollado estos títulos son estudios españoles a los que se les ha encargado la producción. Ese estudio recibió un encargo por el que cobró el coste de producción con algún margen adicional y si se negoció muy bien, incluso algún pequeño royalty. Esto último muy difícil de conseguir en trabajos de tipo “*work-for-hire*”.

Todo el beneficio generado por estos juegos, a nivel internacional, se irá para el editor. Las ventas en nuestro país irán igualmente para la casa madre, aunque en los rankings de facturación de estas multinacionales figuren como facturación nacional. Riqueza ficticia, ya que se trata de consumo puro y duro, no de producción que retorne los beneficios al sector nacional. Al trabajar de este modo, los estudios que no pueden financiarse ni editar aquí, se convierten en dependientes de la generosidad del editor multinacional, retroalimentando la escena.

También se puede trabajar por encargo para otros clientes que quieren incorporar algún juego a su estrategia empresarial. En estos casos podremos cobrar por nuestros servicios, pero será difícil que nos genere reconocimiento sectorial. Aun así, podemos especializarnos en este tipo de trabajos y terminar creando una línea de negocio que nos permita obtener ingresos recurrentes y con los márgenes que obtengamos ir financiando nuestros propios proyectos.

ADELANTO DE ROYALTIES

La forma de remuneración habitual, cuando se publica a través de un editor, es mediante un porcentaje sobre las ventas que se conoce como regalías o *royalties*. El valor de ese porcentaje depende mucho de cómo se haya financiado el desarrollo, si el editor tan sólo lo publica, el porcentaje para el desarrollador será mayor que si el editor interviene en su financiación.

En el caso de que busquemos al editor como financiador del proyecto lo normal es que terminemos negociando tanto el porcentaje de *royalties* como la propiedad de la IP, como vimos en el apartado “Gestión de la IP”. En este caso deberemos primero interesar al editor con nuestro proyecto y si lo conseguimos, seguro que la principal razón es porque ve que hay un nicho de mercado al que puede llegar y generar ventas a través de nuestro producto.

El proceso interno del editor, en su análisis, pasa por poner en evaluación el volumen de ventas que puede generar y el precio medio que puede conseguir por usuario. Lo normal es que contemple al menos dos escenarios, uno conservador y uno normal, con estas dos propuestas podrá tener una primera valoración del rendimiento que va a tener el producto por el lado de las ventas estimadas. A continuación tiene que hacer el cálculo de los costes asociados a esas ventas y entre ellos está el coste de desarrollo. Sobre el presupuesto que haya empezado a negociar con el desarrollador estará en condiciones de ver el máximo que puede invertir en el desarrollo del producto y podrá proponer una negociación a los desarrolladores con la cifra analizada en su cuaderno de notas.

Si finalmente puede negociar entorno al montante máximo calculado, tratará de cerrar el acuerdo, incorporando este importe bien como pago total por los costes de desarrollo, bien como adelanto de royalties para pagar el desarrollo. ¿Cuál es la diferencia?

En el primer caso la negociación va a proponer la cesión de la IP y el pago del desarrollo como un trabajo de tipo “*work-for-hire*”, por lo tanto el desarrollador se despedirá de cobrar un duro más por el proyecto y venderá la IP para siempre, que es adoptada por el editor. Si el desarrollador hizo bien las cuentas, asegurará trabajo durante algunos meses y tendrá que ponerse las pilas para crear un nuevo concepto que vender antes de que finalice el periodo de producción comprometido si quiere seguir trabajando. Lo normal es que haya presupuestado con algún margen que le permita aguantar unos meses antes de que pueda “colocar” otro concepto o encontrar otro encargo, si no tendrá que reducir plantilla y esconderse en los cuarteles de invierno a esperar mejor coyuntura.

El segundo caso no es que sea mucho mejor, pero al menos puede ofrecer alguna esperanza a medio plazo. La negociación cede los derechos de la IP, al igual que en caso anterior, pero no por un precio cerrado si no por un porcentaje sobre las ventas, los *royalties*. El problema es que necesita financiar el proyecto para poder desarrollarlo y por eso recibe un adelanto de esos *royalties* que le ofrezca liquidez para contratar y producir correctamente. El importe de esos royalties para el editor es equivalente a la esperanza de ventas del producto, menos el coste de desarrollo presupuestado en forma de porcentaje sobre las ventas estimadas en el escenario más conservador. Ese es el *royalty* que puede ofrecer y que asegura que sobre la estimación más ajustada podrá pagar al desarrollador y seguir haciendo beneficio. ¿Cómo funciona en explotación el *royalty*?

Lo normal, si se cumplen las previsiones más pesimistas del editor, es que el desarrollador no cobre nada más por el producto. Está calculado así y en el caso más favorable pasará un tiempo hasta que los *royalties* generados sean superiores al adelanto entregado, invertido en desarrollo, por lo que el estudio no podrá financiar nada en el momento del lanzamiento hasta que el producto haya conseguido suficientes ventas como para empezar a liquidar algún rendimiento. Si el producto fue mal evaluado y no vende, el desarrollador normalmente tendrá garantizado el adelanto y no deberá devolver nada al editor.

Si por el contrario las ventas se disparan, los *royalties* acumulados harán que el adelanto recibido se supere muy rápidamente y podrá cobrar rendimientos una vez superado dicho adelanto. En ese caso el límite de ingresos generados lo decidirá el ciclo de vida del producto y mientras venda seguirá cobrando *royalties*.

El problema viene cuando el editor considera que hay que renovar el producto decide crear una secuela o un derivado del título de éxito. Ya no dependemos de nosotros mismos y, salvo que esté expresamente pactado en contrato, el editor puede desarrollar el siguiente título con cualquier otro desarrollador, dejando de cobrar royalties por el nuevo producto, o encargándonos la secuela en un modelo “*work-for-hire*” sin derechos de *royalties*.

El modo más sano de conseguir un adelanto de *royalties* es cuando el editor no tiene el control de la IP y por lo tanto ha financiado una parte o nada del desarrollo. Entonces el adelanto reclamado puede ser para cederle los derechos de explotación o incluso puede negociarse un pago por esos derechos, y un adelanto adicional sobre la liquidación de *royalties*, que serán mayores a los que habríamos obtenido si perdimos la IP.

Además, si el producto es un éxito, controlamos las secuelas y estaremos mejor financiados para poder desarrollarlas ya que habremos conseguido un mayor rendimiento en comercialización. Llegados a este punto entendemos mejor porque son tan grandes los editores y tan pequeños los estudios talentosos. Cada uno a lo suyo, unos a crecer y hacer dinero y otros a divertirse produciendo para los primeros. ¿Habrá que reflexionar o no?

INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS



PARA EL ESTUDIO

- Analizaremos algunos de los riesgos que conllevan las ayudas públicas.
- Veremos la situación actual de las ayudas efectivas para el sector.
- Tendremos una estimación de qué cantidades podemos alcanzar según organismos y convocatorias.
- Se analizarán las opciones en ayudas europeas y también algunos ejemplos a nivel comunidad autónoma.
- Se analizarán los aspectos más significativos para conseguir un préstamo participativo de ENISA o un aval de CREA S.G.R.
- Se estudiarán las implicaciones que suponen la correcta ejecución y justificación de los proyectos aprobados.



PARA EL INVERSOR

- Veremos algunas de las principales demandas de los estudios a la hora de dirigirse a buscar ayudas públicas.
- Se analizará cómo es la Fiscalidad en el desarrollo de videojuegos en la actualidad.

No con la intensidad deseable ni con la regularidad que necesitaría el sector, como ocurre en otras industrias culturales cercanas, pero lo cierto es que las ayudas públicas cada vez se consideran más como una palanca de apoyo para algunas fases iniciales y de expansión en la financiación de los estudios.

En los sondeos realizados de manera paralela a la elaboración de esta edición, un 16% de las empresas participantes contaban con préstamos de ENISA, un 14% de otro tipo de ayudas estatales y un 12% declaraba tener ayudas de las diferentes comunidades autónomas.

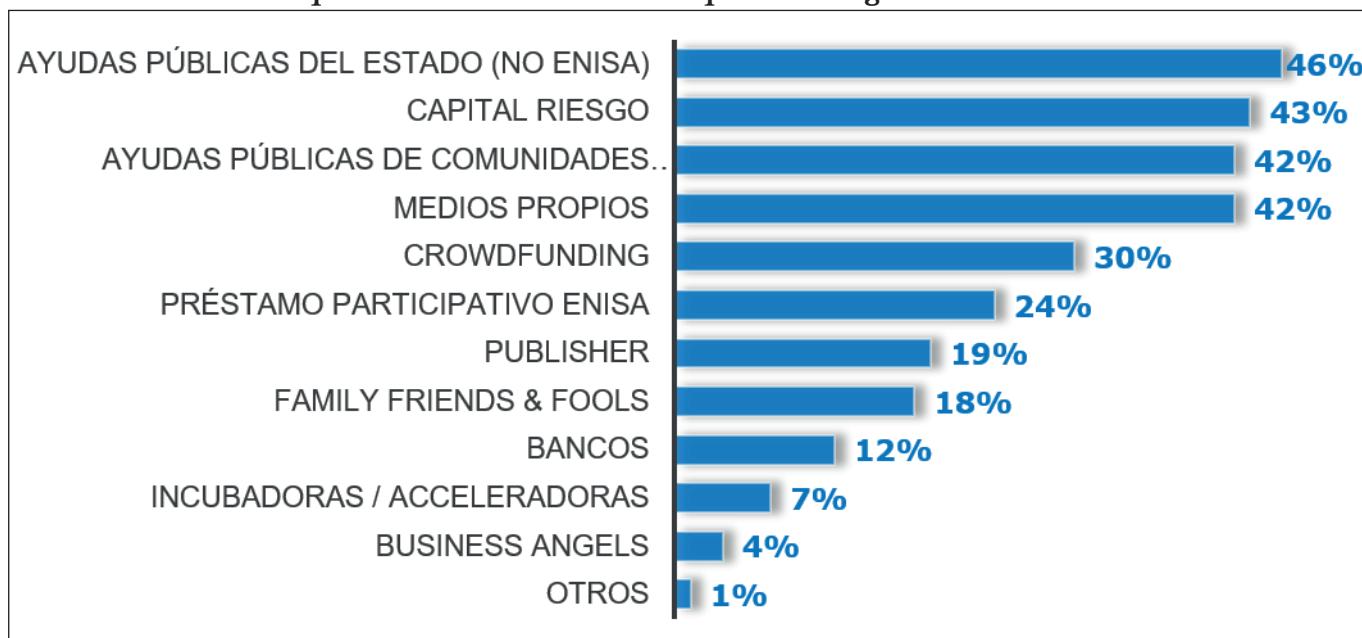
Cuando se preguntaban a qué fuentes de financiación pensaban dirigirse, un 46% mostraba interés por solicitar algún tipo de ayudas estatales, un 42% ayudas de las comunidades autónomas y un 24% mostraba su intención de solicitar un préstamo participativo a ENISA.

Estas cifras muestran el interés que tienen los estudios por ser considerados dentro de los apoyos que los organismos públicos ofrecen a otros sectores de actividad y que en el caso de los videojuegos se muestran muy tímidos y con actuaciones un tanto erráticas, algo que desearíamos que cambie a corto plazo.

Si queremos solicitar ayuda pública es necesario conocer bien las distintas opciones de financiación que ofrecen, no es lo mismo una subvención a fondo perdido que un crédito, aunque tenga un interés cero. Es obvio que para el segundo caso hay que tener claro el mecanismo de negocio que va permitir

amortizar adecuadamente el préstamo. Si la ayuda en forma de préstamo se dirige a un modelo que impida la comercialización de los resultados obtenidos, como en el caso de proyectos de I+D, o bien contamos con recursos complementarios para comercializar o nos podemos encontrar en un proceso que solicite el pago de las cuotas de amortización en un momento que podemos contar con recursos escasos para hacerle frente. En otro posible escenario nos puede obligar a tirar de los fondos reservados que íbamos a invertir en lanzamiento y comercialización. Según el volumen de la amortización, puede dar lugar a una importante reducción de nuestra capacidad comercializadora del proyecto. En casos extremos puede llevarnos incluso a una muerte lenta y con deudas, cuando el producto no consigue suficientes ingresos.

A qué fuentes de financiación quieren dirigirse los estudios



Fuente: encuesta DEV

Por estos motivos no deberemos contar con la financiación pública como parte básica del proceso de financiación. Primero porque no la asegura nadie, no hay un mecanismo automático y en general aparece en forma de concurrencia competitiva. Lo normal es que exija un esfuerzo por parte del equipo que la prepare y si éste no tiene suficiente experiencia, termine no siendo aceptado el proyecto, lo que se traduce en no contar con financiación efectiva. En segundo lugar, debe de estar claramente alineada con los objetivos de la empresa, si no, a la larga, va a distraer recursos de producción que están soportados por préstamos que hay que devolver, y si no podemos aplicar de forma práctica los resultados obtenidos, nos encontraremos con un desarrollo poco explotable que hay que reembolsar con amortizaciones anuales.

Otro problema adicional puede ser que el resultado obtenido se aleje mucho de lo que planteábamos y nos han financiado, o bien que el proceso de justificación genere dudas al equipo evaluador del proyecto, una vez terminado este. En cualquiera de estos casos podemos vernos forzados a devolver las cantidades recibidas, con intereses de demora. Es necesario justificar todo el proyecto para que la ayuda sea válida y aunque hay ayudas que financian el 100% de los costes, lo normal es que la financiación sea parcial y tengamos que contar con recursos propios.

Con estas situaciones tampoco se pretende atemorizar a los emprendedores para solicitarlas, muy al contrario. Si queremos que las ayudas sectoriales se consoliden hay que reclamarlas, ir a buscarlas y

sacarlas adelante. Pero es necesario hacerlo bien y en procesos bien alineados con la estrategia y las necesidades de la empresa, contemplando la posterior comercialización de la evolución del proyecto.

Adicionalmente existen entidades mixtas como CREA SGR, equivalente a Coficiné (Francia), que permiten el descuento de contratos, descuento de royalties y el acceso a avales necesarios para optar a algunas ayudas públicas. Estos apoyos están muy consolidados en sectores como el audiovisual y ayudan a conseguir avales y regular la tesorería de los proyectos.

También es importante acercarse a las Agencias de desarrollo regional e incluso oficinas locales de las ciudades, donde se dispone de información y diversos tipos de ayudas gestionadas por los gobiernos autónomos que tienen asignados los recursos nacionales a su correspondiente gestora local.

Conviene no olvidar algunos desajustes importantes que tienen este tipo de ayudas, como son los plazos de obtención de la financiación efectiva. A pesar de que en muchas de las convocatorias se habla de adelanto de la ayuda, en la práctica lo habitual es encontrarnos con la ayuda al final de la ejecución, en proyectos anuales, o al final del año en proyectos plurianuales. Sin embargo, la ejecución tiene que ser en plazo y el volumen de inversión comprometida ejecutado de forma puntual para poder justificar correctamente. Esto puede generar un problema de tesorería y convertirse en un nudo gordiano para los estudios más pequeños. Una ejecución irregular, debido a su precaria financiación habitual, puede obligarles a tener que hacer frente a devoluciones de un dinero que ya han gastado. Además, hay que tener en cuenta los costes de gestión de este tipo de ayudas, bien por la dedicación de recursos propios de la empresa, bien por la contratación de consultores que ayuden en el proceso de presentación, ejecución y justificación. Estos costes hay que contemplarlos dentro del proyecto como costes de gestión y siempre se van a producir si queremos ejecutar y justificar correctamente.

El tiempo es otro de los elementos a determinar muy bien. Muchas de las ayudas pueden ser lentas en evaluación, desde que se presenta la solicitud, tenemos la resolución de concesión y podemos finalmente hacerla efectiva. No dudamos del buen hacer de los instructores, pero si estuvieran en la piel de los solicitantes entenderían lo crítico del proceso en muchos casos, especialmente para empresas pequeñas, las más necesitadas. No recordamos ayudas que tarden menos de 3-4 meses en llegar y tampoco nos sorprende que algunas sobrepasen el año. Un plazo de seis meses, desde que iniciamos el proceso, hasta que está toda la documentación en regla, puede ser una referencia media del proceso, cada uno deberá decidir si aceptable. Mientras tanto, el plan de trabajo hay que cumplirlo y los recursos comprometidos pagarlos, salvo que se contemple un cierto decalaje en la ejecución, acorde con la realidad de los tiempos de concesión y liquidación.

Analizando cómo se aplican parte de estos recursos, que además no son a fondo perdido, veríamos con cierta desesperación que una parte cercana al 50% de la financiación recibida, vía préstamo, se va en pagar impuestos al Estado y por lo tanto queda reducida su capacidad operativa de forma alarmante. Algunos países de nuestro entorno como Reino Unido, Francia, Canadá o EEUU utilizan créditos fiscales para retrasar el pago de los impuestos hasta el momento de generar ingresos, de manera que a pesar de ser préstamos, serían mucho más efectivos para producir con mayores posibilidades el éxito.

Y para alcanzarlo son varios los factores que influyen decisivamente, como contar con editores especializados nacionales, equipos de marketing, prensa que apoye el desarrollo nacional y pueda ayudar en el lanzamiento internacional. Sería necesario contar con una inversión adecuada y sana, no plagada de trampas, algunas de ellas que podemos encontrar ocultas, por desconocimiento.

Ciertamente muchos de los mecanismos vienen impuestos desde Bruselas y parecen más orientados a apoyar a las empresas más solventes que a los pequeños emprendedores que embarcan su vida en un proyecto vital y pasional. Desde el sector abogamos por estrategias orientadas a la situación real del desarrollo, con medidas a medio y largo plazo en una industria en la que somos grandes consumidores pero desgraciadamente productores pequeños y muy poco reconocidos.

A las empresas nos queda sugerirles que no dejen de intentarlo, aunque para organizar el plan financiero conviene contar SÓLO con financiación privada, porque es la que se puede llegar a tener con mayor probabilidad. La financiación pública es, o insuficiente, o muy difícil de conseguir, como se puede apreciar en el repaso anterior. Aun así, hay que competir también ahí, para ello es imprescindible leer varias veces las bases de las convocatorias y si se colabora con algún consultor experto mejor, habrá un coste adicional pero también incrementaremos las posibilidades de éxito.

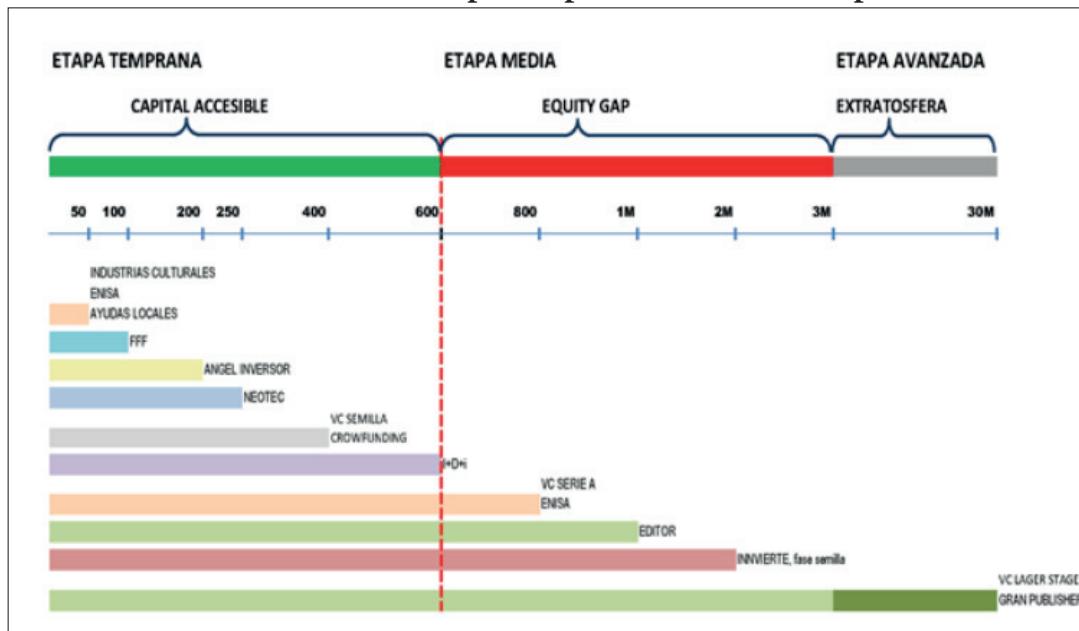
Recordad que hay que justificar todos los gastos relacionados con la ayuda, una vez obtenida, por lo que no es una buena idea inflar partidas innecesariamente. Y no olvidar los “pequeños” detalles como disponer de firma electrónica o asegurarse que están todas las cuentas y pagos con el Estado, al día. Un retraso en el pago de alguno de los numerosos impuestos que nos acompañan puede llevar todo el trabajo al traste.

MAPAS DE AYUDAS DISPONIBLES

El capital accesible a través de ayudas públicas es más bien escaso y difícil de aplicar en el sector de los videojuegos. Aun así, haciendo muy bien nuestro trabajo en la convocatoria que veamos accesible, con un proyecto bien armado, podemos encontrar diversos apoyos en las diferentes fases por las que pueda estar pasando nuestra empresa.

El capital más cercano al inicio de la actividad lo podemos encontrar en ayudas locales o autonómicas al emprendimiento o a jóvenes emprendedores. En estos casos tenemos a ENISA con una línea que puede llegar a los 50.000€ o incluso algo más si el proyecto es viable y está bien arropado por un equipo competente.

Fuentes de financiación por etapas de desarrollo empresarial



Fuente: elaboración propia

En ese mismo tramo podemos encontrar también apoyo por parte de la línea “Ayudas para la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas mediante proyectos digitales y tecnológicos” que desde el MECD²¹ (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) convocan anualmente y que obtienen proyectos con un marcado carácter cultural.

Para cantidades superiores, hay que tener la empresa bien constituida y optar por otro tipo de ayudas como las que ofrece el CDTI a través del programa NEOTEC o para “Proyectos de Investigación y Desarrollo”, cantidades que pueden alcanzar y superar los 250.000€.

Si la empresa tiene una cierta estabilidad financiera y un buen “*track record*” las ayudas pueden alcanzar cantidades superiores a los 500.000€ en algunas líneas del CDTI o de apoyo a la I+D de la Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información y la Agenda Digital que convoca anualmente bajo el programa de Acción Estratégica de Economía y Sociedad Digital (AEESD). En esas mismas cantidades se pueden encontrar apoyos por parte de ENISA, con sus préstamos participativos, que pueden incluso alcanzar hasta el 1,5M€ para las empresas más consolidadas. Estas ayudas pueden llegar a mitigar lo que conocemos como el “*equity gap*”, zona que podríamos establecer a partir de los 600€, por poner una estimación, donde resulta realmente complicado encontrar fondos con los que poder continuar el desarrollo de proyectos que tengan cierta envergadura. En esta zona es en la que podemos encontrar ayuda de fondos de inversión, la línea de crecimiento de ENISA o el socio más habitual, los editores.

Las ayudas europeas pueden ser interesantes para proyectos en colaboración, que permitan desarrollar tecnologías punteras que sean incorporadas a futuro en nuestras producciones, pero no son líneas que sean fácilmente accesibles ni tienen aplicación directa en nuestro plan de producción al contar con muchos condicionantes y ser costosas de conseguir. Si el proyecto tiene un claro componente cultural y mucha vocación europea el Programa MEDIA Europa Creativa puede llegar a financiar hasta 150.000€ a fondo perdido a un proyecto individual.

Por último, si el estudio está muy bien posicionado y tiene un proyecto de crecimiento claro, se puede acceder a fondos de inversión de capital riesgo que invierten en empresas innovadoras y de base tecnológica con apoyo público-privado a través del programa INNVIERTE del CDTI. Las cantidades alcanzadas pueden superar el millón de euros de inversión.

TIPOLOGÍA DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA

Se han demostrado que las ayudas públicas bien organizadas pueden suponer un catalizador muy importante para un sector, especialmente si viene tan poco soportado como el de los videojuegos. Tenemos ejemplos internacionales donde países que apenas hace unos años no tenían representación en el panorama global de esta industria, hoy son referentes en producción y generan mucha riqueza y puestos de trabajo.

A nivel nacional nos hemos tenido que ir defendiendo tratando en participar en líneas existentes que todavía están alejadas de la realidad de nuestro modelo de producción y explotación. Veamos algunas de las disponibles en la actualidad en una relación no exhaustiva pero que puede dar una idea de cómo encontrar apoyos públicos.

21 <https://www.mecd.gob.es>

INDUSTRIAS CULTURALES

Desde que en el año 2009 la comisión de Cultura del Congreso reconoció al videojuego como industria cultural hemos estado pendientes de contar con una línea de apoyo y financiación adecuada, que apoye al sector y que hasta el momento se ha traducido en participar junto con otras industrias culturales en el Plan de Fomento de las Industrias Culturales y Creativas impulsado por el Ministerio de Cultura.

Se vienen presentando convocatorias anuales de “Ayudas para la modernización, innovación y creación de las industrias culturales y creativas mediante proyectos digitales y tecnológicos” con el objetivo de poder ofrecer productos y servicios culturales mediante nuevas tecnologías, impulsar la creación y difusión de la oferta cultural y formar gestores y emprendedores culturales, de modo que se aprovechen al máximo las oportunidades que ofrecen la diversidad cultural, la globalización y la digitalización en el sector de las Industrias Culturales y Creativas (ICC).

Lejos estamos de otro sector como el audiovisual, que aparte de los incentivos fiscales cuentan con líneas propias y un volumen de ayudas significativo para áreas como:

- Producción de largometrajes sobre proyecto.
- Producción de cortometrajes sobre proyecto.
- Producción de cortometrajes realizados.
- Organización de festivales y certámenes cinematográficos en España.
- Ayuda general para la amortización de largometrajes.
- Ayudas para la distribución de películas de largometraje y conjuntos de cortometrajes, españoles, comunitarios e iberoamericanos.
- Ayudas para la participación de películas españolas en festivales.

Ayudas para la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas mediante proyectos digitales y tecnológicos

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través de la Subdirección General de Promoción de Industrias Culturales y Mecenazgo viene presentando, en convocatorias anuales, Ayudas para la modernización, innovación y creación de las industrias culturales y creativas mediante proyectos digitales y tecnológicos. La última ha sido el pasado mes de marzo de 2017 y el objetivo que se persigue es poder ofrecer productos y servicios culturales mediante nuevas tecnologías, impulsar la creación y difusión de la oferta cultural y formar gestores y emprendedores culturales, de modo que se aprovechen al máximo las oportunidades que ofrecen la diversidad cultural, la globalización y la digitalización en el sector de las Industrias Culturales y Creativas (ICC).

Se trata de subvenciones a fondo perdido para apoyar la realización de proyectos culturales que incrementen la oferta de contenidos digitales culturales en Internet y promover la modernización e innovación de las ICC. Estas ayudas se dirigen a autónomos, emprendedores, pequeñas empresas, y microempresas que se dediquen a la producción, distribución y/o comercialización de bienes culturales, que no hayan recibido estas ayudas en los últimos tres años de forma consecutiva.

Cubren hasta el 70% del coste del proyecto cultural y las actividades deberán desarrollarse entre enero y diciembre del año de la convocatoria, aunque hay casos en los que se han aplazado hasta marzo del año siguiente. Subvencionan las inversiones en inmovilizado intangible (investigación, desarrollo, propiedad industrial y aplicaciones informáticas) e inmovilizado material (instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, otras instalaciones, equipos de oficina y equipos para procesos de información).

El presupuesto de estas ayudas ha ido menguando año tras año y si en 2015 contaba con 1,8M€ en 2017 se ha convocado con 1,5M€ y se dirige a sectores culturales como las artes escénicas, artes visuales, patrimonio cultural, cine, televisión, radio, publicidad, videojuegos y artes interactivas, diseño, diseño de moda, nuevos medios de comunicación, música, libros, prensa, arquitectura, turismo cultural y diseño gráfico.

Entre sus principales ventajas están que el proceso de preparación de las solicitudes es mucho menos intensivo que en otras ayudas y no es necesario tener mucha experiencia en preparación de pliegos para completar la solicitud. Las ayudas no son reembolsables y cubren hasta el 70% del proyecto, que también es apreciable en comparación con las condiciones de otras convocatorias y no se solicitan avales para su concesión.

Programa MEDIA Europa Creativa

Europa Creativa MEDIA lanzó en 2013 su programa específico para el apoyo al desarrollo de videojuegos y cerró su convocatoria para 2017 en el mes de marzo. El objetivo de este programa era aumentar la capacidad de los operadores audiovisuales para desarrollar obras europeas con potencial para circular dentro de la Unión Europea y más allá, así como facilitar la coproducción europea e internacional.

En concreto para nuestro sector, el objetivo es incrementar la capacidad de los productores europeos de videojuegos para desarrollar los proyectos con alto contenido innovador y una “jugabilidad” de calidad, que tengan un potencial para circular internacionalmente y mejorar la competitividad de la industria de los videojuegos en los mercados europeos e internacionales, facilitando la retención de la propiedad intelectual por parte de los desarrolladores europeos.

Como requisitos, las empresas de producción europeas independientes debían demostrar experiencia previa en el campo de los videojuegos y haber sido legalmente constituidas al menos 12 meses antes de la publicación de la convocatoria. Además era preciso demostrar que ha completado y distribuido comercialmente un videojuego previo, que debía haberse distribuido durante los dos años anteriores a la publicación de la convocatoria. Esta opción ya está condicionando a estudios de nueva creación al no disponer de “*track record*”.

Además, la empresa debía demostrar que poseía la mayor parte de los derechos del proyecto para el que solicita la ayuda, por lo que tenía que presentar un contrato que cubra los derechos del material artístico incluido en la solicitud. En caso de que se tratase de una adaptación de un trabajo ya existente, el candidato debía demostrar que ostenta la mayor parte de los derechos de adaptación.

No se podían presentar Fundaciones, Institutos, Universidades, Asociaciones y otras entidades de carácter público, grupos de empresas y/o personas físicas.

La contribución financiera concedida en ningún caso podía superar el 50 % de los costes subvencionables totales presentados por el solicitante o costes elegibles, en modalidad de subvención y oscilaba entre 10.000 € y 150.000 € por el concepto y desarrollo del proyecto de un videojuego, incluyendo actividades hasta el punto de que el concepto llegara a conducir a un prototipo jugable. Sólo se podía presentar un proyecto por empresa. La convocatoria EACEA 22/2016 contaba con un presupuesto total que ascendía a 3,78M€ a nivel europeo.

Este tipo de ayudas han sido muy poco utilizadas por los estudios españoles, probablemente porque hasta ahora ha sido una herramienta fundamentalmente orientada al mercado audiovisual y la ver-

dad es que se puede conseguir una financiación muy interesante como subvención. Eso sí, es necesario disponer del 50% de los costes elegibles que no son financiados por MEDIA, ya que en justificación deben quedar identificados. La repercusión que tiene frente a las necesidades de financiación del sector es más bien anecdótica ya que no sólo se presentan pocos proyectos sino que además el ratio de éxito es muy bajo.

PROGRAMAS NACIONALES I+D+I

Programa Estatal de I+D+I Orientada a los Retos de la Sociedad (antiguo INNPACTO)

Esta actuación tiene como finalidad promover la generación de conocimiento científico orientado a la búsqueda de soluciones a los problemas presentados en los retos de la sociedad identificados en la Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación y en el Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación, mediante investigación de calidad, evidenciada tanto por su contribución a la solución de los problemas sociales, económicos y tecnológicos como por la publicación de sus resultados en foros de alto impacto científico y tecnológico o la internacionalización de las actividades.

Entre los objetivos específicos y actividades que se financian están los proyectos de investigación que impliquen el incremento de los conocimientos científicos y tecnológicos mediante la promoción de actividades de investigación, consistentes en trabajos experimentales o teóricos orientados específicamente hacia alguno de los ocho grandes retos de la sociedad española identificados en la Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación entre los que está el área de “Economía y sociedad digital” o “Cambios e innovaciones sociales” haciendo especial hincapié en salud, envejecimiento o inclusión, donde se pueden plantear proyectos que incluyan tecnologías utilizadas en videojuegos como **procesos de virtualización o gamificación**.

Las ayudas estaban destinadas a financiar una serie de partidas derivadas del proyecto entre las que están los gastos de personal, equipamiento, materiales y otros gastos relacionados con los objetivos del proyecto. Podían acceder entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro con capacidad y competencia demostrada para realizar proyectos de I+D que supongan un avance significativo del conocimiento y el tipo de financiación disponible es tanto subvención como anticipo reembolsable. Se accedía al programa en plazo de presentación y en concurrencia competitiva.

La convocatoria de 2017²² ha sido cofinanciadas por la Unión Europea a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), por lo que necesariamente se rigen por las normas comunitarias sobre la materia. En esta convocatoria los proyectos se podían realizar de forma individual o coordinada frente a otras convocatorias que exigían proyectos en cooperación entre empresas y organismos de investigación, aunque se potenciaban los proyectos coordinados que tuvieran fines ambiciosos. Como novedad entre los beneficiarios no se encuentran entidades privadas con ánimo de lucro por lo que parece mucho más orientada a centros de investigación, universidades, institutos universitarios o asociaciones profesionales sin ánimo de lucro que incluyan en sus estatutos líneas de actividad de I+D como actividad principal.

El presupuesto de 2017 ascendía a 244 M€ de los cuales 153M€ se correspondían a subvención y 90M€ a anticipos reembolsables. Por lo que son proyectos que presentan un volumen importante de recursos frente a otras convocatorias y una financiación muy ventajosa, sin requerimientos de garantías adicionales.

22 <https://goo.gl/6X7jNz>

Al contrario de otras ediciones, estas ayudas se han orientado claramente para universidades y centros de investigación, por lo que pueden tener sentido en nuestro sector para algunos de los numerosos centros de formación que alrededor del desarrollo de videojuegos se han ido creando, siempre que tengan vocación investigadora y personal que cumpla las exigentes especificaciones de la convocatoria.

NEOTEC

Las Ayudas NEOTEC²³ tienen como objetivo el apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España que basan su estrategia de negocio o actividad en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico y que requieran el uso de tecnologías o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora, y en los que la estrategia de negocio se base en el desarrollo de tecnología.

Se encuentran dentro del Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016 que ha sido prorrogado por Acuerdo de Consejo de Ministros de 30 diciembre de 2016 hasta que el Gobierno apruebe el nuevo Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación.

Las ayudas se destinan a proyectos empresariales en cualquier ámbito tecnológico y/o sectorial. No obstante, no se adecúan a esta convocatoria los proyectos empresariales cuyo modelo de negocio se base primordialmente en servicios a terceros, sin desarrollo de tecnología propia

Se considerará empresa innovadora a toda empresa que cumpla al menos uno de los siguientes requisitos:

- a. Que pueda demostrar, mediante una evaluación realizada por un experto externo, que desarrollará, en un futuro previsible, productos, servicios o procesos nuevos o mejorados sustancialmente en comparación con el estado de la técnica en su sector y que lleven implícito un riesgo de fracaso tecnológico o industrial.
- b. Que tenga unos costes de investigación y desarrollo que representen un mínimo del 10 % del total de sus costes de explotación durante al menos uno de los tres años previos a la concesión de la ayuda. Si se trata de una empresa nueva sin historial financiero, esta condición debe cumplirse en el ejercicio fiscal en curso.

Las empresas deben tener categoría de “pequeña empresa” y contar con un capital social mínimo, o capital social más prima de emisión o asunción, de 20.000 euros, desembolsado íntegramente, e inscrito totalmente en el registro correspondiente antes de la presentación de la solicitud.

Se consideran por tanto empresas “startup” ya creadas y que necesiten capital semilla, una primera o segunda ronda de inversión para finalizar el desarrollo de su prototipo, mejorar su producto y/o para mejorar el acceso al mercado.

En anteriores convocatorias para asegurar la financiación del plan de negocio presentado, los socios debían aportar a la sociedad, al menos, el 30% del presupuesto solicitado, en forma de aportaciones dinerarias antes de la firma del contrato con el CDTI.

Para ser elegible, el proyecto debe ser de base tecnológica innovadora, cualquiera que sea el sector de actividad al que se dirige. Con este fin, se valoran positivamente los proyectos centrados en el desa-

23 <http://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=651&MN=3>

rrollo de productos, procesos o servicios novedosos, de base tecnológica innovadora y que presenten claras perspectivas de comercialización y crecimiento empresarial. El CDTI financia un plan de empresa, no un sólo proyecto de I+D. Por tanto, se deben presentar todas las líneas de actividad que la empresa tenga previsto acometer en los 5 años contemplados. No obstante, los gastos asociados a las actividades de I+D deben ser la mayor parte del presupuesto presentado.

El CDTI llega a financiar como máximo los dos primeros ejercicios desde la fecha de solicitud de la ayuda. El presupuesto financiable mínimo debe estar en torno a los 175.000 €. La cuantía de la ayuda puede llegar a ascender hasta un 70 % de los gastos aceptados del plan de negocio presentado, con un importe máximo de 250.000€. Las ayudas podrán ser compatibles con la percepción de otras ayudas procedentes de cualesquiera Administraciones o entes públicos o privados, nacionales, internacionales, o de la Unión Europea. Entre sus ventajas está que se trata de subvenciones sin necesidad de constituir ninguna garantía.

Sólo se recibe entre el 40% y el 60% de la ayuda aprobada. Hay que financiar el proyecto en la parte restante, ya que el diferencial sobre el total de la financiación se paga después de la finalización y justificación del proyecto-plan de empresa aprobado. En la práctica recibimos parte del dinero necesario para financiar nuestro proyecto una vez financiado, algo difícil de digerir para pequeñas empresas con limitados recursos económicos.

El presupuesto para la convocatoria de 2017 es de 20M€ financiado con cargo a los fondos propios del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI.

INNVIERTE

CDTI, bajo el programa INNVIERTE, gestiona su participación en varios fondos de inversión de capital riesgo que invierten en empresas de base tecnológica o innovadoras en distintos sectores y etapas de crecimiento. Dentro de su política de inversión lo hacen en función de la tipología de cada fondo existente, por lo que hay que comprobar qué fondos están operativos y en qué fases²⁴.

El programa INNVIERTE se instrumenta a través de diferentes Sociedades de Capital Riesgo y forma parte de la estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020 que persigue impulsar la entrada de capital privado en empresas tecnológicas españolas, en condiciones de mercado, al objeto no solo de apoyar sus actividades tecnológicas, sino de aportarles capacidad de gestión e internacionalización y conocimientos del mercado. A tal fin, se pretende impulsar inversiones público-privadas de capital riesgo que reúnan las siguientes características:

- Las inversiones consistirán en la toma de participaciones temporales en el capital social de empresas objetivo.
- Las inversiones se financiarán en más de un 50% por inversores privados.
- Las decisiones de inversión se adoptarán sobre una base comercial y se orientarán a la obtención de beneficios.
- La gestión de las inversiones y las desinversiones se atribuirá a profesionales del sector privado con experiencia en el correspondiente sector tecnológico en España.
- Los inversores privados asumirán el liderazgo de las transacciones necesarias para implementar las inversiones y las desinversiones.
- Los riesgos y los beneficios de cada inversión serán compartidos con el inversor privado en estricta igualdad de derechos y obligaciones y en proporción a su aportación respectiva.

24 <https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=652&MN=3>

El programa INNVIERTE articula los instrumentos de inversión adecuados para atender las necesidades de financiación de las empresas que presenten un alto potencial de retorno y paliar los fallos de mercado detectados en sectores tecnológicos tradicionalmente “huérfanos” de atención por parte de inversores especializados, como podría ser el sector de los videojuegos.

Los importes de cada inversión hay que consultarlos con cada fondo o bien dirigirse al equipo de INNVIERTE que responde al email: inniverte@cdti.es o a través del teléfono 91 581 91 97.

Las solicitudes deben detallar un plan de negocio con descripción general de la actividad de la empresa, mercado, producto y tecnología, equipo humano y análisis financiero y de riesgos. Sobre éste, el CDTI realiza una evaluación preliminar sobre la base de los siguientes criterios:

- Alcance innovador mínimo.
- Coherencia del plan de negocio.
- Desarrollo de actividades estratégicas de la empresa en España.
- Fondos solicitados por la empresa.
- Cumplimiento de que el porcentaje de participación privada en la empresa será mayoritario.

Son concursos en los que hay empresas verdaderamente especialistas, con enorme capacidad para captar gran parte de los fondos disponibles. Un grupo de élite en el que resulta complicado entrar y por lo tanto bastante alejado de las necesidades de gran parte de nuestras empresas, aunque la actual ampliación de fondos puede suponer una oportunidad que podemos tratar de sondar si estamos bien alineados con lo que nos van a solicitar. Si tenemos en cuenta que la inversión en capital siempre debe ir acompañada de inversión privada, y que el sector de los videojuegos no está suficientemente posicionado entre los inversores españoles, las posibilidades de éxito actuales son ciertamente remotas.

Proyectos de Investigación y Desarrollo del CDTI

Son proyectos empresariales de Investigación y Desarrollo de carácter aplicado para la creación y mejora significativa de un proceso productivo, producto o servicio presentados por una única empresa o por una agrupación empresarial. El CDTI²⁵ convoca dichos proyectos y pueden comprender tanto actividades de investigación industrial como de desarrollo experimental.

La convocatoria está abierta todo el año y pueden beneficiarse tanto PYMES como grandes empresas. Requieren un presupuesto mínimo de 175.000 euros y cuentan con una ayuda parcialmente reembolsable, con una cobertura financiera hasta el 75% del presupuesto total aprobado y una parte no reembolsable de generalmente un 10%. La duración de estos proyectos puede ser de 12 a 36 meses.

Si los proyectos se presentan en cooperación se requiere la formalización de una Agrupación de Interés Económico (AIE) o consorcio regido por un acuerdo privado de colaboración, constituidos por, como mínimo, dos empresas independientes y con un máximo de socios de seis. Se valora la creación de consorcios equilibrados, que cuenten con un tamaño adecuado para garantizar una gestión eficaz. En este caso la duración de estos proyectos puede ser de 12 a 48 meses y el mínimo financiable se amplía a 500.000 €, con un presupuesto mínimo por empresa de 175.000 €.

AEESD 2017

La Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información y la Agenda Digital está llevando a cabo un proceso de racionalización de los instrumentos de ayudas. La naturaleza, financiera y jurídico-

²⁵ <http://cdti.es/index.asp?MP=7&MS=20&MN=3>

procedimental, de cada uno de ellos condiciona la tipología de empresas y de proyectos para los que resultan más óptimos. El objetivo en el diseño de los instrumentos es tratar de maximizar la eficiencia de los fondos públicos y eso pasa por segmentar el espectro empresarial según las características del instrumento. Esta ayuda se encuentra dentro del Plan de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016, prorrogado hasta la elaboración de un nuevo plan.

Las ayudas a proyectos de I+D tienen como principal objetivo el desarrollo de tecnologías habilitadoras esenciales para el desarrollo de la economía y la sociedad digital, favoreciendo el desarrollo de productos y servicios de alto impacto en la competitividad.

En la convocatoria de 2017²⁶ se aportaron un total de 80M€ de los cuales 16M€ se reservaban para el subprograma EUREKA, por lo que los préstamos cuentan con 48M€ y 16M€ en subvenciones, cifras que denotan un recorte importante con respecto a la convocatoria de 2015 en la que se aportaron 200M€ entre préstamos 150M€ y subvenciones 50M€. Esta situación, añadida a la complejidad de competir con empresas muy especializadas, supone que el ratio de posibles aprobados vaya a ser muy poco significativo para las necesidades de nuestro sector en este ámbito.

El tipo de ayuda tiene forma de subvención y préstamo. El máximo de subvención puede llegar a cubrir hasta el 50% en función de la nota obtenida en el criterio de innovación tecnológica, asignado en el proceso de evaluación del proyecto. En todo caso, el rango está entre el 30% y el 50 % del presupuesto para PYME y del 20% al 40% para el resto de beneficiarios. Los proyectos deben tener un presupuesto mínimo de 200.000 euros y la modalidad de participación es individual.

El préstamo puede llegar a complementar la subvención hasta el 100 % del presupuesto del proyecto y se concede a un interés del 0 % con amortización a 5 años (2 de ellos de carencia). Es necesario presentar garantías para el pago de las ayudas, el valor de estas garantías se configura de manera progresiva y adaptada al riesgo financiero de cada entidad, en un ratio variable que va desde el 0% al 100%, en función de ratio de solvencia que determine el proceso de evaluación de la entidad solicitante.

Muy relevantes son también los datos de las prioridades temáticas que mencionaba la convocatoria, en áreas de Industrias del futuro: Componentes y sistemas, Internet del futuro, Soluciones Cloud Computing, Soluciones para el tratamiento masivo de datos, High Performance Computing (Super computación), Robots y sistemas autónomos, Ciudades inteligentes, Internet de las cosas, Fabricación Aditiva (impresión 3D). El área donde mejor nos sitúan a los videojuegos está en la prioridad temática número 7: Contenidos digitales.

En concreto, se mencionaban expresamente “Los proyectos esperados en este área temática principalmente tratarán de producir avances, respecto a las soluciones ya existentes, en la digitalización del contenido cultural y su acceso, modelado 3D, realidad aumentada, herramientas de formación como soluciones adaptativas, juegos y procedimiento de gamificación, así como interacción hombre-máquina entre otras”.

En la convocatoria específica de 2014 “Desarrollo de software orientado al entretenimiento” dotada entonces de 38 M€, se cubrieron poco más de 21M€ con 34 proyectos aprobados. Se admitieron videojuegos y la concurrencia competitiva fue entre empresas relacionadas con el sector. Desde la convocatoria siguiente en 2015 los objetivos han vuelto a ser la financiación clásica de la I+D, algo que no es ajeno al sector de los videojuegos, pero que para muchos estudios pequeños no es fácil de

26 www.minecad.gob.es/PortalAyudas/AEESD-2017

determinar, ya que al convivir diariamente con ella, llegan a no distinguirla del proceso normal de producción de un videojuego.

La parte complicada para muchos es identificar, y sobretodo saber explicar, los conceptos de innovación tecnológica, demostrables para los evaluadores. Más habituados a sectores TIC tradicionales, pueden estar “incomodos” o peor aún “incrédulos” a la hora de valorar correctamente los procesos de innovación que permanentemente estamos gestionando los estudios, en un sector tremadamente competitivo y cambiante, como es el de los videojuegos.

El esfuerzo que exige componer un proyecto de éxito para este tipo de convocatoria y los numerosos condicionantes que tienen los pliegos de condiciones, hace que este tipo de ayudas, sin duda interesantes, queden lejos de los estudios de tamaño pequeño e incluso medio. Además, las propias condiciones de la convocatoria dejan fuera a “startups” de menos de tres años y medio desde su constitución, una barrera que directamente elimina a gran parte de los emprendedores que están empezando y necesitan apoyo.

Los más afortunados que obtienen ayuda empiezan otro proceso que no está exento de riesgos. El primero y más peligroso, no alinear los resultados del proceso de investigación con los objetivos vitales de la empresa. No se puede plantear este tipo de proyecto como un mecanismo de financiación alternativo de la producción, se corre un serio riesgo de que los resultados finales no cumplan los requerimientos para los que fue aprobada la ayuda y tengamos que reintegrar en parte o en su totalidad los importes recibidos, más los correspondientes intereses de demora. Esta situación, si se descontrola, puede dar lugar a una suspensión de pagos de la empresa y lo que se suponía una ayuda para evolucionar, convertirse en una losa tallada.

Es necesario cubrir correctamente el total de la financiación solicitada para el proyecto o puede verse también afectado en el procedimiento de justificación. Es necesario ser metódicos en la gestión, tanto técnica como administrativa, ya que vamos a ser evaluados técnico-administrativamente. Por último y no menos importante, hay que generar un resultado que esté en condiciones de producir retornos a medio plazo, ya que los préstamos se están amortizando a cinco años y para entonces la empresa tendrá que devolver normalmente una media de más del 70% de las cantidades recibidas y sus intereses, en el caso de que los haya.

Al final, los estudios de desarrollo se consideran más como empresas de producción, no saben determinar bien su proceso de I+D y desde luego no pueden permitirse el lujo de investigar si no llevan sus resultados a producto. Algo que en las convocatorias del antiguo Programa Marco europeo era denostado y que afortunadamente su continuación en el H2020 se está corrigiendo, orientando la investigación cada vez más a su aplicación práctica.

Atrás quedan convocatorias con períodos más largos de amortización, garantías muy reducidas y un recorte sustancial de importe total de las ayudas. La crisis se sigue notando en este apartado.

AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

ICEX Next

El ICEX viene haciendo una labor importante en colaboración de DEV a través de un Plan sectorial que se renueva anualmente. Permite la visibilidad de nuestros estudios y la marca “Games from Spain” en ferias internacionales. Esta valiosa ayuda sería mayor si pudieran aplicarse nuevos recursos

que, por ejemplo, aportaran en esas ferias los servicios de especialistas que ayuden en la gestión y realización de los contactos e, incluso, en el desarrollo de los mismos, o facilitar información y formación especializada en estos temas a los estudios “indies” que cuentan con poca experiencia y muy pocos recursos.

Para los estudios más asentados, el ICEX ofrece una serie de servicios para la internacionalización que varía mucho en función de la fase en la que se encuentre la empresa. La relación de ayudas disponibles está en la página Web de ICEX²⁷.

En la actualidad los estudios que quieran iniciar la internacionalización de su negocio pueden apoyarse en el programa ICEX Next²⁸, en el cual se combina el asesoramiento personalizado y experto, con inteligencia de mercados, para tratar de minimizar el riesgo de las inversiones en el exterior.

Se puede llegar a recibir un apoyo económico de hasta 10.400€ para impulsar la promoción exterior de la empresa y su presencia en los mercados seleccionados, cubriendo gastos de prospección, promoción exterior y la contratación de personal para el departamento Internacional. Esta cantidad es en concepto de cofinanciación del 50% de los gastos realizados por la empresa, lo que implica invertir al menos otros 9.800€ ya que los primeros 600€ de análisis de negocio y marketing digital quedan cubiertos íntegramente por ICEX. El programa tiene una duración de 24 meses.

El ICEX viene presentando otros planes muy interesantes para nuestras empresas como la convocatoria a desarrolladores y distribuidores de videojuegos a participar en una campaña de comunicación y relaciones públicas en Estados Unidos para el lanzamiento de videojuegos para PC y consolas, durante el periodo de junio de 2017 a junio de 2018. Para ello, ICEX ha contratado una agencia de relaciones públicas especializada en el sector de videojuegos, Novy Unlimited, que se encargará de los lanzamientos de los juegos, y estará en contacto constante con la Oficina de ICEX en Los Ángeles y con las empresas participantes. Cada empresa podrá contratar a través de ICEX campañas de lanzamiento de entre 3 y 6 meses.

En la Campaña marketing videojuegos móvil 2017²⁹ El objetivo es profesionalizar el lanzamiento preliminar (“soft launch”) de nuevos videojuegos móviles. La clave de esa profesionalización es la aportación de mayor valor y conseguir una mejor visibilidad.

La facilidad para publicar juegos móviles y la irrupción de nuevos modelos de negocio como “Free-to-play” o GaaS (*Games as a Service*) hacen necesario que se diseñen videojuegos de un modo más profesional, para aportar mayor valor para el jugador sirviéndose de datos, métricas y servicios como el testeado de producto, experiencia de usuario o el prototipado rápido.

Para mejorar la visibilidad es necesario diseñar una estrategia híbrida y equilibrada de adquisición de usuarios mediante descargas orgánicas y de campaña. El complemento a estos servicios que permiten mejorar la visibilidad del juego antes de su lanzamiento son las relaciones públicas. En el lanzamiento del juego se busca generar el mayor impacto posible con el movimiento de la noticia en todos los medios especializados y generalistas posibles y con este fin se ha diseñado un plan de acción que incluye un catálogo de servicios de marketing a los que se puede acceder en condiciones ventajosas.

27 <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/financiacion-para-la-internacionalizacion/financiacion-segun-fase-y-necesidad/index.html>

28 <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/programa-icex-next/que-es/index.html>

29 <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda-ACP201726217.html>

Recomendamos dirigirse directamente al ICEX para consultar qué herramientas de apoyo pueden estar vigentes en cada caso que puedan ayudarnos en los procesos de internacionalización.

ICEX colabora con DEV de forma habitual definiendo y financiando un Plan sectorial anual en el que se realizan actividades orientadas al apoyo de los estudios en sus procesos de promoción y captación de negocio a nivel internacional. Son destacables las acciones dirigidas a participar en eventos sectoriales internacionales, foros de contacto con editores e inversores de diferentes países. Como comentábamos al principio, entre estas actividades está la difusión de la marca “Games from Spain” que viene presentando pabellón propio en las ferias del sector más representativas.

AYUDAS CONVOCADAS EN COMUNIDADES AUTÓNOMAS

A continuación presentamos algunas ayudas, recopiladas de diferentes comunidades autónomas. No es una lista exhaustiva y por lo tanto sirve para dar una idea adicional a las ayudas nacionales. Hay apoyos locales o autonómicos que están facilitando el desarrollo de todo tipo de actividades según lugar, por lo que invitamos al lector a que investigue en su entorno más próximo.

Andalucía

Convocatoria abierta para el Apoyo a la I+D+i empresarial en Andalucía Convoca en julio.

La Consejería de Empleo, Empresa y Comercio³⁰, se efectúa en régimen de concurrencia competitiva, para la concesión de subvenciones a proyectos de investigación industrial y a proyectos de desarrollo experimental en Andalucía, correspondientes a la Línea de Subvención «Programa de Apoyo a la I+D+i empresarial, acogida a la Orden de 5 de junio de 2017, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la promoción de la investigación industrial, el desarrollo experimental y la innovación empresarial en Andalucía».

Beneficiarios.

Las empresas válidamente constituidas y los empresarios individuales autónomos, que reúnan los requisitos y lleven a cabo los proyectos previstos en la Orden reguladora y que no se encuentren expresamente excluidas de la misma.

Objeto.

Concesión de subvenciones para incrementar la competitividad de las empresas que operan en Andalucía apoyando la realización de Proyectos de Investigación Industrial y a Proyectos de Desarrollo Experimental conducentes al desarrollo o elaboración de nuevos productos o servicios o que permitan mejorar los ya existentes.

Castilla León

Ayudas para la realización de proyectos de I+D de las PYMES Convoca en julio.

Consejería de Economía y Hacienda e Instituto para la Competitividad Empresarial de la Junta de Castilla y León³¹

³⁰ <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/ayudas/detalle/78274.html>

³¹ https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181054765/_/1284621120636/Propuesta

Objeto.

Subvenciones destinadas a facilitar la financiación de los proyectos de investigación industrial y desarrollo experimental que tengan como objeto la creación o mejora, desde el punto de vista tecnológico, de procesos productivos y/o productos concretos, realizados por empresas en centros de trabajo de Castilla y León. Se financian tanto proyectos individuales, como proyectos en colaboración entre empresas. Se exceptúan en esta convocatoria los proyectos realizados por las empresas del sector TIC, que cuentan con una convocatoria específica, salvo que formen parte de un proyecto en colaboración con otra empresa que no pertenezca al sector TIC.

Cataluña

Ayudas a los productores - Videojuegos. Apoyo al desarrollo de videojuegos europeos EA-CEA/22/2016 (Ajuts als productors - Videojocs. Suport al desenvolupament de videojocs europeus EACEA/22/2016)

Convoca en marzo.

Europa Creativa Desk-MEDIA Catalunya³².

Objeto.

Incrementar la capacidad de los productores europeos de videojuegos para desarrollar proyectos con alto contenido innovador y una “jugabilidad” de calidad, que tenga un potencial para circular a través de Europa y más allá y mejorar la competitividad de la industria de los videojuegos en los mercados europeos e internacionales facilitando la retención de la propiedad intelectual por parte de los desarrolladores europeos.

Subvenciones a proyectos de internacionalización de empresas de videojuegos (Subvencions a projectes d'internacionalització d'empreses de videojocs)

Convoca del 15 de mayo al junio de 2017. Se convoca dos veces anualmente.

Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)³³.

Objeto.

Subvencionar proyectos de internacionalización de empresas de videojuegos que contribuyan a la comercialización de su producción.

Subvenciones para la incorporación de la lengua catalana o la lengua de signos catalana en productos y servicios tecnológicos (Subvencions per a la incorporació de la llengua catalana o la llengua de signes catalana en productes i serveis tecnològics)

Convoca en mayo.

Departament de Cultura, Oficina de Suport a la Iniciativa Cultural³⁴.

Objeto.

Promover actuaciones destinadas a la incorporación de la lengua catalana y de la lengua de signos catalana en productos y servicios tecnológicos (aplicaciones para dispositivos móviles, videojuegos, software...). Quedan excluidas las iniciativas que tengan como objeto la elaboración o traducción de páginas web.

³²http://www.europacreativamedia.cat/convocatories_europa_creativa/ajuts_als_productors/det-suport_al_desenvolupament_de_videojocs_europeus_eacea_22_2016_i228299

³³ http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=782985&languange=ca_ES

³⁴ <http://web.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Subvencions-per-a-empreses-que-incorporin-la-llengua-catalana-en-productes-tecnologics-o-tradueixin-obres-no-literaries-al-catala?category=73667a8a-a82c-11e3-a972-000c29052e2c>

Subvenciones para la realización de consultorías para empresas o entidades culturales (Subvencions per a la realització de consultories per a empreses o entitats culturals)

Convoca en abril.

Departament de Cultura, Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)³⁵.

Objeto.

Concesión de subvenciones para la realización de consultorías para empresas, personas físicas y jurídicas, y entidades de los ámbitos de las artes escénicas, artes visuales, editorial, musical, audiovisual, cultura digital y arquitectura, en las modalidades siguientes: consultoría diagnosis, consultoría preferente y consultoría específica.

Subvenciones para inversiones en tecnologías de la información y comunicación para proyectos de experimentación e innovación en Barcelona (Subvencions per a inversions en tecnologies de la informació i comunicació per a projectes d'experimentació i innovació a Barcelona)

Convoca en julio.

Institut de Cultura de Barcelona³⁶

Objeto.

Impulsar la realización de proyectos experimentales e innovadores con participación ciudadana. La convocatoria se estructura en dos modalidades: A) Proyectos de experimentación e investigación que engloba proyectos de carácter experimental y/o innovador que pretendan utilizar la inversión para la realización de acciones creativas, co-participadas y co-creadas con la ciudadanía con un impacto social claro sobre esta; y los proyectos vinculados a la realización de productos o prototipos experimentales o innovadores con alto valor añadido social y/o cultural. B) Fortalecimiento de las actividades habituales de la entidad que comprende inversiones destinadas a la mejora de la dotación tecnológica de la entidad para optimizar sus actividades, dinámicas o servicios; y las solicitudes dirigidas a la construcción de aplicaciones y webs divulgativas o que apoyen a las actividades realizadas por las entidades.

Subvenciones para el apoyo a la organización de premios y concursos que contribuyan al desarrollo de públicos para la cultura (Subvencions per al suport a l'organització de premis i concursos que contribueixin al desenvolupament de públics per a la cultura)

Convoca en mayo.

Departament de Cultura, Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)³⁷.

Objeto.

La concesión de subvenciones para el apoyo a la organización de premios y concursos que fomenten todo un sector de los ámbitos de las artes escénicas, las artes visuales, el audiovisual, la música y los videojuegos, que contribuyan al desarrollo de públicos para la cultura.

Subvenciones a la organización en Cataluña de acontecimientos de contenido cultural digital (Subvencions a l'organització a Catalunya d'esdeveniments de contingut cultural digital)

Convoca en abril.

Departament de Cultura, Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)³⁸.

³⁵ <http://cultura.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Subvencions-per-a-la-realitzacio-de-consultories-per-a-empreses-o-entitats-culturals>

³⁶ <http://ajuntament.barcelona.cat/ca/informacio-administrativa/subvencions>

³⁷ <http://web.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Subvencions-per-a-la-creacio-de-publics-00002?category=73667a8a-a82c-11e3-a972-000c29052e2c&temesNom=Cultura>

³⁸ <http://web.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Subvencions-a-la-organitzacio-desdeveniments-de-contingut-cultural-digital?category=73667a8a-a82c-11e3-a972-000c29052e2c&temesNom=Cultura>

Objeto.

La organización en Cataluña de festivales, congresos, ferias y otros acontecimientos para la promoción y la difusión de proyectos de contenido cultural digital que promuevan la innovación de las industrias culturales y creativas. Quedan excluidos: a) Los acontecimientos que tengan como objeto la investigación de financiación o las presentaciones comerciales; b) El otorgamiento de premios de cualquier tipo; c) Las actividades de formación y de carácter académico; d) Los acontecimientos que se desarrollen de manera no presencial; e) Los festivales, muestras y ciclos audiovisuales; f) Los acontecimientos con un presupuesto superior a 600.000 euros.

Financiación ICF (Finançament ICF)

Convoca en julio.

Institut Català de Finances³⁹.

Objeto.

Préstamos para financiar proyectos relacionados con la producción, distribución, comercialización y difusión, exhibición o protección de bienes y/o servicios culturales. El ICF estudia la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero, formaliza y gestiona el préstamo. El Departamento de Cultura estudia la viabilidad técnica del proyecto. Las operaciones aprobadas a través de esta línea cuentan con una parte de asunción de riesgo por parte del Departamento de Cultura.

Préstamos participativos para financiar jóvenes empresas de contenidos y/o servicios digitales interactivos culturales (Préstecs participatius per finançar joves empreses de continguts i/o serveis digitals interactius culturals)

Convoca abierta todo el año

Àrea de Desenvolupament Empresarial (ICEC)⁴⁰.

Objeto.

Fondo destinado a préstamos participativos que faciliten a emprendedores culturales digitales hacer frente a los gastos que precisa un proyecto empresarial en la fase inicial.

Aportaciones reintegrables a proyectos del ámbito de los videojuegos (Aportacions reintegrables a projectes de l'àmbit dels videojocs)

Convoca de Julio a Septiembre. Se convoca dos veces anualmente.

Departament de Cultura, Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)⁴¹.

Objeto.

Ayudas económicas en forma de “cofinanciación” que permiten a las empresas disponer de financiación a priori para un proyecto cultural.

Euskadi

Apoyo a la realización de Proyectos de Investigación Industrial o Desarrollo Experimental, tanto de carácter competitivo como de carácter estratégico, en el sector empresarial de la Comunidad Autónoma de Euskadi, y en los ámbitos de especialización enmarcados en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, Euskadi 2020.

39 <http://www.icf.cat/ca/productes-financers/prestecs/bens-culturals-financament-cultura>

40 http://cultura.gencat.cat/web/.content/icic/documents/documents_icic/desenvolupament_empresarial_i_sde/PPDs-dotacio-8252c8M-2.pdf

41 <http://cultura.gencat.cat/ca/detall/tramit/Ajuts-a-projectes-en-lambit-dels-videojocs-i-el-multimedia>

Convoca marzo.

Agencia vasca de desarrollo empresarial⁴² (SPRI S.A.)

Beneficiarios.

Gran Empresa, PYME, Asociaciones sectoriales / empresariales

Objeto.

Apoyo a proyectos de I+D de carácter competitivo, dirigidos tanto al Desarrollo de Nuevos Productos, entendiendo por tales aquellos proyectos de I+D que consistan en desarrollo de productos originales y superiores a los ya existentes a fin de dar mejor satisfacción a las demandas del mercado y de la sociedad, como proyectos de Lanzamiento de Nuevas Empresas de Base Científica y Tecnológica.

Apoyar el desarrollo de proyectos de I+D de carácter estratégico, surgidos a partir del liderazgo empresarial y con el aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas del País Vasco, realizados bien en cooperación o bien en forma singular en los ámbitos de Especialización del PCTI Euskadi 2020. Estos proyectos de carácter estratégico están definidos por la dimensión global de la innovación planteada, su alcance científico-tecnológico y por la intensidad de la inversión en I+D+i necesaria para alcanzar no sólo los objetivos individuales de las empresas sino, en particular, para ejercer un efecto tractor sobre la economía del País Vasco y contribuir a su internacionalización.

Comunidad de Madrid

Ayudas a la Innovación Empresarial y Startups

Objeto.

La Comunidad de Madrid va a destinar 15,5 millones de euros en 2017 y 2018 a dos líneas de ayudas dirigidas a proyectos de innovación empresarial y al desarrollo de jóvenes empresas madrileñas (startups).

La primera está destinada a financiar aquellos proyectos empresariales de I+D+i ligados a áreas estratégicas de la economía regional, potenciando los sectores vinculados a las tecnologías industriales y del espacio; al área de salud, biotecnología, agua y agroalimentación; a energía, medio ambiente y transporte (incluyendo aeronáutica); a las tecnologías de la información y las comunicaciones y a la nanotecnología y los materiales avanzados.

Con la segunda se pretende respaldar las empresas puestas en marcha por emprendedores y que tengan una base tecnológica, las denominadas startups. Junto a estas líneas de ayudas, el Gobierno regional va a destinar 6 millones de euros para los proyectos de I+D+i de pymes madrileñas calificados como excelentes en la Unión Europea.

Cheque Innovación

Objeto.

Programa al que va a destinar este año 2,6 millones de euros en ayudas para incentivar que las pequeñas y medianas empresas de la región apuesten por el desarrollo de proyectos de innovación o por la modernización de sus procesos de negocio en pos de mejorar su competitividad y productividad.

Programas europeos a la I+D+i

La Comisión Europea lanzó en diciembre de 2013 la primera convocatoria de proyectos del progra-

⁴² <http://app3.spri.net/ayudaspri/paginas/ficha.aspx?idprograma=549>

ma de investigación e innovación de la Unión Europea, Horizonte 2020⁴³, con más de 15.000 millones de euros para los dos primeros años. La acción del Programa busca impulsar la economía del conocimiento en Europa y afrontar problemas cuya solución mejore la vida de las personas.

Horizonte 2020 es el mayor programa europeo de investigación e innovación de toda la historia para el período 2014-2020. Se articula mediante la implantación de tres pilares: contribuir a abordar los principales retos sociales, promover el liderazgo industrial en Europa y reforzar la excelencia de su base científica. El presupuesto disponible ascenderá a 76.880 M€ con una duración de siete años.

El Ministerio de Economía y Competitividad ha puesto en marcha una serie de medidas de incentivación para participar, buscando transformar las buenas ideas en propuestas de calidad científica y técnica, ubicarlas estratégicamente y asumir el liderazgo. Además, ha establecido 42 puntos nacionales de contacto para asesoramiento e información, difusión de las oportunidades de financiación y formación específica para la preparación de propuestas europeas y gestión de proyectos.

La participación en el Horizonte 2020 es equivalente a preparar una maratón para nuestras empresas. Hay que competir con los mejores, formar consorcios internacionales ganadores (grupos de investigación, empresas y usuarios). Para mejorar el ratio de éxito es muy recomendable saber "hacer lobby" en las instancias convenientes. Un ejercicio más que comprometido para las características básicas de nuestro sector, a nivel nacional.

No es de extrañar que tenga recompensas adecuadas, con unas condiciones de financiación óptimas: por lo general el 100% de los costes directos para todo tipo de entidades y el 70% en el caso de empresas trabajando en las fases de innovación; como costes indirectos se considerarán el 25% de los costes directos. Siempre financiación a fondo perdido.

La duración de los proyectos tiene una media de unos 3 años y el presupuesto mayor de 2 M€, salvo excepciones. Los beneficiarios pueden comenzar sus trabajos en una media de plazo de 8 meses a partir del cierre de las diferentes convocatorias.

Hay una completa Guía del participante en Horizonte 2020⁴⁴ donde se explican detalladamente todos los pasos necesarios para poder optar a estas interesantes ayudas.

Es incuestionable que gran parte de los estudios de desarrollo nacionales están capacitados para desarrollar tareas asociadas a las diferentes tipologías de proyectos que se van a ir convocando en el marco del Horizonte 2020. Nuestros equipos de profesionales están a la altura de las necesidades de investigación y desarrollo que son imprescindibles en muchos de los programas e iniciativas a financiar. Sin embargo, la dificultad de componer un proyecto de éxito, conformar consorcios competentes e invertir el tiempo y el dinero necesario para que las propuestas tengan un mínimo de elegibilidad, se nos antoja un arduo trabajo sólo accesible a los estudios más grandes. Sin menospreciar la posibilidad de asociarse a un consorcio en formación para estudios más pequeños, muy especializados en la temática del proyecto.

Entre estos inconvenientes, encontramos que una vez logrado tener un proyecto financiado, la entrada de dinero efectiva puede quedar en manos del coordinador, si no se "negocian" bien los flujos económicos en el acuerdo de consorcio. El proceso de ejecución tiene que ser muy metódico, ante el

43 <http://www.eshorizonte2020.es/>

44 <http://eshorizonte2020.cdti.es/index.asp?TR=A&IDR=1&iddocumento=4555>

alto riesgo de evaluación por parte de los especialistas de la Comisión, hasta cinco años después de ejecutado el proyecto. Todos conocemos casos en los que este proceso puede llegar a ser exasperante y muy punitivo.

El trabajo de gestión y coordinación del consorcio es vital para que los resultados sean satisfactorios y el resultado parcial de unos no arrastre al resultado global de todos.

Instrumento PYME

El instrumento PYME (SME Instrument)⁴⁵ es un novedoso elemento de financiación, “*bottom-up*”, estructurado en fases, dirigido a dar apoyo a aquellas PYMEs, tradicionales o innovadoras, que tenga la ambición de crecer e internacionalizarse a través de un proyecto de innovación de dimensión Europea con alcance internacional. Está enmarcado dentro del programa Horizonte 2020 y financia todo el proceso de la innovación. Es un producto más ágil, flexible, con menor carga administrativa y sin la obligatoriedad de formar consorcios a los que obligan otras líneas del H2020.

Permite financiar desde la evaluación del concepto y su viabilidad, al desarrollo, demostración y replicación en el mercado. Alcanza incluso apoyos para la comercialización con servicios de ayuda para rentabilizar la explotación de los resultados. Las convocatorias para este tipo de acción, en los distintos programas de trabajo, estarán abiertas de forma continua a lo largo del año, estableciéndose distintas fechas de corte para la financiación de proyectos.

Una de sus principales ventajas es que, independientemente de ser un instrumento que viene directamente de la Comisión Europea, permite participar a la PYME de forma individual, sin necesidad de tener que montar consorcios, pudiendo subcontratar a aquellas entidades que estimen necesarias para desarrollar su idea innovadora y llevarla al mercado. Aunque el instrumento tiene bastante flexibilidad, no se ha logrado dejar la temática completamente abierta, ya que su dotación presupuestaria depende de las distintas áreas de enfoque de Horizonte 2020 y hay que presentar ideas que encajen en alguna de ellas.

Como valor añadido, las PYMEs tendrán a su disposición un servicio personalizado de asesoramiento especializado (coaching) en las fases 1 y 2 por parte de expertos europeos independientes (coaches) con experiencia consolidada en el área de negocios y emprendimiento. Este servicio de coaching es opcional, está financiado directamente y será accesible desde la Enterprise Europe Network a través de la figura del “*Key Account Manager-KAM*”.

En la Fase 1, “Análisis de viabilidad”, la PYME recibe una subvención fija de 50.000 € para el desarrollo de las actividades orientadas a tener listo un plan de negocios estratégico en base al cual plantear un proyecto de innovación que le permita llevar su idea al mercado.

En la Fase 2, “Proyecto de Innovación”, la financiación cubre con una subvención hasta el 70% de los costes para tener listo un plan de negocios “*investor ready*” que le sirva para poner en marcha su producto, proceso o servicio y buscar inversores. El volumen financiable en este punto va de los 500.000€ hasta los 5M€ y hay que desarrollarlo entre 12 y 24 meses. No es obligatorio haber participado en la Fase 1 para solicitar la fase 2.

La Fase 3, “Comercialización”, no recibe apoyo financiero directo de la Comisión, aunque los proyectos que finalicen con éxito la Fase 2 recibirán una etiqueta de calidad y apoyo indirecto a través de

45 <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/sme-instrument>

diferentes acciones soportadas por la Comisión. Un trabajo de contactos y ayudas que puede ser tan importante como los apoyos financieros, en la fase de expansión del proyecto.

Entre sus ventajas consideramos que no es un proceso demasiado complicado de componer documentalmente, por ejemplo, la solicitud de la Fase 1 no requiere un documento de más de 10 páginas para ser presentado. Aunque el proceso será lento, teniendo en cuenta que los proyectos en Fase 1 pueden empezar 2 meses después de la primera fecha de corte desde el envío de la solicitud (si son seleccionados) y 6 meses después para el arranque de la Fase 2. Como los puntos de corte se producen cada 3-6 meses, lo normal es que haya que esperar de 9 meses a 1 año para que tome consistencia, eso si todo va bien y no se producen saltos adicionales entre la Fase 1, la Fase 2 y somos elegidos en ambas.

Otro inconveniente importante viene precisamente de la facilidad de acceso y lo interesante de los resultados. La competencia es feroz, el número de propuestas alta y por tanto la evaluación de proyectos por parte de expertos independientes está orientada a encontrar “joyitas” que tengan en su genoma las claves para ser los próximos Google, Amazon o Steam europeos.

Para ayudar a los proyectos que a pesar de haber obtenido buena nota no son financiados en la Fase 1, se ha estado dando apoyo a nivel nacional desde la Dirección General de Innovación y Competitividad del Ministerio de Economía y Competitividad. Inicialmente contó con un apoyo de 8,6M€⁴⁶ con la intención de “repescar”, con financiación nacional, las solicitudes de Instrumento PYME que habiendo obtenido una puntuación igual o superior a 12 puntos en propuestas a la Fase I, no han sido financiadas. El objetivo es consolidar la viabilidad y escalabilidad de la idea de negocio de estas empresas y posteriormente poder presentarse a la Fase 2 del instrumento PYME de H2020 con mayores garantías de éxito.

Eurostars

El Programa Eurostars⁴⁷ es un programa conjunto entre EUREKA y la Comisión Europea y el primer programa europeo de financiación y apoyo destinado específicamente a las PYME's que realizan actividades de investigación. Está orientado a las necesidades de las PYMES y se enfoca específicamente en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios y en el acceso a mercados transnacionales e internacionales. A través de este programa conjunto, basado en el artículo 185 del Tratado de Lisboa, Eurostars pretende combinar lo mejor de dos mundos con un enfoque ascendente, un proceso central de presentación y evaluación y una financiación nacional sincronizada en 36 países. Los proyectos Eurostars son de colaboración, lo que significa que deben involucrar al menos dos participantes (personas jurídicas) de dos países participantes de Eurostars diferentes. Además, el participante principal debe ser una PYME que realiza investigaciones de uno de estos países. La convocatoria de 2017 terminaba en septiembre.

Está orientado tanto para la gran empresa, como para PYME's y centros de investigación. Eurostars adopta un procedimiento de financiación descentralizada. Como tal, los participantes no reciben financiación directamente de la Secretaría de EUREKA o de la UE. Toda la financiación destinada a los participantes en los proyectos aprobados es gestionada por su respectivo organismo de financiación, de acuerdo con las normas y procedimientos nacionales de financiación.

ENISA

ENISA es una entidad de capital público, dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, a través de la Dirección General de Industria y PYME.

⁴⁶ <http://goo.gl/qGuxwq>

⁴⁷ <https://www.eurostars-eureka.eu/content/eurostars-2017-cut-offs>

Su objetivo es el de promover la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores de pymes españolas, propiciando la diversificación de sus fuentes de financiación y ser la institución pública de referencia de apoyo al emprendimiento.

ENISA ha financiado a más de 5.200 empresas por importe de 820M€⁴⁸. Por hacernos una idea del tipo de ayudas recibidas, sólo en 2014 aprobaron 588 operaciones por un importe superior a 75,4 M€. De estos datos, 16,6M€ corresponden a 82 operaciones aprobadas en empresas de contenidos digitales, con un importe medio de 203.000€ y una tasa de concesión de financiación obtenida mayor en unos 10 puntos a la obtenida por el resto de empresas financiadas de otros sectores. La media de capital solicitado fue de 220.000€.

Este impulso financiero se materializa en préstamos participativos, un instrumento de deuda que se ajusta de manera especialmente adecuada a las necesidades de la PYME y se asemeja al capital en varias de sus características, ya que no se exigen avales ni garantías para su concesión; el tipo de interés que paga la empresa está ligado a la evolución de su actividad; tiene la consideración de deuda subordinada con respecto a la de otros acreedores comunes, y los intereses devengados se consideran deducibles a efectos de la base imponible del Impuesto sobre Sociedades.

Con amplios plazos de amortización y carencia, la financiación de ENISA refuerza el fondo de maniobra de la empresa y optimiza su estructura financiera. Es un prestamista atípico que, desde una perspectiva del riesgo asumido, se asemeja más a la figura del inversor en capital que a la del prestamista tradicional. De esta manera, se inyecta recursos en las empresas, pero sin interferir en su gestión, como sería el caso de otras figuras dentro del capital riesgo.

Las diferentes líneas de financiación ENISA para la creación, crecimiento y consolidación de empresas incluyen líneas para Jóvenes y Emprendedores y otras para PYMES ya consolidadas, con proyectos de expansión y mejora competitiva; fusiones y adquisiciones, y salida a mercados alternativos.

ENISA presenta claras ventajas frente a otros mecanismos de financiación, ya que estos préstamos son fiscalmente deducibles y los intereses reducen el importe sobre el que se calcula el Impuesto de Sociedades, obteniendo ventaja sobre los fondos propios, cuyos dividendos se deducen después de impuestos. Además, mejoran la solvencia de la empresa, al incrementar su patrimonio neto y reforzar los derechos de los acreedores de la compañía. ENISA por lo tanto asume y comparte el riesgo del proyecto, quedando la deuda subordinada con respecto a la de otros acreedores comunes. Esto supone que en situaciones concursales se sitúa justo antes de los fondos propios en el orden de prelación de recobro. La deuda, por lo tanto, tiene una función virtualmente idéntica al Capital Social, lo más parecido a ser socios “sin que intervengan en el día a día”.

Hasta el 2016, estuvo operativa la línea ENISA-Agenda Digital, específicamente adecuada a nuestro sector, destinada a favorecer la puesta en marcha de proyectos empresariales promovidos por emprendedores y PYMES del sector de las TIC y los contenidos digitales. Las áreas claves identificadas para la línea Agenda Digital estaban comprendidas en estas temáticas:

- Contenidos digitales: Productos audiovisuales, **Videojuegos**, Música, Publicaciones digitales y Aplicaciones para el ecosistema móvil.
- Sector infomediaro reutilizador de información del sector público o privado.

⁴⁸ Pueden obtener más información en el informe “Valoración del impacto económico y social de los préstamos otorgados por Enisa entre 2005 y 2012” de José Martí Pellón

- Industrias del futuro: Computación en la nube, Internet de las cosas y TIC verdes.
- Tratamiento masivo de datos.

El hecho de haber estado proponiendo y financiando proyectos de videojuegos a través de esta línea supone que el sector ya tiene referencias en la entidad y por lo tanto serán valoradas con mejor criterio y experiencia las especificidades que tenemos en nuestra forma de producir y nuestros modelos de negocio asociados. Lo que no quita que sería muy apreciable que el rocoso mecanismo de las líneas actuales contemplaran estas peculiaridades, bien al disponer de una línea específica, bien al valorar no solo los fondos propios, sino también la entrada de inversión a proyectos, situación habitual en la que financian los editores, que no participan en el capital social. Al conseguir acceder a las líneas con un “mecanismo” más adaptado a nuestras peculiaridades, podríamos negociar con estos editores la propiedad de la IP (propiedad intelectual) en mejor posición que la que nuestra debilidad financiera actual nos permite, lo que provoca habitualmente la perdida de la IP. Otra repercusión negativa es la negociación de los retornos que podemos recibir en la explotación de los productos en concepto de “royalties”. Una mejor financiación nos permitiría maximizar los retornos de nuestros proyectos en explotación al tener un porcentaje mayor por haber dependido menos de la financiación aportada por los editores.

Hasta el momento no se exigen avales ni garantías para la concesión de las ayudas de ENISA y los intereses en su doble tramo son muy razonables en el primero, y variables en el segundo. Dependiendo de los resultados de la compañía, el beneficio neto habitualmente, los intereses se adaptan a la empresa y no la ahogan.

Instrumento

Como hemos comentado, ENISA emplea el préstamo participativo como instrumento para financiar a las empresas. En el caso del préstamo participativo sus principales características son:

- Financiación de 25.000 € a 1,5M€
- Es deuda subordinada.
- Generalmente sin garantías ni avales.
- No es convertible en capital.
- Es financiación a largo plazo (generalmente 7 años de vida de los cuales durante los tres primeros hay carencia en la devolución del principal).
- Los intereses son deducibles del impuesto de sociedades.
- El coste financiero tiene dos tramos ya que esta modalidad de préstamo así lo exige.

El primer tramo es el EURIBOR + 3.25% o 3.75% y el segundo oscila entre el 3% y el 8% (el función de la calificación obtenida por la empresa en la valoración de ENISA) y se devenga en función de la rentabilidad de los fondos propios de la empresa.

Operativa

Para realizar una solicitud a ENISA, la empresa solicitante tiene que registrarse en la web (www.enisa.es) de ENISA y crear una solicitud de financiación a través de su portal cliente. La solicitud de financiación, pretende recopilar la información y documentación que precisa ENISA para poder realizar una valoración de la misma y establecer a través de su sistema de valoración experto (Rating), si puede conceder financiación a la empresa solicitante, que importe y con qué coste financiero.

La solicitud de información es básicamente un plan de negocio en el que la empresa informa de:

1. Cuál es su situación de partida.
2. Cuál es su actividad.
3. Que inversiones tiene que realizar.
4. Con qué fin son esas inversiones y cómo se van a financiar.
5. Quiénes son las personas que van a llevar a cabo el plan planteado.

En función de la fase de vida en que se encuentre la empresa, esta tendrá que incidir más en unos aspectos u otros.

Por ejemplo, si una empresa es de reciente creación y está desarrollando un nuevo software, estamos ante una empresa que tiene riesgo de desarrollo, riesgo de ejecución y riesgo de mercado. Por lo que la empresa tendrá que poner mucha atención en cómo va a afrontar dichos riesgos y contar con los recursos financieros necesarios para tal propósito.

En este ejemplo es importante saber en qué fase de desarrollo se encuentra la empresa en la actualidad, esto permite reducir el riesgo de que no se consiga crear el producto o servicio tecnológico o mitigar los posibles retrasos.

Además es importante, que explique correctamente qué equipo humano va a llevar a cabo el proyecto, que perfil tiene, de tal forma que se pueda concluir que es un equipo adecuado para la correcta ejecución del plan de negocio planteado.

Por último, ver cómo está afrontando la empresa su entrada en el mercado. La empresa tendrá que explicar su modelo de comercialización y su modelo de monetización, tendrá que detallar qué labor y qué estrategia comercial va a realizar y cuándo la realizará (si es que aún no la ha empezado), es importante que el solicitante aporte documentos adicionales que sustenten en la medida de lo posible la información que se declara en la solicitud.

Para el caso de una empresa con un cierto recorrido, donde ya está vendiendo y tiene un producto o servicio ya terminado y está en fase de crecimiento, los riesgos son diferentes, el riesgo de desarrollo ya ha concluido, sin embargo siguen vigentes el riesgo de ejecución (de ese crecimiento) y el riesgo de mercado (ya que aunque vendan aún no se puede considerar como que es un producto o servicio aceptado en el mercado). Además, en estas empresas ya suele existir deuda bancaria y de otros organismos, por lo que empieza a cobrar importancia el pool de financiadores y se tendrá que tener detallada dicha estructura de financiación.

Una vez se envíe la solicitud, esta llega a la división de admisión, la que se encargará de verificar que el solicitud está cumplimentada en su totalidad, que la documentación obligatoria está subida al portal y que la solicitud cumple con los requisitos mínimos de admisión de solicitudes que figura en la web de ENISA.

Una vez realizadas estas verificaciones pasa a la división de análisis donde se realiza el análisis de la operación y se le asigna un Rating. El análisis contempla aspectos cualitativos y aspectos cuantitativos tanto sobre las cuentas históricas (si las hubiese) como sobre las proyecciones. La ponderación de los aspectos cualitativos es aproximadamente del 85%, mientras que el peso de los cuantitativos supone el 65%.

El rating que se obtiene determinará si ENISA puede financiar la solicitud y en qué medida.

Un aspecto fundamental en el análisis de las operaciones de ENISA es la cofinanciación, ya que ENISA tiene por objetivo acompañar en la financiación a los socios pero nunca ser el principal financiador. Esto implica que ENISA va a medir su implicación en el proyecto en base a las aportaciones y compromiso de los socios. Este compromiso se mide sumando los fondos propios del último ejercicio cerrado, las aportaciones de capital materializadas en el ejercicio en curso y las que se prevén durante dicho ejercicio (estas aportaciones serán exigidas para el desembolso de la financiación de ENISA en caso de aprobación) y se restarán las pérdidas previstas en el ejercicio en curso.

En la siguiente tabla se muestra el nivel de financiación que se podría obtener en función del Rating y que exigencia de compromiso de socios se requiere:

Ejemplo de nivel de financiación proporcionado por ENISA

Rating	Límite de financiación	Nivel de Fondos propios (mínimo)
A	Hasta 1.500.000 €	400%
B	Hasta 1.000.000 €	330%
C	Hasta 300.000 €	100%
D	NA	NA

Fuente: ENISA

Si una empresa solicita 300.000 euros tendrá que tener como mínimo 300.000 euros de compromiso de socios y un Rating C, en el caso de que la empresa solicitante precise una financiación de 1,5M€ necesitará un Rating A con un nivel de compromiso de socios de 6M€.

El criterio para otorgar estos préstamos depende mucho del proyecto de futuro de la empresa, se apuesta por el éxito de ésta y por tanto la estructura financiera debe estar equilibrada y la calidad de la gestión dar credibilidad a las previsiones del proyecto, demostrando compromiso y profesionalidad.

Avals

A la hora de acceder a algunas de las ayudas disponibles en las administraciones públicas podemos encontrarnos en la necesidad de presentar avales por parte o el total de la ayuda concedida. Dependiendo de la entidad solicitante, este puede ser un verdadero hándicap para poder hacerla efectiva, ya que si vamos por la vía bancaria tradicional nos van a solicitar bienes personales sobre los que sustentar el aval o bien nos van a pignorar la parte de ayuda correspondiente al aval, con lo que es un dinero que al final no tenemos para desarrollar y que debemos de invertir si queremos que la justificación sea correcta. En estos casos la ayuda obtenida a través de Sociedades de Garantía Recíproca se hace indispensable. Si el proyecto y la entidad son solventes nos pueden facilitar el aval que necesitamos.

CREA SGR

A finales de 2005 el Ministerio de Cultura, desde el Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales (ICAA) y la Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales (EGEDA) constituyeron, AUDIOVISUAL AVAL, S.G.R. con el propósito de apoyar a la industria audiovisual. En la actualidad se conoce como CREA SGR tras la fusión con otra SGR (Fianzas y Servicios Financieros, S.G.R.)

CREA SGR aporta un instrumento de gran interés para el sector cultural, ampliamente conocido y solicitado para proyectos del ámbito audiovisual. Para el sector de los videojuegos se viene trabajando desde hace algunos años, para lo que fue determinante el convenio firmado entre DEV y CREA SGR y el trabajo conjunto para conocer mejor el sector. Hoy la entidad tiene entre sus sectores objetivo, el

de los videojuegos, donde quiere ampliar su actividad y lo está haciendo de la mano de la industria, por lo que la consideramos un apoyo muy valioso para nuestros proyectos. Al ofrecer estos avales, permiten mejorar las condiciones de la financiación ya que mitigan total o parcialmente el riesgo del importe avalado. Facilitan la financiación bancaria y pública (SETSI, CDTI, etc.) así como la posibilidad de avalarnos frente a otros financiadores.

La especialización de esta entidad está en comprobar la viabilidad técnica y económica de los proyectos, facilitando el acceso a los mercados financieros en mejores condiciones, y ofreciendo asistencia y asesoramiento en todo el proceso de financiación (ayudas públicas, diseño y análisis financiero, etc.).

Como es normal, las operaciones con CREA SGR tienen unas determinadas condiciones, como una comisión de apertura o estudio y una comisión anual sobre el riesgo vivo. Durante el periodo de vida de la operación es preciso ser socio de CREA SGR, para lo que es necesario suscribir, al menos, una participación social. Ésta da derecho a formalizar un determinado nivel de aval. Las participaciones necesarias para cubrir el total del riesgo son reintegradas al beneficiario una vez cancelado el aval.

Es importante destacar que no invierten directamente en las empresas, no son inversores, ni tampoco facilitan subvenciones. En determinados momentos los costes del aval pueden ser gratuitos (hasta agotar los fondos asignados a este fin), gracias a la subvención de la Subdirección General de Industrias Culturales y Mecenazgo de la Secretaría de Estado de Cultura.

El hecho de trabajar con startups no supone un freno para CREA SGR, si bien no cubre el 100% de la financiación necesaria. El importe será determinado dependiendo del proyecto, rating de sector y de empresa. En el caso del sector de los videojuegos, los proyectos y las empresas se analizan con mucha cautela ya que hay una gran mortandad de estudios y se podrían producir reiterados casos de morosidad sectorial que nos perjudicaría globalmente.

Operativa

Se contacta con la entidad presentando el proyecto y hacen un primer filtro valorando si encaja con el perfil de CREA, para ello suelen solicitar toda la documentación necesaria, fundamentalmente del proyecto. En esta fase, se valora la capacidad del mismo de generar negocio y por lo tanto su capacidad de devolver la financiación que se va a conceder.

El siguiente filtro es la empresa, se solicita información muy variada y especialmente detallada en la parte financiera, para que lo estudie el departamento de riesgos. Además de no tener incidencias y estar al corriente de pago, se valora la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos financieros (deudas)

Entran en el *Project Finance*, sobre todo *cashflow* o riesgo limitado y lo normal es solicitar la firma personal de los administradores para garantizar su compromiso con el proyecto, no entran a valorar si los socios tienen bienes o no.

Si la operación finalmente es aprobada, funcionan como ventanilla única, CREA se pone en contacto con el banco que va a fondear y tramita toda la documentación necesaria para la formalización (firma ante notario). Así es como se facilita la financiación bancaria, dando el aval para que el banco fondee, asumiendo CREA el riesgo y eliminando el del banco que aporta los fondos. En el caso de administraciones públicas, que requieran avales para facilitar los fondos de un proyecto aprobado, el mecanismo es similar, con la diferencia de que el proveedor del dinero en ese caso es el propio Estado y no un banco.

Justificación

El proceso de justificación de las ayudas forma parte habitual del pliego de condiciones de la convocatoria, por lo que tenemos una guía suficientemente detallada de cómo actuar para presentar la documentación necesaria que concluya con la certificación definitiva del proyecto.

Por lo general, se suelen realizar justificaciones parciales si el proyecto tiene una ejecución plurianual, y en cada anualidad habrá que detallar fundamentalmente dos aspectos básicos, por un lado la evolución técnica del proyecto y por otro la imputación de costes del periodo que estemos declarando.

Para esta última parte cada vez es más común encontrarse con aplicaciones Web que hay que ir cumplimentando meticulosamente para el control de gastos del proyecto. Es una buena idea familiarizarse con estos procesos con suficiente margen ya que en algunos casos los procedimientos informáticos no son muy amigables y llevan dudas y cuestiones de asimilación que son enemigos de la urgencia, por lo que no debemos esperar a los últimos días para ir llenando estos formularios.

En el caso de tener dudas, suele haber algún tipo de asistencia técnica que nos asesorarán sobre el problema, eso sí, con tiempo, si vamos “pillados” y se nos viene encima el día tope de presentación podemos tener apuros importantes. Recordemos que una vez cerrado el plazo, las gestiones que no se hayan realizado tienen difícil encaje para explicar que todo fue debido a problemas técnicos, salvo que efectivamente estemos ante un reconocido fallo generalizado de los sistemas.

Si tenemos que priorizar, la recomendación es que empecemos siempre por la parte económica. A fin de cuentas estamos hablando de costes que ya se han realizado y que nuestra función será la de recopilación y ajuste al sistema informático de turno. Por ello, cuanto antes tengamos esta parte controlada, mejor será el proceso de justificación técnica en un procedimiento que suele ser de generación de una memoria más o menos compleja.

El proceso de justificación no es una tarea que deba dejarse para unos días antes del plazo dado por la institución correspondiente. Es una labor que requiere una medida planificación y un seguimiento muy cercano del proyecto. Estamos presentando la evolución de lo que hemos proyectado hacer, nos lo han aprobado y lo venimos ejecutando, por lo que no cabe dejar esta parte del proceso a un “arreón” final. Este puede ser hábito muy castizo, pero de resultados inciertos y en estos procesos la incertidumbre es sinónimo de riesgo. Riesgo de no tener la documentación adecuada, riesgo de dejar partidas mal justificadas o incluso sin justificar y finalmente riesgo de tener que subsanar deficiencias en el mejor de los casos o sufrir una auditoria de todo el proyecto por la conjunción de dudas creadas durante los procesos de justificación.

Al iniciar este tipo de proyectos tiene que haber una figura colegiada que tenga entre sus responsabilidades la función de “pilotar” todos los elementos que van a ser necesarios en el proceso de justificación. Al igual que nos marcamos un índice para presentar el trabajo a la convocatoria de ayudas, en el momento que nos lo aprueben, debemos de marcar otro índice asociado al proceso de justificación y ser muy estrictos con él.

El proceso normalmente será incómodo para responsable de esta tarea, ya que a la carga adicional del trabajo de investigación, tendremos que incorporar los controles y documentos necesarios para el proceso de justificación y este tipo de “burocracia” suele ser alérgica para la genética de muchos investigadores. Les gusta hacer “su” trabajo y les incomoda que otros colegas les controlen horas, cumplimiento de hitos, le obliguen a documentar procesos y les soliciten trazabilidades del proyecto. Lo

entienden como intromisión y pérdida de tiempo, pero sin estos procesos detallados y planificados corremos el riesgo de entrar en el proceso de justificación, con un tiempo limitado y sin la documentación debidamente agrupada, cuando no inexistente, para que se pueda presentar con las suficientes garantías.

Hay que explicar contundentemente que un proyecto mal justificado supone tener que devolver cantidades parciales de los fondos obtenidos, eso si no se produce una situación tal que nos obliguen a devolver todas las cantidades recibidas y sus intereses de demora. Esto puede ocurrir meses o incluso años después de haber terminado la ejecución, total o parcial y si se ha realizado correctamente el proyecto, los fondos estarán más que gastados, por lo que la empresa se puede encontrar con un serio problema de liquidez para devolver las cantidades recibidas, por una mala justificación. Las ayudas lo son cuando estamos muy alineados con el proyecto, con su ejecución y con su justificación, salvando los escollos que vayamos encontrando y sabiendo explicarlos y asociarlos de manera muy explícita a la documentación técnica y económica del proyecto.

Los problemas pueden surgir de mil maneras diferentes y nuestra obligación es mantener al órgano instructor informado de todos los que puedan afectar a la correcta justificación del proyecto. Una vez aprobado éste y en ejecución, si aparecen situaciones que pueden dar lugar a dudas o movimientos de partidas, incluso descargas del coste previsto inicialmente, lo más inteligente y prudente es comunicarlo de manera rápida a los instructores y solicitar instrucciones para que se adecúe la justificación a la nueva situación. De este modo evitaremos sorpresas y tendremos cierta tranquilidad para seguir ejecutando. Lo demás es asumir un elevado grado de riesgo que, llegado el momento de la certificación definitiva, se puede convertir en una losa inasumible.

Una variante compleja de todo este tipo de situaciones aparece en los proyectos ejecutados por consorcios, ya sean nacionales o internacionales. Aquí las relaciones entre los diferentes socios pueden generar múltiples situaciones de conflicto y en particular los métodos seguidos por cada asociado en la justificación pueden ser muy diferentes y deben terminar conjuntándose en un proceso común.

Lo primero a valorar ante este tipo de proyectos es el nivel de responsabilidades que exija la institución que convoca las ayudas. Hay una figura que se denomina coordinador o líder del proyecto, que en muchos casos está encargado de que el consorcio ejecute como un ente individual frente a la administración convocante. Si es así, puede tener también la responsabilidad de devolver los fondos en caso de que el proceso de justificación sea deficiente. Esta circunstancia puede dar lugar a que los procesos de acuerdo entre los socios sean más o menos complejos de firmar, en un acuerdo que contemple este tipo de situaciones. Para presentar proyectos ejecutados por consorcios, una de las documentaciones imprescindibles es el acuerdo de socios, un documento que establece las relaciones contractuales entre todos, como los derechos de explotación, el reparto de fondos y situaciones de contingencia como las que estamos mencionando, entre otros muchos puntos.

En caso de tener que devolver fondos si la responsabilidad es mancomunada, todo el consorcio debe responder solidariamente y si el problema viene por una mala ejecución o justificación de uno de los componentes del consorcio, todos se ven perjudicados e implicados en la devolución. Por eso se suelen establecer reservas sobre las cantidades recibidas que no se liberan hasta que el proyecto esté correctamente certificado.

Presentar proyectos gestionados por consorcios es una práctica habitual en convocatorias europeas, como las del H2020, por lo tanto no debemos ni eludir ni asustarnos frente a este tipo de propuestas.

Lo imprescindible es tener bien detallados los procedimientos, las responsabilidades y el destino de los fondos, tanto en entrada, como ante una eventual salida por incumplimiento parcial o total del proyecto. Esta situación se puede dar si no somos absolutamente meticulosos en el proceso de justificación e incorporamos todos los elementos necesarios para que se pueda comprobar el destino de los fondos y la trazabilidad del proyecto. Si además estamos en consorcio la comunicación y la gestión debe ser aún más cuidada, ya que una mala gestión de uno de los participantes puede originar problemas a todos los socios, por eso el control de los procesos tiene que ser continuo, con justificaciones parciales entre socios, previas a las que nos requiera el procedimiento oficial. Ante un incumplimiento hay que ser contundentes y subsanar informando a la autoridad competente. Mejor reajustar el proyecto conforme a quienes nos van a evaluar que encontrarnos con la sorpresa de ser penalizados por confiarnos y no haber informado.

Fiscalidad en el desarrollo de videojuegos

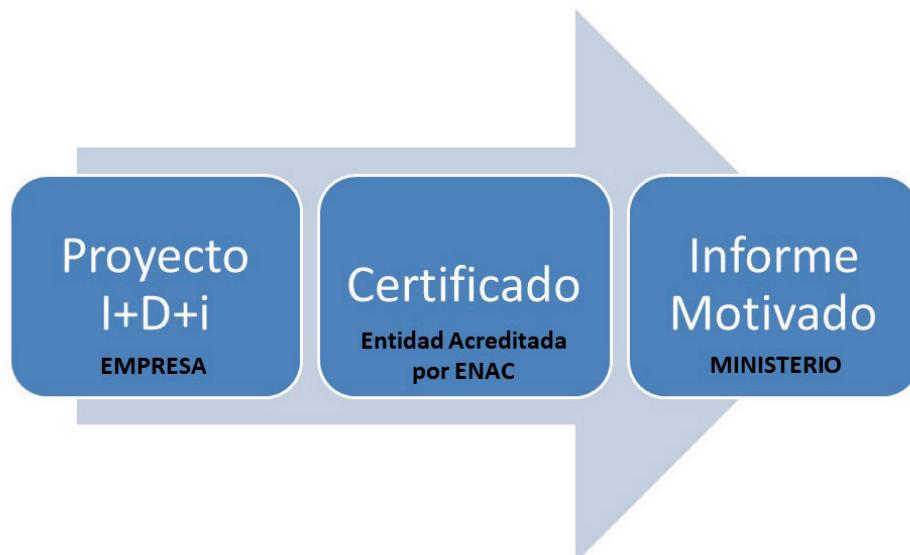
Desde el año 2015 las empresas del sector de los videojuegos en España pueden disfrutar de nuevas ventajas fiscales de acuerdo con las modificaciones realizadas en el artículo 35 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. En dicha reforma se introducen novedades significativas en el reconocimiento de actividades específicas como investigación y desarrollo e innovación tecnológica que benefician a la industria del videojuego en la aplicación de estos incentivos.

Las empresas del sector de los videojuegos pueden obtener un ahorro neto de entre el 25% y 42% de los gastos asociados a actividades reconocidas como investigación y desarrollo por el concepto de software avanzado, el cual ha sido mejorado en la última reforma. Los videojuegos son productos que se basan esencialmente en el desarrollo de software, con lo que en parte pueden atenerse al concepto de software avanzado siempre y cuando cumplan con los nuevos requisitos establecidos para este concepto: se considerará actividad de investigación y desarrollo la creación, combinación y configuración de software avanzado, mediante nuevos teoremas y algoritmos o sistemas operativos, lenguajes, interfaces y aplicaciones destinados a la elaboración de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados sustancialmente.

Pese a la mejora introducida en la definición de software avanzado, la mayoría de los estudios nacionales que desarrollan videojuegos tienen dificultades para determinar de una forma objetiva qué partes de sus trabajos podrían encuadrarse dentro de lo que la ley establece como investigación y desarrollo, de forma que pudieran beneficiarse con seguridad de estas deducciones. En los mejores casos, los estudios que han conseguido beneficiarse de algunos de los programas del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital, anteriormente reconocido como Ministerio de Industria, tienen la posibilidad de ampararse en la determinación de las partes que el proyecto aprobado reconoce como tareas asociadas a procesos de I+D y buscar su desgravación. El procedimiento que permite la mayor garantía jurídica es acudir a especialistas en estos procedimientos y elaborar la documentación necesaria que pueda acreditar una entidad certificadora autorizada por ENAC⁴⁹ (Entidad Nacional de Acreditación) que facilite la validación final, en forma de Informe Motivado Vinculante para la Administración Tributaria emitido por el Ministerio Industria y Competitividad. Con este procedimiento se potencian las deducciones fiscales por I+D+i como complemento a las subvenciones y ayudas con fondos públicos existentes, incluso en el caso de no haberlas solicitado o conseguido.

49 <http://www.enac.es>

Fases para obtener el informe motivado



Fuente: elaboración propia

El Informe Motivado está basado en el artículo 35 del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (TRLIS) (BOE 11-03-2004). En él se regulan las deducciones por actividades de I+D e Innovación Tecnológica, otorgando seguridad jurídica frente a la Administración Tributaria y evitando el riesgo de inspección por parte de Hacienda. En el mencionado Real Decreto Legislativo 4/2004, podemos encontrar la definición de los conceptos asociados a la Investigación y Desarrollo (I+D) y a la Innovación Tecnológica (iT, o “i” pequeña) así como los gastos con derecho a deducción.

Para llegar a conseguirlo deberemos elaborarlo a través de tres procedimientos. El primero es la elaboración de una memoria por cada proyecto individualizado, recopilando la información técnica y económica del mismo. La estructura de estas memorias está normalizada en base a los requerimientos del CEA de ENAC y los del Ministerio. Este procedimiento puede realizarse por el equipo interno del estudio de desarrollo o por consultores especializados que facilitan la identificación de los elementos clave que tienen que tener las memorias. En todo caso será precisa la implicación efectiva del personal de la propia empresa para ayudar a determinar estos puntos, aunque la elaboración formal la realicen los consultores.

La segunda etapa se realiza a través de una entidad de certificación de proyectos de I+D+i, quienes con las memorias elaboradas en la primera fase generan un informe técnico-económico certificado según directrices del ENAC y el Ministerio. Sin este informe y la aprobación de la certificadora no es posible la obtención del Informe Motivado.

Por último, hay que presentar en el Ministerio las memorias iniciales, junto con los certificados técnico-económicos que emite la certificadora. En base a toda esta documentación obtendremos el Informe Motivado Vinculante. Una vez conseguido, podremos aplicar las desgravaciones autorizadas por la Agencia Tributaria, encargada final de supervisar la correcta aplicación de las deducciones fiscales.

Independientemente de que se haya presentado y conseguido la aprobación de un proyecto en cualquiera de los programas que ofrecen ayudas a la I+D, normalmente en concurrencia competitiva, el desarrollo de muchas de las áreas que están detrás del trabajo de producir un videojuego pueden considerarse como I+D. El principal problema reside en que los estudios las abarcan como una parte más

de su pipeline de producción y no la “aíslan” o cuantifican debidamente, de forma documentada. Con esta delimitación puede elaborarse a continuación la documentación necesaria para conseguir el informe motivado que garantiza legalmente la aplicación de las desgravaciones mencionadas. Es cierto que ante el riesgo de tener que confrontar con Hacienda deducciones que no estén claras, muchos optarán por “dejarlo estar”, pero en realidad se trata de crear los departamentos y los mecanismos de control adecuados para poder cuantificar y justificar todos estos procesos, que en proyectos de cierta envergadura van a suponer unos reintegros más que apreciables.

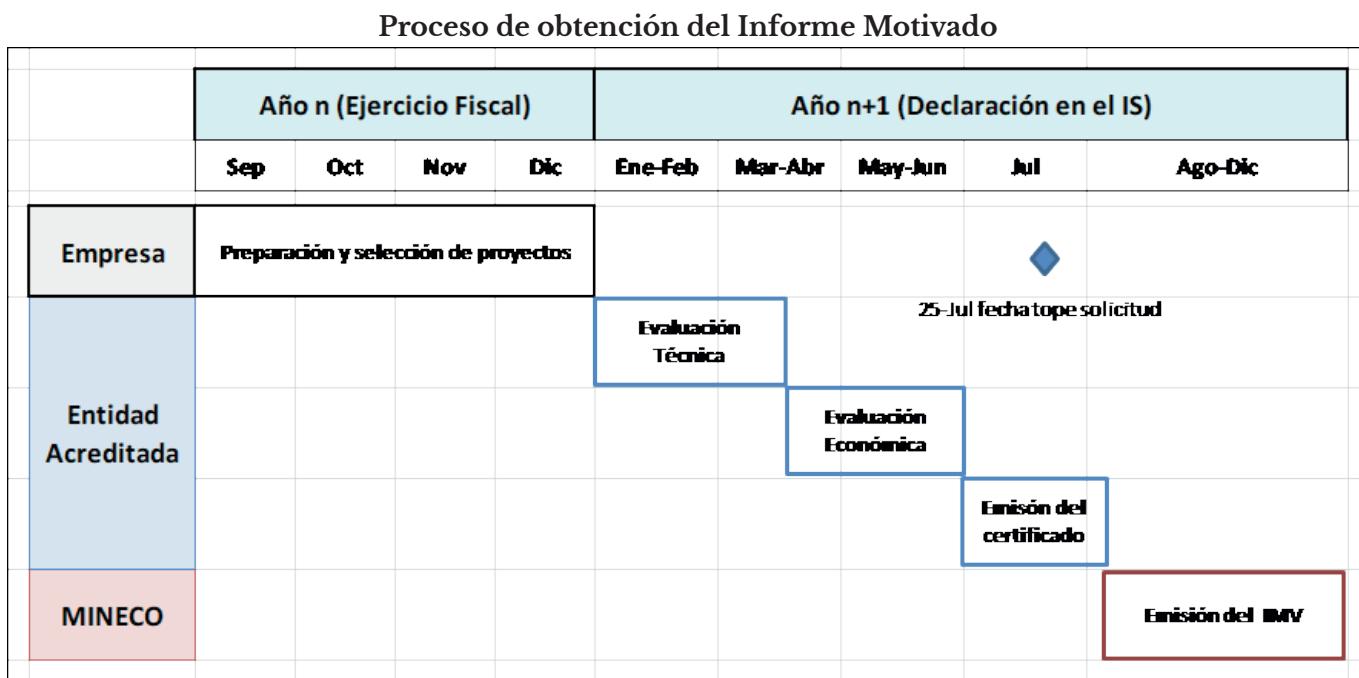
Al menos inicialmente, hasta que se conozcan bien los procedimientos y se puedan gestionar internamente, una recomendación es trabajar con consultoras especializadas en desgravaciones por I+D+i, quienes en colaboración con la dirección del estudio realizarán un análisis de la situación y propondrán acciones y proyectos concretos sobre los que se pueden obtener este tipo de deducciones. Las actuaciones de estas consultoras se pueden negociar consiguiendo remunerarlas de forma proporcional a las desgravaciones conseguidas y lo normal es que se encarguen de elaborar toda la documentación relativa al procedimiento, hasta llegar al informe motivado final. Analizando los costes del mismo y los volúmenes de reembolso o ahorro en la cuota del impuesto de sociedades que se pueden llegar a obtener merece la pena evaluarlo. Se dispone de un periodo de hasta 18 años desde la finalización del periodo impositivo en el que se generaron las deducciones para poder aplicar las desgravaciones obtenidas al final del ejercicio fiscal. Además, bajo algunas condiciones previas, se puede llegar a conseguir el reembolso de las mismas sin tener que esperar a poder deducirlas de la cuota.

En el proceso conviene tener la cabeza fría y entender bien qué nos estamos desgravando, ya que la consultora podría tratar de maximizar las cantidades a determinar cómo I+D, debido a que a mayor desgravación, mayor ingreso. Si se va a terminar el proceso en el Informe Motivado no debería haber problema, ya que el paso por la certificadora es una especie de “prueba del algodón” y los especialistas que evalúan el proyecto van a tirar todo aquello que no les cuadre con respecto a lo que autoriza la ley. Si se reduce el importe propuesto inicialmente por la consultora, lo lógico es que reajusten su minuta y no pase nada, pasando a gestionar la consecución del informe motivado con la bendición de la certificadora. Una vez que obtenemos este “sello” Hacienda sigue siendo soberana, pero lo normal es que no tengamos problemas. Y si llegaran a aparecer no van a poder aplicar penalizaciones ya el proceso viene avalado oficialmente.

El problema real puede ocurrir cuando aplicamos las desgravaciones sin estar soportadas por el informe motivado vinculante, puesto que no es obligatorio. Cada proceso tiene su coste asociado y en el procedimiento más seguro tenemos que cubrir los costes de la consultora de I+D y de la Certificadora. Intentar abaratar el proceso puede resultar al final más caro y es cuando tenemos que cuidar mucho las imputaciones que nos proponga nuestra consultora o el departamento interno dedicado a la gestión de la I+D+i. Sin la garantía jurídica del informe motivado, ante una eventual revisión de Hacienda con resultados desfavorables, tendremos que generar la correspondiente complementaria y abonar el importe desgravado indebidamente, más los intereses generados, si no hay algún otro tipo de penalización.

Por este motivo, ajustar bien las desgravaciones nos puede evitar tener que pasar por procesos de inspección, siempre incómodos, independientemente que podamos tener cláusulas en el contrato con la consultora por las que nos devuelvan las cantidades percibidas indebidamente ante posibles revisiones y ajustes de Hacienda.

El proceso de solicitud del Informe Motivado Vinculante se convierte finalmente en una garantía por la que, aunque tengamos que pagar, nos evitamos sorpresas desagradables y nos garantizamos seguridad jurídica frente a la Administración Tributaria. Para solicitarlo tenemos unos plazos y debemos ser razonablemente rigurosos si queremos aprovechar las desgravaciones inmediatamente después de ejecutados los proyectos.



Fuente: elaboración propia

También es posible acogerse a la Ley de Emprendedores por parte de cualquier empresa con gastos de I+D+i en el ejercicio fiscal objeto de declaración que originen deducciones fiscales superiores al límite del 50% de la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades. Previamente debe cumplirse el requisito imprescindible de contar con un Informe Motivado vinculante para Hacienda y, adicionalmente, comprometerse a cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la plantilla media o, alternativamente, la plantilla media adscrita a actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica no se vea reducida desde el final del periodo impositivo en que se generó la deducción hasta la finalización del plazo de 24 meses siguientes a la finalización del periodo impositivo en cuya declaración se realice la correspondiente aplicación o solicitud de abono.
- Que se destine un importe equivalente a la deducción aplicada o abonada a gastos de I+D+i o a inversiones del inmovilizado material o inmovilizado intangible exclusivamente afectos a dichas actividades, excluidos los inmuebles, en los 24 meses siguientes a la finalización del periodo impositivo en cuya declaración se realice la correspondiente aplicación o solicitud de abono.

Hay que esperar al Impuesto de Sociedades del periodo impositivo siguiente al de generación de la deducción para poder aplicarla. Es decir, se aplica con un retraso de 1 año con respecto a una aplicación normal si no existiese insuficiencia de cuota.

Al acogernos a esta Ley, para aplicarnos la deducción que supere el 50% de la cuota, dicha deducción se aplicará de forma efectiva en el impuesto de sociedades según dos tramos:

- Se reduce el 20% la deducción y se aplica, si llega, hasta el 100% de la cuota íntegra (50% de la cuota restante que quedaba pendiente de deducir).
- Si la deducción reducida al 20% supera incluso el 100% de la cuota íntegra, se solicita el abono a Hacienda por la parte restante.

Eso sí, la reducción del 20% de la deducción ha de aplicarse tanto para la parte que se deduce del segundo tramo del 50% de la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades como sobre la que sobrepasa el 100% de la cuota y para la que se pide el abono a Hacienda. De esta forma obtendremos el abono de las deducciones que no hayamos podido aplicar en la cuota del impuesto de sociedades.

Por otra parte, la modificación de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades que en su artículo 35 añade en el apartado a) Concepto de innovación tecnológica:

"Se considerará innovación tecnológica la actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se considerarán nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad."

"Esta actividad incluirá la materialización de los nuevos productos o procesos en un plano, esquema o diseño, la creación de un primer prototipo no comercializable, los proyectos de demostración inicial o proyectos piloto, incluidos los relacionados con la animación y los videojuegos y los muestrarios textiles, de la industria del calzado, del curtido, de la marroquinería, del juguete, del mueble y de la madera, siempre que no puedan convertirse o utilizarse para aplicaciones industriales o para su explotación comercial."

Esta modificación con respecto al Real Decreto Legislativo 2/2004 del Texto Refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades incluye el reconocimiento, como actividades de innovación tecnológica, partes del desarrollo de un videojuego, lo que supone poder aplicar un ahorro neto del 12% de los gastos asociados a dichas actividades.

Concretamente, se pueden incluir dentro del concepto de innovación tecnológica las actividades de creación de un primer prototipo no comercializable, proyectos de demostración inicial o proyectos piloto en la industria de videojuegos, siempre que no puedan convertirse o utilizarse para aplicaciones industriales o para su explotación comercial. Asimismo, para beneficiarse de este incentivo fiscal, el resultado de dichas actividades debe representar un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se considerarán nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad.

El desarrollo de un videojuego comprende tres fases distintas hasta su comercialización que podrían dividirse de forma genérica en Pre-producción, Producción y Postproducción. Las dos primeras fases podrían considerarse dentro del alcance de las actividades deducibles por innovación tecnológica y comprenderían como principales sub-actividades la concepción de la idea del juego, *gameplay*, diseño de juego, motor de juego, diseño técnico, implementación, pruebas alfa, pruebas beta, etc... Los gastos asociados a estas actividades formarían parte de la base de la deducción por innovación tecnológica siempre y cuando cumplan los requisitos establecidos por la legislación. Estos gastos podrían clasificar dentro de las siguientes categorías de gasto para cada proyecto/videojuego: gastos de personal técnico; colaboraciones externas; amortización de equipos, materiales fungibles y otros gastos.

La generación de la deducción fiscal es proporcional a las actividades de I+D+i desarrolladas y se aplica en la liquidación del impuesto de sociedades hasta cierto límite de cuota íntegra minorada (25% en general o hasta el 50% si la deducción por I+D+i supera el 10% de dicha cuota). No obstante, al igual que comentamos con respecto a las deducciones por I+D, la deducción generada pero no aplicada puede aplicarse en ejercicios posteriores en los 18 años inmediatos y sucesivos.

Bajo determinados supuestos, la empresa pueda aplicarse las deducciones generadas por I+D+i hasta el 100 % de la cuota íntegra minorada (sin límite de cuota), y si aún quedara deducción pendiente de aplicar (insuficiencia de cuota), la empresa podrá solicitar su abono (monetización) a la Administración tributaria a través de la declaración del Impuesto de sociedades. El abono o cheque fiscal también puede solicitarse para empresas en situación de pérdidas o cuotas negativas. De esta forma se fomenta la realización de actividades de I+D+i en el sector empresarial con un retorno más inmediato de las inversiones y gastos efectuados. La industria del videojuego en la actualidad puede aprovecharse de este escenario favorable.

Por último, existen otro tipo de desgravaciones aplicables a las empresas del sector adicionales a las deducciones fiscales por I+D+i. En este sentido caben destacar las bonificaciones en la cuota empresarial de la cotización a la Seguridad Social por personal investigador, incentivo no tributario ligado a la contratación y al mantenimiento del empleo con dedicación exclusiva a actividades de I+D+i. Se trata de un incentivo con impacto directo en las empresas que se traduce en una reducción del 40% en las aportaciones empresariales a las cuotas de la Seguridad Social por contingencias comunes respecto del personal investigador (ahorro del 9,44% de las bases de cotización por contingencias comunes).

Estas bonificaciones son compatibles con las deducciones fiscales por I+D+i en el caso de “pymes innovadoras”. El Real Decreto 475/2014, de 13 de junio, sobre bonificaciones en la cotización la Seguridad Social del personal investigador, en su artículo 6 establece la definición de pyme innovadora.

La Orden ECC/1087/2015, de 5 de junio publicada en el Boletín Oficial del Estado del día 11 de junio, regula la obtención del sello de Pyme innovadora y el funcionamiento del Registro de la Pequeña y Mediana Empresa Innovadora, dependiente de la Dirección General de Innovación y Competitividad del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Con este sello, las pymes innovadoras del sector de los videojuegos que inviertan en I+D+i pueden beneficiarse de la bonificación en las cuotas a la Seguridad Social y las desgravaciones fiscales comentadas.

A pesar de que desde el año 2015 las empresas del sector disponen de ventajas fiscales de acuerdo con las modificaciones realizadas en el artículo 35 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, demandamos más soporte por parte de la administración pública para atraer talento e inversión y reducir el riesgo.

Estas desgravaciones se producen por actividades de innovación tecnológica en partes asociadas al desarrollo de prototipos de videojuego y permite aplicar un ahorro neto del 12% de parte de los gastos asociados a estas actividades.

Adicionalmente y desde un punto de vista de política fiscal, la equiparación de la industria del videojuego a la industria audiovisual sería un impulso para las empresas nacionales del sector. Con este reconocimiento, los incentivos fiscales aplicables a la industria de los videojuegos podrían conducir a las empresas de este sector a obtener deducciones de hasta el 20% de los gastos en el régimen de España. En el Anexo “INCENTIVOS FISCALES DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS” tenemos

algunos ejemplos de los tipos que podemos aplicar por estos gastos en el régimen de Navarra, País Vasco o Canarias.

Este sería un paso adecuado, aplicado actualmente en la industria audiovisual, que nos acercaría algo más a las condiciones de apoyo fiscal que disponen otros países, algunos de ellos europeos. Nos permitiría mejorar nuestro posicionamiento como desarrolladores, estrechando las diferencias existentes en el entorno de apoyos públicos y acceso a la inversión que encontramos en el panorama internacional.

A fin de cuentas, competimos en un mercado global y contar con condiciones similares a las que ya se aplican en otros países podría hacer valer mucho más nuestro reconocido talento natural. El coste de su aplicación para las arcas públicas sería proporcional al potencial que como industria productiva podamos ir adquiriendo.

Con una industria de desarrollo más potente, nuestra aportación a la balanza para estas mismas arcas a buen seguro sería mucho más positiva que la que sumamos en la actualidad. Además, hay que destacar el empuje que está demostrando esta industria con cientos de estudios y profesionales pidiendo paso. Todo el valor inducido que supone aportar gente joven y muy preparada al mercado laboral es otro de los elementos a considerar por parte de nuestros políticos para tomar conciencia de nuestras peticiones y, al menos, igualarnos en este aspecto a la hermana industria audiovisual.

CAPITAL RIESGO



PARA EL ESTUDIO

- Veremos algunos de los fundamentos que tenemos que resolver para poder acercarnos al capital privado.
- Destacaremos la importancia del equipo y los elementos que valoran para invertir en activos intangibles.
- Orientaremos en unos mínimos imprescindibles para iniciar el proceso de negociación.
- No entraremos en detalle de los puntos que pueden ser evaluados en una negociación por su complejidad técnica.

Entrar a buscar financiación por parte de las entidades de capital riesgo es acceder a otra dimensión para gran parte de los estudios que están buscando dinero para sus proyectos. Es cierto que algunas de estas empresas disponen de capital semilla que precisamente sirve para empresas constituidas que quieren empezar a crecer pero cuando hablamos de capital riesgo normalmente estamos pensando en rondas de financiación con un volumen de inversión considerable.

Un punto básico para este tipo de inversor es la capacidad de escalar de la compañía y si no estamos en condiciones de presentar una buena proyección de la empresa en los próximos años, este no es

nuestro inversor objetivo. Resulta muy frustrante cuando te acercas a alguno de los foros en los que se reúnen a evaluar proyectos estas empresas y en los corrillos del café les escuchas... “nosotros empezamos a invertir a partir de proyectos de cinco millones”... “para nosotros la inversión mínima empieza en los 10 millones”... da la sensación de que te has colado en una boda en la que no conoces a nadie.

Sin embargo se puede acceder a este tipo de inversores con una empresa que tenga una buena estrategia de crecimiento, inversores previos demostrables y desde luego tracción. Afortunadamente no todo el capital riesgo necesita siete dígitos altos para empezar a invertir y disponen de fondos para proyectos de emprendedores que estén en condiciones de ser invertibles.

Levantar capital es sinónimo de crecer ya que la mecánica de remuneración de este tipo de empresas se basa en el relevo de inversores de una ronda a la siguiente. En cada interacción la empresa tiene que valer más y por lo tanto conseguir un “exit” con buena rentabilidad. El capital riesgo busca más capital y para ello incentiva a las empresas que están en condiciones de crecer de manera ordenada y si es exponencial mucho mejor. Por este motivo si nos dirigimos a estos inversores contándoles las piruetas de nuestros “muñequitos” lo más normal es que no nos tomen en serio. El discurso tiene que tener el tono que esperan y basado fundamentalmente en crecimiento y facturación. Estos elementos en nuestro sector se pueden conseguir con productos potentes y acceso a muchos y buenos mercados, donde la explotación de nuestros desarrollos puedan hacer crecer sólidamente a la compañía.

Al igual que ocurría con otros actores si conseguimos presentar un proyecto y no resulta aceptado, no necesariamente significa que no pueda ser financiado por otra entidad que apueste por nosotros. Los *venture capital* (VC) cada vez están más especializados en sectores o fases determinadas y puede que hayamos llegado a un inversor al que directamente no le encaje nuestra pretensión. En este caso será más complicado conseguir “feedback” y puede quedar muy extraño insistir sobre ello, salvo que tengamos mucha relación personal con el interlocutor. A fin de cuentas este tipo de empresas evalúan cientos de proyectos y rara vez nos van a contar sus verdaderos motivos de por qué no hemos sido aceptados. Simplemente lo normal es tomarlo deportivamente y seguir buscando.

Un aspecto muy importante en el recorrido para encontrar capital privado es no decaer y contar con una actitud positiva, ya que lo normal es pasar por varios intentos con resultados negativos. Es imprescindible creer en nosotros mismos, que estamos en condiciones de encontrar fondos y transmitir ilusión y seguridad, de otro modo los inversores lo detectarán y será difícil entrar incluso a ser valorados. Habrá que tener claro qué cantidad de dinero necesitamos levantar y orientar la gestión al tipo de inversor que esté cercano en rango y tipología de inversiones en las que encajemos, si no la frustración será mayor al tener un mayor número de negativas por estar “desenfocados” en nuestras gestiones de aproximación.

Otro aspecto crucial es tener reservas suficientes para iniciar el proceso de búsqueda y negociación. El camino puede ser largo y la mejor forma de buscar dinero es cuando menos lo necesitamos, si no la premura puede debilitar de forma importante nuestra capacidad de negociación y las posiciones de acuerdo. Esta fragilidad la detectan fácilmente los interlocutores y sacarán ventaja aprovechándola.

Desde luego si vamos a buscar capital riesgo en fases de crecimiento deberemos estar en condiciones de aportar muchos datos económicos a los futuros inversores y además de tener una oportunidad de mercado, la posición financiera de la empresa será muy valorada por ellos, por lo que no debemos apurar, llegar al borde del abismo y entonces tratar de encontrar dinero. Hay que planificar muy bien los tiempos para que la operación llegue en el momento más adecuado.

No es buena idea, por lo tanto, ir con las manos en los bolsillos y un prototipo en el portátil para tratar de encontrar financiación del capital privado. Incluso para el capital semilla se necesitan unos mínimos de credibilidad y capacidad de demostrar escalabilidad y oportunidad de mercado, junto con un recorrido como empresa para poder captar su atención. La realidad actual en el sector del desarrollo de videojuegos, a nivel nacional, es que no hay muchas empresas que puedan estar en condiciones de acceder a este tipo de inversor, debido a la estructura generalmente débil de nuestros estudios. Especialmente si estamos buscando cantidades significativas. Necesitamos madurar y tener bien estructurada la empresa y sus líneas de negocio para que tengamos oportunidades reales de captar estos fondos.

Para hacernos una idea de qué elementos son importantes a la hora de evaluar activos intangibles como los que generamos, una parte básica de la negociación con *venture capital* si buscamos fondos importantes, podemos ver el siguiente cuadro resumen de posibles requisitos que van a valorar. ¿Cuántos de ellos estamos en condiciones de demostrar?...

Elementos contemplados para la valoración de intangibles

INDICADORES	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Nivel de educación • Coste de formación • Rotación • Clientes que fomentan las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en nuevos métodos y sistemas • Inversión en los sistemas de información • Contribución de los clientes a la estructura interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por cliente • Crecimiento orgánico
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de profesionales • Valor añadido por profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción del personal de apoyo • Ventas por personal de apoyo • Medidas de valores y actitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los clientes • Índice éxito / fracaso • Ventas por clientes
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Edad media • Antigüedad • Posición remunerativa relativa • Rotación de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la organización • Rotación del personal de apoyo • Ratio de novatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de grandes clientes • Ratios de clientes fieles • Estructura de antigüedad • Frecuencia de repetición

Fuente: Intellectual Assets Monitor (Sveiby)

EQUIPO

Uno de los elementos básicos para conseguir financiación en general es la disponibilidad de un equipo que haga viable un buen proyecto. En el tipo de inversiones en las que entra el capital privado esto tiene que ser demostrable e imprescindible. Sin un equipo de máximo nivel, bien complementado y operativo, las posibilidades de conseguir financiación se reducen sustancialmente. Salvo en las inversiones de fase semilla, donde se podrían equiparar algunos requisitos a los que precisan los *business angels*, el equipo tiene que estar funcionando y parte de él estará trabajando en cerrar la ronda de financiación que estamos buscando del capital privado. Es muy difícil tener éxito en este punto sin contar con especialistas dedicados a tiempo completo a esta tarea, ya que nos estamos jugando una parte fundamental del crecimiento y consolidación de la empresa y esto no se consigue trabajando “ratitos”.

Especialmente en las primeras rondas, donde empezamos a introducirnos en este tipo de maquinaria, la aportación de profesionales contrastados es muy importante y desde luego durante el periodo de negociación del “*term sheet*”, punto donde se discuten las condiciones del acuerdo una vez alcanzado el interés de los inversores. Este es un proceso crítico y habitualmente determina los pactos por los que se llegará al acuerdo final. En cualquier caso es difícil ir de “pardillo” en esta fase, ya que sería el primer punto en contra para que se fíen de nuestra empresa, salvo que estemos en condiciones de negociar el Arca de la Alianza o el Vellozino de oro, que curiosamente tenemos y no nos habíamos dado cuenta.

La disposición de un equipo competente dará confianza a las entidades de capital riesgo. Es muy difícil que se vayan a fiar, incluso en etapas tempranas, de un emprendedor solitario que no ha conseguido atraer a otros profesionales para que se embarquen en el proyecto. El talento y la pasión organizada es uno de los mayores activos que van a valorar los inversores. Al final se financia un equipo que es capaz de ejecutar una idea, más que la idea en sí misma. Es más fácil hacer dinero de ideas cuestionables a priori pero bien ejecutadas por un equipo brillante que ideas brillantes destrozadas por un equipo insuficiente o incompetente.

ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Los acuerdos a los que se llegan en una fase de financiación suelen condicionar los acuerdos posibles en las fases siguientes, por lo que es imprescindible hacer una buena gestión desde el principio, incluso con las 3 “F” y especialmente con los especialistas de capital privado que entran en fases tempranas de la empresa.

Como comentamos en otros apartados, en el momento de entrar a negociar con este tipo de inversores en etapas medias o avanzadas hay que poner especial cuidado en dos aspectos muy relevantes de la negociación, el control del consejo de administración y los procesos de votación para la toma de decisiones. En ellos apostamos gran parte de la capacidad que podremos mantener en la empresa que fundamos.

Nos vamos a encontrar con un grupo que quiere crecer rápidamente y hacer la empresa más valiosa y otro que quiere producir sueños y mantener parte del aspecto romántico por el que empezó todo, en este caso el control del consejo va a ser determinante para mantener un cierto compromiso entre las dos alternativas.

Otro aspecto muy importante de la operación va a ser el precio que obtenemos por la participación cedida y las condiciones de pago. Para entrar a negociar van a realizar una auditoria completa de la situación de la compañía y un análisis minucioso de Plan de negocio. En él será muy importante la capacidad de destacar la potencia del proyecto en el resumen ejecutivo. Dar con las claves en poco más de dos o tres folios le va a dar más seguridad e interés para continuar avanzando en la evaluación completa de la operación. Mostar suficiente ambición en este punto no está de más, nos dirigimos al capital privado y sabemos lo que quieren. Captarles con lo que esperan escuchar es vital para que las negociaciones progresen, por eso es muy importante prepararse muy bien las reuniones con ellos, investigando todo lo posible a nuestros negociadores.

No se trata de impresionarles con cifras “despampanantes”, conocen su oficio, es más bien determinar bien la oportunidad que tenemos en el mercado, la capacidad de nuestro equipo para abordarla en las mejores condiciones posibles, establecer qué elementos nos van a diferenciar de la competencia

y cómo conseguiremos ganar cuota frente a ella, un plan financiero en el que vean el uso que vamos a hacer con los fondos, los procesos a realizar y los hitos a alcanzar. Estos elementos podemos acompañarlos de una buena presentación y contar con información sólida en el plan de negocio, bien estructurada y elaborada.

La información que facilitemos y en especial el uso que vayamos a dar a los fondos que buscamos, ofrecen mucha información del perfil de empresa que estamos presentando. Por lo general en videojuego hablamos mucho de producto, poco de negocio y rematamos con cifras astronómicas de facturación, por arte de magia, que contrastamos con informes financieros de pelotazos de otros estudios internacionales.

A poco que se informen verán una estructura sectorial débil, pocos “exits” significativos a nivel local y poco foco en defender la escalabilidad del negocio, como primera prioridad. Con este panorama tenemos que hacer más de un par de triples saltos mortales, en directo, para atraer su atención, ya que estamos hablando con auténticos profesionales del beneficio y con planteamientos bisoños es muy extraño que nos puedan considerar.

Llegados a este punto, en el que hemos conseguido captar su interés (básicamente por los saltos mortales) lo mejor es ponernos en manos de profesionales acostumbrados a negociar con capital privado y entrar a discutir todo un glosario de situaciones y jergas que exceden del compromiso de este libro y que podéis encontrar en literatura especializada como el libro de Brad Feld “Como cerrar rondas de financiación con éxito” donde de forma amena encontrareis todo tipo de casuística típica de estos procesos tan complejos de rematar.

DESTINAR

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES



PARA EL ESTUDIO

- Comentaremos las principales diferencias entre tipos de sociedades y los pasos a dar para su constitución.
- Veremos algunos de los elementos que se pueden incorporar en los pactos entre socios.

La constitución de una sociedad es uno de los elementos más importantes a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto debido a que normalmente suele ser un aspecto necesario para el inicio de la actividad profesional. La actividad de desarrollo de videojuegos no es una excepción. Sin embargo, para poder constituir una sociedad, se deben realizar una serie de trámites burocráticos y cumplir con los requisitos legalmente establecidos.

Antes de iniciar cualquier trámite que dé origen a la creación de la sociedad, el primer paso consistirá en decidir el tipo de sociedad a constituir, existiendo la posibilidad de escoger entre las sociedades personalistas o las sociedades de capital. En este sentido, la elección más habitual dentro del sector de los videojuegos y, en general, en cualquier tipo de sector es optar por una sociedad de capital, fundamentalmente por tres razones:

- a) La atribución de derechos, en principio, de forma proporcional al capital aportado;
- b) La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado; y
- c) Las aportaciones que los socios pueden realizar a la sociedad pueden consistir bien en dinero o bien en bienes o derechos patrimoniales sujetos a una valoración económica.

Una vez vistas las ventajas principales que aporta el constituir una sociedad de capital en comparación con una sociedad personalista, la siguiente decisión consistirá en determinar el tipo de sociedad de capital, es decir, elegir entre constituir una sociedad anónima (“S.A.”) o una sociedad limitada (“S.L.”).

En este sentido, no hay una sociedad mejor que otra, sino que cada una cuenta con una serie de características que podrán ser más o menos afines según las circunstancias particulares de cada empresa o modelo de negocio. No obstante, la tendencia más habitual en España es constituir una sociedad limitada, debido, entre otros factores, al menor desembolso económico que debe realizarse para su constitución (3.000.-€) y a la mayor flexibilidad que otorga con respecto a la organización y funcionamiento de la sociedad. Este hecho queda reflejado al comprobarse que la mayoría de empresas desarrolladoras de videojuegos optan por esta forma societaria para llevar a cabo su actividad.

Sin perjuicio de lo anterior, se debe destacar que, como se verá más adelante, la mayoría de las reglas de funcionamiento previstas en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio¹, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (“Ley de Sociedades de Capital”)

¹ <https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/08/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>

tanto para la S.L. como para la S.A. pueden ser matizadas a través de los estatutos sociales y de los pactos parasociales.

A continuación, se procederá a explicar las actuaciones que se deben llevar a cabo para constituir una sociedad que, normalmente, suelen demorarse por un plazo de un mes. No obstante, se debe recalcar la posibilidad de que en el caso de que se quisiera acelerar los pasos para que la sociedad comience a funcionar, existe la posibilidad de adquirir una sociedad ya existente. En este sentido, se evitaría el proceso de constitución de la sociedad, así como solicitar la inscripción de la nueva sociedad en el Registro Mercantil, lo cual supondría un ahorro considerable de tiempo y costes.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que en España la escritura de constitución de la sociedad es constitutiva, por lo que la sociedad no podrá a empezar a operar legalmente hasta que no se otorgue la citada escritura de constitución de la sociedad ante notario público.

No obstante, para que pueda completar este paso de forma satisfactoria, se deberán presentar los siguientes documentos relativos a la constitución de la sociedad:

- a) Las escrituras de los poderes válidamente constituidos (en el caso de que los socios fundadores actúen representados por terceros) y los documentos acreditativos de las personas que vayan a constituir dicha sociedad (tanto de los socios fundadores como de los apoderados en caso de que los hubiese).

La primera de las actuaciones que se debe llevar a cabo es el otorgamiento de poderes de representación por parte de los socios fundadores de la sociedad, normalmente en favor de los abogados que se encargarán de realizar todo el trámite de constitución de la propia sociedad. Esto permitiría que los socios fundadores no sean las personas que tengan que efectuar todas y cada una de las gestiones para constituir la sociedad ya que, teniendo en cuenta la posibilidad de que alguno de estos socios fundadores sea una persona extranjera, podría suponer un gran impedimento para completar los trámites de forma rápida y sencilla.

El artículo 23 de la Ley de 28 mayo de 1862, Orgánica del Notariado, determina que es necesario que se exprese en la escritura de constitución el Número de Identificación Fiscal (“NIF”) de los fundadores de la sociedad, así como el de los apoderados. Por este motivo, en el caso de que tanto los fundadores como los representantes no cuenten con el NIF por ser extranjeros, debe solicitarse que se les expida el Número de Identidad de Extranjero (“NIE”).

El citado poder tendrá que formalizarse ante notario y tendrá que estar apostillado con el sello de La Haya si el país forma parte del Convenio de la Haya de 1961 o por los cauces legales oportunos para el caso de otros países.

b) NIF de la nueva sociedad

Se deberá solicitar un NIF para la nueva sociedad ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria (“AEAT”).

- c) La certificación negativa emitida por el Registro Mercantil Central sobre la denominación social solicitada para la nueva sociedad;

Este paso consiste en la reserva de la denominación social con la que la entidad se constituya. El Registro Mercantil Central aceptará o rechazará la solicitud de certificación negativa en virtud de que exista o no, otra sociedad con dicha denominación. Por este motivo, en la solicitud que se remite al Registro, te permiten solicitar en orden de preferencia hasta un máximo de cinco denominaciones distintas.

Por otro lado, es importante destacar que no es necesario que exista una identidad entre la denominación social y la marca comercial de la entidad puesto que son dos elementos distintos de la empresa.

d) **El resguardo bancario** en el que se denota el depósito de las cantidades correspondiente al desembolso inicial aportado por los socios fundadores.

Con la solicitud del NIF a favor de la sociedad, se debe transferir o depositar el importe de los fondos aportados por los socios fundadores en una cuenta bancaria depositada en España. Dicho pago habrá de realizarse en nombre de la sociedad, expresándose la denominación junto con el término “en formación” en el momento de crear la cuenta bancaria. Adicionalmente, es importante destacar que en el caso de las sociedades anónimas, no es necesario que este primer desembolso constituya la totalidad del importe del capital social, debiendo desembolsarse al menos el 25% del capital social en dicho momento de constitución (como mínimo el capital social debe ser 60.000 euros). Sin embargo, en el caso de las sociedades limitadas, sí que debe desembolsarse totalmente el capital social (que como mínimo deberá ser 3.000 euros).

e) **Informe de experto independiente** sobre la valoración de las aportaciones no dinerarias.

Sólo para el caso de que la sociedad fuera una sociedad anónima, si las aportaciones fueran no dinerarias, será necesario recabar el informe de un experto independiente que garantice su valor.

f) **Estatutos sociales.**

Que deberán ser elaborados respetando en todo caso lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital y en atención a las particularidades establecidas en dicha ley para las sociedades anónimas y para las sociedades limitadas.

g) **Declaración de inversión extranjera.**

Se debe depositar la declaración de inversión extranjera ante el Registro de Inversiones Extranjeras en el plazo de un mes desde la constitución de la sociedad.

Una vez depositada toda esta documentación ante notario, se designará a las personas que ostentarán el cargo de administradores de la nueva sociedad, debiendo los propios administradores designados aceptar el cargo personalmente a través de la propia escritura o por medio de una carta de aceptación que deberá cumplir con los requisitos necesarios para ésta tenga validez (p.ej. apostilla).

Las diferentes alternativas existentes para regir el funcionamiento de la administración de la sociedad son las siguientes: (i) administrador único; (ii) administradores mancomunados; (iii) administradores solidarios; o (iv) consejo de administración.

Al igual que al constituir una sociedad, no hay un modelo que sea mejor que el resto, debiéndose escoger el que mejor se adecúe a las necesidades y contexto en el que se halle la sociedad. Una vez obtenida la escritura pública, si bien quedaría el paso de inscribir la sociedad en el Registro Mercantil, la misma podrá comenzar a funcionar como sociedad.

El último de todos los pasos consiste en la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, debiéndose entregar la escritura de constitución de la sociedad. Con la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, también se le proporcionará a la misma el NIF definitivo.

ESTATUTOS SOCIALES Y PACTOS PARASOCIALES

La organización y funcionamiento de las sociedades de capital se rigen por lo dispuesto en los estatutos sociales y en los pactos parasociales (en el caso de que los tuviesen) sin perjuicio de las disposiciones obligatorias contempladas en la Ley de Sociedades de Capital.

Los estatutos sociales son un documento obligatorio por el cual se establece y configura el funcionamiento y organización de la sociedad de forma general e interna. Es decir, alberga los derechos y obligaciones que ostentan los socios (dependiendo del tipo de sociedad), así como los aspectos relativos a la constitución de las juntas o los derechos de voto, entre otros aspectos.

Sin embargo, los estatutos sociales no quedan al libre arbitrio de los socios que forman parte de la sociedad, sino que es necesario que el Registro Mercantil valide todas las configuraciones establecidas en dichos estatutos al ser oponibles las mismas frente a la sociedad y frente a terceros. En este sentido, los registradores son quienes desempeñan las funciones de controlar que las determinaciones contenidas en los estatutos sean válidas y acordes a la ley.

Ahora bien, el hecho de que no puedan ser inscritas ciertas cláusulas en los estatutos sociales porque tienen que pasar por el filtro del Registro Mercantil, no significa que no pueda pactarse entre los socios o accionistas tales cuestiones de forma particular, esto es a través de los denominados “pactos parasociales”.

En muchas ocasiones, la línea que separa una cláusula de encontrarse en los estatutos sociales o en los pactos parasociales es tan difusa que simplemente queda a la discrecionalidad del registrador de lo mercantil. Asimismo, es importante destacar que dependiendo del tipo societario que se constituya, existe mayor o menor flexibilidad en incluir ciertas cláusulas en los estatutos sociales.

A continuación, se exponen las cláusulas más habituales, relevantes y que mayor problemática generan:

a) Derecho de adquisición preferente

En virtud de este derecho, se permite al resto de socios o a la propia sociedad el derecho de adquirir de forma preferente las acciones o participaciones de un socio que ha obtenido una oferta vinculante de compra de sus acciones o que el propio socio está dispuesto a vender sin que exista ningún tipo de oferta por una tercera parte independiente a la sociedad.

En las sociedades limitadas, salvo que se pacte lo contrario en los estatutos, los socios tienen este derecho por imperativo legal. Sin embargo, en la sociedad anónima, puede pactarse el derecho de adquisición preferente en los estatutos, cláusula que es inscribible en el Registro Mercantil siem-

pre y cuando el valor de transmisión de las participaciones sea el valor razonable y real. siempre y cuando el valor de transmisión de las participaciones sea el valor razonable o real. El objetivo es evitar que un socio pueda verse perjudicado al ver diluida su cuota social. El establecer otro tipo de valor distinto al valor razonable o real de las participaciones podría ser inscrito en las sociedades limitadas en los estatutos sociales siempre que exista el acuerdo unánime de los socios. Por otro lado, en el caso de las sociedades anónimas, este punto se antoja más complicado debido a que el Reglamento del Registro Mercantil en su artículo 123.6 impediría su inclusión.

b) Transmisiones indirectas

Mientras que en las sociedades limitadas, por su carácter más cerrado, se permite que se puedan contemplar limitaciones sobre las transmisiones indirectas en los estatutos sociales. En el caso de las sociedades anónimas, su inscripción resulta más dudosa debido al carácter más abierto de este tipo societario. En cualquier caso, si se podrán establecer estas limitaciones en el pacto parasocial de la sociedad.

c) Lock-up period

Esta cláusula consiste en la limitación de disponer y transmitir las acciones o participaciones de la sociedad durante un periodo de tiempo concreto. En relación con las sociedades anónimas, el periodo de lock-up puede durar un máximo de dos años tras la constitución de la sociedad, según determina el artículo 123.4 del Reglamento del Registro Mercantil.

Por su parte, en las sociedades limitadas, se pueden establecerse limitaciones positivas o negativas. En relación con la limitación a la libre transmisión de participaciones sociales, se podrán realizar restricciones por un periodo máximo de cinco años tras la constitución de la sociedad, según especifica el artículo 108.4 de la Ley de Sociedades de Capital. No obstante, también se podrá especificar el propio derecho del socio a separarse en cualquier momento de la sociedad.

d) Drag alone y tag alone

En relación con el drag alone se concibe como un derecho a favor del socio mayoritario, que permite que, cuando un tercero haga una oferta por un porcentaje significativo de acciones o participaciones, se obligue al resto de socios a que vendan las mismas en favor del adquirente. En las sociedades anónimas resulta complicado la inclusión de esta cláusula en los estatutos de la sociedad, no en cambio en la sociedad limitada que sí está permitido.

En cuanto al tag alone, consiste en la posibilidad de que, si un tercero realiza una oferta a uno de los socios, el resto podrá ofrecer también sus acciones en las mismas condiciones ofertadas. La finalidad de esta cláusula es proteger a los socios minoritarios para que se puedan abandonar la sociedad si se produce un cambio de control y poder beneficiarse de las condiciones ofertadas a un socio con una cuota social mayor. La inscripción de dicha cláusula en los estatutos sociales está ampliamente permitida, salvo que se prevean restricciones adicionales en los propios estatutos, tanto en las sociedades anónimas como limitadas.

e) Prestaciones accesorias

Esta cláusula regula la posible transmisión de las acciones o participaciones de un socio que se encuentra obligado de forma personal a la realización de una determinada prestación. Si bien

puede incluirse en los estatutos sociales, requiere según el artículo 88.1 de la Ley de Sociedades de Capital la obtención de la autorización de la sociedad.

f) Mayorías reforzadas

Al igual que otros supuestos, se pueden incluir cláusulas relativas a las mayorías reforzadas en los estatutos sociales. No obstante, existen algunas limitaciones para que las mismas puedan ser inscribibles en los estatutos, y diferencias según si estamos ante una S.A. o S.L.

g) Separación y exclusión

Suele permitirse el establecimiento en los estatutos sociales de cláusulas de separación y exclusión para los socios o accionistas, tanto en las sociedades anónimas y como en las sociedades limitadas. Tales consideraciones se encuentran establecidas en los artículos 347 y 351 de la Ley de Sociedades de Capital. Ahora bien, es necesario el consentimiento de todos los socios para poder incorporar esta cláusula en los estatutos sociales.

CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIOS



PARA EL ESTUDIO

- Comentaremos la importancia de conseguir un buen posicionamiento sectorial para llegar a ser invertibles.
- Veremos la importancia de incorporar algunos departamentos que habitualmente no forman parte de muchos estudios.
- Proporcionaremos una metodología para calcular los costes laborales de un proyecto.
- Estudiaremos las características de la metodología “Lean Startup” y por qué aplicarla.



PARA EL INVERSOR

- Veremos la composición habitual en los equipos de trabajo y sus funciones.
- Se valorarán estimaciones de costes laborales en función de su participación en los proyectos.
- Se presentarán costes medios por tipo de profesional según estudios previos de DEV.
- Analizaremos las fases y procesos por los que pasa una producción tipo.
- Argumentaremos por qué es interesante invertir en procesos de “Lean Startup” dentro del ciclo de financiación.

POSICIONARSE Y DARSE A CONOCER

Si queremos que nuestro proyecto de empresa salga adelante vamos a necesitar muchos aliados por el camino. Es muy difícil que un estudio aislado pueda tener un recorrido reconocido durante muchos años si no es capaz de relacionarse y estar bien situado en el ranking de empresas del sector. Puede llegar a tener un éxito puntual y probablemente esta situación le de cierta notoriedad automática, empujado por dicho acierto. Pero el reconocimiento se consigue con continuidad y con vocación de darse a conocer. Es un permanente ejercicio de estar en los lugares donde se pueden establecer contactos y relaciones fructíferas. Puede parecer una inversión en tiempo perdido, pero si se hace de una manera organizada y continua terminará dando sus resultados.

En la actualidad hay numerosos eventos nacionales e internacionales donde los estudios tienen la oportunidad de presentar sus trabajos y proyectos, tanto a inversores como a editores, usuarios y colegas. Es una forma de establecer relaciones que pueden complementarse con una ordenada actividad en las redes sociales.

Relacionarse y conocer a otras empresas de videojuegos nacionales o internacionales, nos enriquece y permite tomar el pulso a qué tipo de productos se están desarrollando, qué estilos son los más aceptados por el usuario o qué puntos fuertes tenemos frente a otros colegas, junto con nuestras debilidades a reforzar.

Cualquier acuerdo con un editor, figura fundamental para producir, pasa por ser razonablemente conocido y contar con un portfolio de juegos y una demostrable agenda de intentos previos en los que nos fuimos reforzando frente a él, como estudio primero, pero también como personas, en la relación con los ejecutivos con los que en algún momento tendremos que negociar, si llegamos a captar su interés.

Al final, estos profesionales valorarán la persistencia que hayamos demostrado, la evolución y la continuidad en nuestro trabajo de posicionamiento como estudio respetable. Muy probablemente al principio obtengamos negativas o respuestas disuadoras que no nos lleven a ninguna parte, pero la evolución en la relación y el trabajo de posicionamiento en el mercado y en sus mentes terminarán por abrir vías a posibles acuerdos comerciales.

Es obvio que para esta labor hay que contar también con especialistas que tengan un buen argumentario del estudio y de la evolución que venimos consiguiendo. Si de nuestro equipo ponemos a realizar esta tarea a un CEO que no es el más ducho en comunicación, lo normal es complementarlo con un ejecutivo que tenga más facilidad de relación y pueda seguir el contacto en los meses sucesivos. Al final, el trabajo de convencer tiene muchas aristas, portfolio de productos, éxitos demostrables, capacidad de sacrificio, innovación, calidad técnica, creatividad excelente, persistencia, dotes de comunicación o posicionamiento en el ideario de nuestros interlocutores, entre otras muchas virtudes.

El trabajo para conseguir algún resultado debe plantearse metódicamente, tampoco vale estar en todas partes sin un objetivo claro, ni un seguimiento adecuado posterior a los contactos. No es una cuestión de simplemente estar, hay que saber estar y tener unos propósitos definidos que vamos ejecutando al igual que lo hacemos en producción, cuando tenemos que desarrollar un producto.

En este caso estamos desarrollando un posicionamiento que nos va a permitir acceder a determinadas fuentes de negocio, una vez conseguido y para ello no vale improvisar permanentemente. En muchos casos es mejor ser desconocido que “mal conocido” o etiquetado de forma despectiva por haber actuado de manera irreflexiva o errática. Este también es un posicionamiento, sólo que invalidante y difícil de cambiar una vez alcanzado en el imaginario colectivo. Es mejor pasar inadvertido mientras desarrollamos el plan de posicionamiento que queremos lograr, que conseguirlo impuesto a través de acciones que lamentemos a medio plazo.

GESTIÓN DE LOS FONDOS OBTENIDOS

Si hemos logrado financiación externa probablemente hemos hecho bien los deberes y tenemos un proyecto y una empresa con potencial. El proceso previo a la obtención de los fondos seguro que ha requerido una buena preparación en la que incluimos un plan detallado de qué necesitamos para

crecer y cómo vamos a invertir los fondos. Si la evaluación ha sido a fondo, algo habitual cuando estamos pidiendo decenas o centenas de miles de euros, seguro que nos han mirado con lupa qué vamos a realizar con el dinero conseguido.

No parece buena idea que una vez que lo tenemos en la caja lo gestionemos de una manera diferente a la planteada en el Plan de Negocio y el Plan Financiero, sería muy difícil de explicar a nuestros socios cambios significativos sobre las partidas asignadas en los proyectos.

Si nos han financiado entidades públicas esto es especialmente grave, ya que nos aportan fondos sobre un presupuesto que está formado por partidas bien detalladas. Dependiendo del tipo de convocatoria podemos tener algo de margen para pasar cantidades de una partida a otra siempre que estemos en una horquilla razonable, que si no está detallada no debería de pasar de un 10%. Si se van a producir cambios entre partidas por encima de estos márgenes tenemos que solicitarlo por escrito al órgano instructor para que nos lo autorice, ya que en caso de no hacerlo probablemente tengamos que devolver las cantidades que sobrepasaron el presupuesto asignado a la partida desviada. Además, si esto ocurre con un cierto desorden general, corremos el riesgo de tener una auditoría que puede llegar a poner en cuestión todo el proyecto y solicitar su completa devolución.

En ayudas públicas conviene ser muy cauteloso con cualquier desviación y ante la duda consultar, ya que suelen ser bastante estrictos y no aceptar cantidades que pasen de lo previsto o se compensen indebidamente.

Si los fondos obtenidos vienen de un editor, lo habitual es que lo hagan secuenciados por hitos de ejecución del proyecto. El editor no va a entrar en cómo gastamos estos fondos, siempre que cumplamos nuestro compromiso de plazos y calidad, lo que dará lugar a un nuevo desembolso. Los movimientos entre partidas dependerán de lo bien que hayamos presupuestado el trabajo y si se producen variaciones no serán un problema si cumplimos con los compromisos con el editor. Si éstos se ven en riesgo, la cuestión no será que vengan a preguntarnos qué hemos hecho con el dinero entregado, sino que nos puedan cancelar el proyecto y reclamar responsabilidades. Si tenemos problemas lo mejor es compartirlos con el editor para evitar males mayores y ver si se solucionan con un replanteamiento presupuestario o de fechas. Desde luego, si hay alguna duda con el uso correcto de los fondos, tendremos poco margen de maniobra y deberemos estar preparados para un más que seguro litigio.

Los inversores privados que invierten en la empresa van a depender de las cantidades entregadas y la fase en la que nos encontramos. Si las cantidades son pequeñas, en fase semilla, seguramente no tengamos mucha injerencia en cómo aplicamos los fondos, más allá de los mecanismos de seguimiento que hayamos previsto durante la negociación. Si las cantidades son mayores, especialmente en capital riesgo, lo más seguro es que tengamos representantes en el consejo de la sociedad, que estarán al corriente de cómo estamos operando, por lo que cualquier desviación sobre las inversiones previstas deberán estar bien detalladas.

En términos generales, el desarrollo de videojuegos es especialmente intensivo en mano de obra cualificada, es decir, gastos de personal. Podemos generalizar diciendo que entre un 70% y un 85% de los gastos generados en un proyecto de desarrollo de videojuegos van a ir destinado a remunerar a la partida de personal, quedando el resto para partidas como equipamiento necesario, licencias de software y servicios de infraestructura necesaria, como servidores, servicios de banda ancha o backup remoto.

Esto es lo habitual y normalmente lo que encontramos en los planes de negocio de un desarrollador, la cuestión importante aquí es ¿quién va a comercializar? ya que es una de las partidas que suelen

minimizarse a la hora de presentar un plan de desarrollo de producto, como si fuera a venderse sólo y los que entienden saben que no es así. Por este motivo es imprescindible tener determinado cómo vamos a comunicar y comercializar el producto, quién lo va a hacer y sobre todo con qué partidas contamos para ello. Si estamos pensando en autopublicación destinar un 85% de los fondos para gastos de personal es realmente suicida y habría que equilibrar el presupuesto con partidas más que significativas para marketing y comunicación, lo que repercutirá en un ratio para gastos de personal razonablemente menor.

ESTRUCTURA LABORAL DE LOS EQUIPOS

El desarrollo de videojuegos es un proceso completamente “artesanal” donde la mano de obra constituye, sin lugar a dudas, la parte que más eleva los costes todo el proceso, exceptuando la inversión en marketing que puede ser incluso mayor que la de producción. En lo que respecta a los costes asociados a la obtención de lo que denominamos “gold master” la carga de trabajo y de coste la lideran las horas/hombre dedicadas durante muchos meses de trabajo de equipos multidisciplinares.

Dependiendo de la entidad del estudio de desarrollo, muchos de estos trabajadores serán asalariados con contratos y seguridad social por cuenta de la empresa. El equipo clave, que forma parte del núcleo que define el “saber hacer” del estudio y por el que se le reconoce, serán licenciados con buenos contratos indefinidos y sueldos suficientes, dentro de las posibilidades de la empresa, que les permitan seguir produciendo satisfechos, sin necesidad de buscar nuevas opciones laborales en otros estudios o ingenierías del sector.

La evolución de los proyectos, con ciclos de producción variable, y por extensión ciclos de liquidez asociados a estos proyectos, hace que sea un sector con mucha movilidad laboral. Los mejores profesionales tienen en su currículu experiencia de haber estado produciendo en varios de los estudios más reconocidos.

En el caso de estudios más “jóvenes” la situación laboral es similar, porque para retener a los profesionales más valiosos hay que remunerarlos correctamente y crear un ambiente de trabajo y proyectos que los mantengan motivados. De lo contrario, a poco que se muevan, encontrarán otro lugar donde continuar desarrollando su carrera profesional. Incluso estando bien situados es normal que sean “tocados” por otros estudios, conocedores de su pericia, intentando captarles para su nuevo desarrollo, en el que han conseguido capital y necesitan los mejores para producir su nuevo título.

Hasta no hace muchos años, el capital intelectual necesario para producir videojuegos era ciertamente un bien escaso y había una pugna por captar y retener a los trabajadores más valiosos. En la actualidad hay un incremento de oferta de mano de obra razonablemente cualificada que ha equilibrado la situación en las capas de producción asociadas a la carga más general del desarrollo de producto. Sin embargo, el talento y la excelencia siguen siendo buscados y peleados con la misma intensidad, ya que desafortunadamente buenos especialistas no nos sobran y la competencia internacional genera una diáspora continua.

La aparición en el mercado de todo tipo de herramientas orientadas a la producción, que simplifican el trabajo masivo, así como la creciente oferta de estudios asociados a la creación de videojuegos, han hecho que contemos con más trabajadores formados y la estimación es que la oferta siga creciendo en los próximos años.

Esta “democratización” de las herramientas y la formación alrededor de ellas ha creado una homogeneización en la mano de obra apreciable, pero que no nos diferencia de lo que hay en otros países con progresos similares. Es aquí donde se sigue echando de menos una formación de base y de principios teóricos que puedan dar lugar a especialistas, no ya en herramientas estándares, si no en procesos, ideas, resolución, en definitiva, talento creativo e ingenieril que permita desarrollar productos innovadores, brillantes, diferenciados y bien acabados. Estos profesionales siguen siendo escasos y buscados.

Desde el punto de vista de los costes de producción, es normal que encontremos unos sueldos equiparables en los puestos clave de un estudio y al menos otros dos tramos diferenciados en puestos de producción. Los ingresos más altos los reciben los líderes de los diferentes departamentos, equipos de confianza y en muchos casos parte del grupo fundador o el núcleo duro de constitución del estudio. Equilibrados con estos sueldos, encontramos a los profesionales más brillantes que ha sido “captados” para la empresa y/o para algún proyecto de cierta envergadura que les va a tener operativos durante algunos años. El objetivo con ellos es que terminen formando parte del personal clave de la empresa y por lo tanto mantengan una vinculación tan indefinida como la liquidez del estudio lo permita.

Un segundo grupo lo forman los mandos intermedios y los profesionales reconocidos que aseguran un conocimiento profundo de su especialidad y marcan la diferencia con su experiencia en los procesos de producción. Este es el grupo más “senior”, no ya por la edad, lo normal es que estemos hablando de gente joven, sino por su reconocida trayectoria y eficacia en el área en la que operan. Este colectivo va a estar igualmente vinculado a la empresa, tanto como lo sostengan los ciclos de producción, y salvo que la situación no lo permita, se intentará que continúen indefinidamente trabajando en los diferentes proyectos que se puedan ir abordando.

Un tercer grupo sería el que cada vez tiene más oferta disponible, gracias a las intensivas nuevas formaciones que han ido apareciendo alrededor de la animación y los videojuegos. Este tipo de personal forma parte del incremento de carga de trabajo que se produce al inicio de la fase de producción y que pueden estar durante varios meses o incluso años, dependiendo del proyecto, contratados por obra. Son igualmente importantes, como todo el equipo, pero en función de cómo vengan los ciclos de producción pueden terminar su actividad en la empresa al acabar su contribución al proyecto, si no hay otro proceso puente que les permita cambiar de obra y seguir trabajando. Una de las áreas más típicas de este tipo de perfiles es la asociada al departamento de arte, donde la creación de contenidos gráficos de todo tipo pueden tener miles de horas de carga que ejecutar y que una vez terminada no son puestos imprescindibles en su continuidad, como por ejemplo muchos de los puestos de programación, perfiles más complejos de conseguir y sustituir.

Otro grupo representativo es el asociado al testing, perteneciente al departamento de QA (*Quality Assurance*). Los líderes que conocen la metodología y la implementan pueden estar en este tercer grupo en cuanto a categoría salarial, aunque no roten o lo hagan mucho menos que los empleados pertenecientes a este departamento que incrementa su actividad durante los últimos tramos de la fase de producción y la post-producción.

Incluso podríamos hablar de un creciente cuarto nivel que englobaría, por un lado, a colaboradores que no tienen por qué ser asalariados, trabajando a nivel de “freelance” y que puntualmente se les requiere para alguna actividad en el proyecto. Estas pueden ser traducciones, locuciones, desarrollo de guion-diálogos, banda sonora o efectos tanto visuales como sonoros o material de marketing y comunicación, entre otras posibles necesidades externas. Por otro lado, una variante por abajo de

estos colaboradores, profesionales contrastados, sería la incorporación de estudiantes en prácticas. Su participación en el proyecto obviamente no puede ser vital, ya que vienen a formarse, pero pueden compaginar la formación y experiencia recibida por tutores y otros compañeros con el apoyo en actividades que pueden ser metódicas y de apoyo al equipo de producción, por ejemplo en QA, donde son muy apreciados y hay que pasar horas probando funcionalidades reiteradamente.

La remuneración de este segmento de costes es muy variable y depende del colaborador y la actividad. Incluso se pueden plantear cobros en concepto de derechos sobre el juego cuando la colaboración es muy creativa, estableciendo pago mediante royalties por explotación.

ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS

La estructura en equipos multidisciplinares es habitual en estudios reputados para el buen funcionamiento de la empresa. Podríamos establecer las siguientes áreas como generales en todos ellos:

- Diseño (Design)
- Programación (Programming)
- Arte (Visual Arts)
- Producción (Production)
- Audio y video
- QA (Quality Assurance)
- Marketing
- Gestión (Management)

Departamento de diseño

El equipo de diseño tipo estaría compuesto por un Diseñador Jefe (*lead designer*), un Diseñador del juego (*game designer*), Diseñadores de niveles o escenas (*level designer*) y el Equipo de guion o desarrollo de la historia (*writer* o *scriptwriter*). Cada especialista aporta su contribución al diseño original del juego y en equipos pequeños se pueden fundir los perfiles en uno o dos componentes bajo la denominación de “*game designer*”.

En este departamento se conceptúan los elementos interactivos y narrativos, determinando a qué se juega, qué reglas o mecánicas va a tener, *gameplay* y factores críticos de diversión del juego, misiones, arquitectura de cada nivel del juego, objetivos, habilidades y comportamiento de los enemigos y un largo etcétera de actividades de definición y creatividad asociada al producto.

Si el videojuego tiene historia implícita se investiga y crea la narrativa que habrá como trasfondo del juego, se establecen los diálogos para los personajes, se determinan las escenas y el proceso de transición entre ellas y se escriben las ayudas del juego o los manuales que complementarán el contenido interactivo. En este departamento se realizan muchas de las tareas que podríamos determinar como parte del guion cinematográfico, adaptado a un producto no lineal, como es el videojuego, donde parte de lo que ocurre y su narrativa la pilota el usuario con su actividad.

Para formar parte de este departamento hay que tener una fuerte vocación creativa y una gran experiencia tanto en videojuegos de todo tipo como en conocer y establecer los procesos asociados a su diseño de manera muy metódica.

Departamento de programación

Suele formar parte del núcleo duro del estudio y sus componentes son “figuras” de difícil recambio, ya que establecen buena parte del “saber hacer” del estudio y atesoran el control de muchos de los activos intangibles más valiosos.

Puede haber perfiles variados implicados en el proceso de programación y muchos de ellos están en el grupo del “core” del estudio o de los “seniors” fundamentales. Entre estos perfiles podemos destacar los asociados al Programador líder, Programador de herramientas, motor o infraestructura, Programador gráfico, Ingeniero de audio, Programador de inteligencia artificial, Programador de redes o servicios de *backend* entre otros. Por último, tendríamos la figura genérica del Programador junior, que es más “prescindible” en función de los ciclos de producción.

En programación se codifica la funcionalidad del producto que establece el departamento de diseño, se implementan o crean las herramientas para construir los contenidos y la lógica de juego. Se evalúan los sistemas implicados (hardware, software, periféricos, redes). Los programadores transforman las ideas, el arte creado, vídeo y música en una secuencia de software que puede ejecutarse en los dispositivos cliente.

Un programador típico tiene formación en ingeniería o informática y fuertes conocimientos en IA, programación gráfica, matemáticas, 3D, físicas, sistemas de colisiones, APIs gráficas, motor del juego, teoría de diseño de juegos, creación y optimización de algoritmos, seguridad, bases de datos, arquitectura de servidores, sistemas distribuidos, sistemas de facturación y muchos aspectos asociados a la seguridad, entre otras muchas funciones.

Este departamento tiene su propia gerencia, desempeñada por el director técnico o programador líder, quien tiene que combinar dotes de gestión de un equipo complejo y habilidad como impulsor de la programación más avanzada. Debe tomar decisiones de análisis y diseño de software, tecnologías a usar o desarrollar y asignar tareas a los demás programadores. Constituye el nexo entre el departamento de programación y el productor o equipo de producción. Es por todo ello una elemento fundamental del equipo y muy difícil de sustituir.

Departamento de arte

El departamento de arte puede ser uno de los que en plena producción cuente con más recursos, ya que la carga, en volumen de contenido, puede llegar a ser descomunal en producciones complejas. Es un departamento que tiene su propia idiosincrasia, fruto de las características de sus componentes y bien llevado, se convierte en un factor diferencial del estudio. Un videojuego siempre empieza a entrar “por los ojos” y esto es debido fundamentalmente al trabajo organizado de este departamento. Cuando el equipo de arte consigue conjuntar sabiamente sus piezas, se convierte en una auténtica máquina imparable y lleva a perfilar a todo el estudio, creando personalidad propia. Sin embargo, esta área es sólo una pieza del complejo puzzle de la producción y hay que conjugarla con sabiduría, tratando que el ego natural de los buenos creadores entienda su participación dentro de un “todo” que si no está bien equilibrado puede producir “cosas” muy bonitas pero con poca sustancia real.

Este departamento tiene perfiles muy variados y en muchos casos combinables entre sí, ya que los especialistas que lo componen suelen manejar sus habilidades en las diferentes disciplinas que se articulan dentro de esta área. Por tratar de sistematizarlas podemos hablar de perfiles formados por Director de arte y animaciones (*art director*), Jefe de arte (*lead artist*), Constructor de objetos 3D (*3D modeler*), Artista de concepto (*concept artist*), Artista de texturas (*texture artist*), Constructor de perso-

najes (*character modeler*), Animador de personajes (*character animator*), Constructor de niveles (*level builder*), Técnico de arte/integrador (*art integration*) o un genérico Artista junior (*artist*).

Muchos de los componentes son Licenciados en bellas artes, diseño gráfico o disciplinas similares, aunque podemos encontrar grandes artistas con una formación académica autodidacta. Se encargan de toda la actividad visual del videojuego y su documentación asociada. Construyen los elementos gráficos como escenarios, interfaces y personajes, se encargan del diseño artístico, el modelado y texturizado de los objetos tridimensionales, el desarrollo de las animaciones, la maquetación y diseño o animación 2D, los procesos de renderizado, luminosidad, etc. El departamento es un generador de enormes cantidad de datos y en procesos de prueba y error pueden llegar a necesitar mucho tiempo de procesamiento como en el renderizado de escenas complejas, por lo que deben contar con equipamiento especializado.

Todos los objetos que vemos, tanto en 3D como en 2D, se realizan en este departamento y el producto adquiere personalidad desde los primeros bocetos de concepto hasta el trabajo final, que incluye una cuidada texturización e iluminación. Los procesos de animación tienen un trabajo de definición de mallas que tienen que ser cuidadosamente estudiados para que el juego pueda moverse con fluidez en tiempo real en los motores gráficos de la máquina cliente.

El departamento está gestionado por el Director creativo o de arte y animación, quien conoce tanto tecnologías como herramientas y métodos para que el proceso funcione correctamente y se puedan conjuntar todas las creaciones en plazo, coordinados junto con el responsable de producción. La carga de este departamento, al ser muy importante, puede ser determinante en el cumplimiento de los tiempos de desarrollo previstos, por lo que la figura del Director creativo tiene un peso similar a la del Director técnico en cuanto a importancia y dependencia en los resultados y cumplimiento de objetivos del estudio.

Departamento de producción

El departamento de producción viene a ser el equivalente a la Dirección de proyecto (*Project manager*) y en su figura de Productor cargan una responsabilidad similar a la del Director técnico o el Director creativo, asumiendo la responsabilidad de la gerencia de todo el proyecto. Tienen un papel muy distinto al asimilado en el sector audiovisual y puede dar lugar a equívocos si se está más acostumbrado a relacionarnos con el cine, donde el productor tiene el peso principal en el área de negocio. Aquí su función es el área de desarrollo de producto, aunque en estudios pequeños el productor puede asumir papeles relacionados con temas contractuales, legales y de negocio.

Se encargan de asegurar que el progreso del proyecto esté acorde con lo planificado y ajustado al presupuesto. Coordinan la actividad de producción y todas las tareas de apoyo y asistencia a la programación, al diseño, al resto del equipo y a dirección. Son figuras cuya experiencia, sentido del orden y capacidad de coordinación arrastran a todo el equipo, cuanto mayor es el equipo y el proyecto, más importancia tiene su labor, puesto que tienen el control de todos los departamentos, su coordinación y el cumplimiento de los objetivos globales. Podemos encontrar varios niveles de productor que van desde el Productor ejecutivo, que puede venir impuesto por un editor y sería una figura externa a la empresa, hasta los productores asociados o ayudantes de producción.

Además, pueden tener tareas propias a la gestión y coordinación del proyecto entre las que podemos encontrar todo aquello que no es código, diseño gráfico o creación de contenido para el juego. Entre otras actividades tienen la gestión de mucha de la documentación de diseño, de implementación en el GDD (*Game Document Design*) y de manuales o documentación de instrucciones para la producción.

En proyectos grandes podemos encontrar uno o varios Productores externos que se imponen por el editor para asegurar la planificación y la calidad del producto final para sus intereses, habitualmente comerciales.

Departamento de audio y video

Este es un departamento que sólo encontraremos en estudios de un determinado tamaño, debido a que el sonido y la composición de vídeo son un área que se puede externalizar si no tenemos una producción importante que pueda justificar el coste de sus especialistas. Esto no implica que el sonido no sea un elemento fundamental de cualquier producción, por pequeña que sea. Un producto que tenga calidad, con toda seguridad tendrá una banda sonora y unos efectos de buen nivel. Es un contenido sobre el que no hay que escatimar recursos, aunque si no se justifica la existencia de uno o varios puestos permanentes en plantilla se pueden buscar colaboradores externos que trabajen alienados con el proyecto, a nivel de *freelances* o servicios profesionales.

El departamento de sonido genera todo el ambiente sonoro del producto y crea el material de audio del videojuego. Una parte esencial es la composición, dirección y creación musical de la banda sonora que puede llegar a incluir artistas, coros y orquestas reales en producciones importantes. Al igual que cualquier otra producción musical, tiene un trabajo posterior de edición y masterización de la misma, hasta su inclusión en la obra.

En otras producciones la música tiene una composición mixta que recurre a librerías de sonido generadas por compositores. Éstas se lanzan con efectos procedimentales ejecutados en función de la situación del usuario en el juego. Se podría decir que es música procedural generada por el sistema, aunque parte de pequeñas piezas compuestas *ad hoc*. Este tipo de efectos requieren un ingeniero de sonido, al igual que muchos otros efectos que pueden diseñar para la composición final del juego.

La parte correspondiente al vídeo puede estar integrada en este mismo departamento, o ser externalizada. Según qué productos, el video puede tener más peso como un elemento de promoción del videojuego que del contenido del mismo. En ese caso, es habitual que se parta de capturas del *gameplay*, bien editadas, que junto con una banda sonora adecuada trate de captar la atención de prescriptores y usuarios. Si el departamento cuenta con perfiles especialistas multimedia, estarán en condiciones de asumir correctamente este tipo de tareas.

Por último, el departamento se encarga del “Casting” y dirección de locutores, así como todo el proceso de grabación de los diálogos del producto, en sus distintas versiones y localizaciones, para posteriormente integrarlos en el videojuego.

Departamento de testing y Quality Assurance (QA)

Es uno de los departamentos que pueden no aparecer como tal en empresas pequeñas y que utilizan otros de sus recursos, que terminan fases de producción, para aplicarlos en testeo de producto. Esta es una práctica que permite asumir carga de trabajo en parte del equipo que ha terminado su trabajo, pero no es la opción ideal para un proceso óptimo, ya que una buena verificación requiere una metodología y continuidad que se adquiere con la práctica y la experiencia de equipos especializados. Por eso en empresas de cierto tamaño es normal encontrar este departamento con tamaño variable de empleados, pero funcionando continuamente.

Otra opción es externalizar la validación técnica del producto, es una alternativa menos ágil, pero puede servir en entornos de carga masiva o de productos pequeños. Hay empresas especializadas que

verifican todo con metodología y eficacia, algo fundamental para que el producto pueda ser certificado finalmente y salga al mercado libre de errores.

El trabajo de este departamento puede ser muy variado y bien organizado tiene mayor carga de trabajo durante toda la fase de producción y post-producción. Verifican que el contenido y funcionalidad del juego son correctos y están completos, que funciona en todo tipo de máquinas (según las plataformas de salida), que cumple con la funcionalidad definida. Verifican versiones y la localización del producto, aunque obviamente puede haber versiones de países que requieran una validación externa por causa de desconocimiento del idioma.

El equipo suele estar liderado por un responsable que asegura la aplicación de una metodología contrastada y la coordinación de los diferentes componentes del departamento, que en fases de picos de testeo pueden crecer considerablemente.

Departamento de marketing

Este es un departamento habitualmente inexistente en los estudios de desarrollo español, independientemente de su tamaño. Se considera poco útil, cuando no un lujo innecesario. En muchos casos viene siendo sustituido por “gurús” internos que saben todo lo necesario para hacer buenos productos, que se venderán bien gracias al influjo divino por el que están dotados sus especialistas. Curtidos o no en mil batallas, y nos referimos a horas de juego peleando contra máquinas u otros jugadores, estos perfiles técnicos o creativos tienen suficiente conocimiento y estudios como para sustituir las funciones que en otros sectores productivos desempeñan los especialistas en mercadotecnia. Afortunadamente las tendencias nos indican que empiezan a ser considerados y no cabe duda que una mayor madurez en los estudios hará que sean figuras tan fundamentales como otros perfiles implicados en el desarrollo.

En estas actividades, los profesionales del marketing orientan las acciones del equipo a la obtención de resultados, planificando, ejecutando y midiendo, para después comprobar si las previsiones se han cumplido con respecto a los datos reales recogidos.

Comunican el atractivo del juego al cliente, al *publisher* y a los medios. Al equipo de desarrollo le aportan un conocimiento del mercado tan profundo como les sea posible, para tener claro qué quiere el público objetivo de nuestro juego.

Diseñan modelos de comunicación que busquen la respuesta del cliente y no sólo el envío de información genérica al mercado potencial. Segmentan usuarios para analizarlos y utilizan técnicas de “buzz marketing” para escucharles en todo tipo de foros y potencian su actividad creando expectativas del producto.

Trabajan la comunicación desde el principio, estableciendo su propia hoja de ruta para dar a conocer el producto en sus diferentes fases y utilizan una cuidada segmentación de medios, poniendo a su disposición todo tipo de material que necesiten. Con ello tratan de ganarse cierta “amistad”, incluso con los más críticos, creando una comunicación personalizada.

Si el estudio tiene vocación internacional, y en este sector es imprescindible, diseñan mecánicas de comunicación adaptadas a cada región, teniendo en cuenta la importancia de los líderes de opinión y el idioma correspondiente.

En coordinación con el equipo de producción, preparan todo tipo de contenidos que ayuden a comunicar el producto, como *screenshots*, videos, trailers, anuncios, entrevistas, eventos, etc.

Cuando el departamento existe, es normal encontrar responsables como el Director de marketing y el *Product manager*, además de otros especialistas como un *Community manager / Growth hacker*, especialistas en monetización, analítica o responsables de soporte técnico-comercial.

Departamento de gestión

Bajo el departamento de gestión podemos encuadrar las actividades relacionadas con el área financiera, legal, RRHH y de dirección de la empresa. En pequeños estudios muchas de estas funciones quedan bajo la responsabilidad del director general o CEO de la misma. Si la empresa tiene más tamaño, podemos tener un departamento legal propio y un director financiero que se encargue de toda la actividad económica.

En el departamento de gestión se planifican los objetivos estratégicos y la política general a corto, medio y largo plazo. Se lleva la gestión de los recursos humanos y las obligaciones que conllevan, como la prevención de riesgos laborales o el cumplimiento de la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal). Es el departamento que representa a la empresa frente a proveedores y eventos que requieran negociación.

En el área económica buscan inversores y gestionan costes y necesidades de financiación, siendo promotores del Plan de negocio y del seguimiento en ejecución del mismo. Se encargan de todas las actividades relacionadas con la Hacienda Pública y la Seguridad Social así como las obligaciones que como empresa exige la ley.

En la parte legal necesitan estar asesorados bien por un abogado interno especializado, bien por un despacho que trabaje en estrecha colaboración con dirección para todo tipo de asuntos relacionados con la actividad, especialmente en el análisis y elaboración de contratos.

COSTES LABORALES

Esta es la partida más importante a la hora de establecer el presupuesto del proyecto y un coste que no podemos cambiar en función de la situación de ejecución del mismo. Por ello tendremos que poner especial interés en diseñar cuidadosamente qué perfiles profesionales van a participar en el proyecto, en qué momento y con qué intensidad. Para hacer un cálculo detallado lo más habitual es delimitar bien los tiempos y las tareas implicadas en todas las fases de producción y englobarlas en áreas de actividad o paquetes de trabajo que estén realizados por departamentos homogéneos.

La fineza de estos datos va a ser imprescindible para no equivocarnos en el presupuesto, por eso los encargados de cada paquete de trabajo, normalmente los líderes del departamento implicado, deben asumir el paquete como su propio proyecto y determinar tiempos, recursos y costes asociados para aprobar el presupuesto dedicado a su área de responsabilidad.

El productor finalmente analiza todos los paquetes de trabajo con su carga correspondiente y las implicaciones a nivel de dependencias e iteraciones que suponga, cerrando un plan de proyecto que tiene delimitados todos los recursos, en forma de personal implicado, horas a emplear por tareas asignadas y por extensión, costes totales de esta importante partida.

No todos los puestos tienen igual carga de trabajo, ni arrancan a la vez, por lo que hay que coordinar todas estas interdependencias, con el fin de producir en un tiempo determinado y cuantificado. Un ejemplo de carga por perfil profesional podría ser la siguiente:

Aportación del equipo de producción

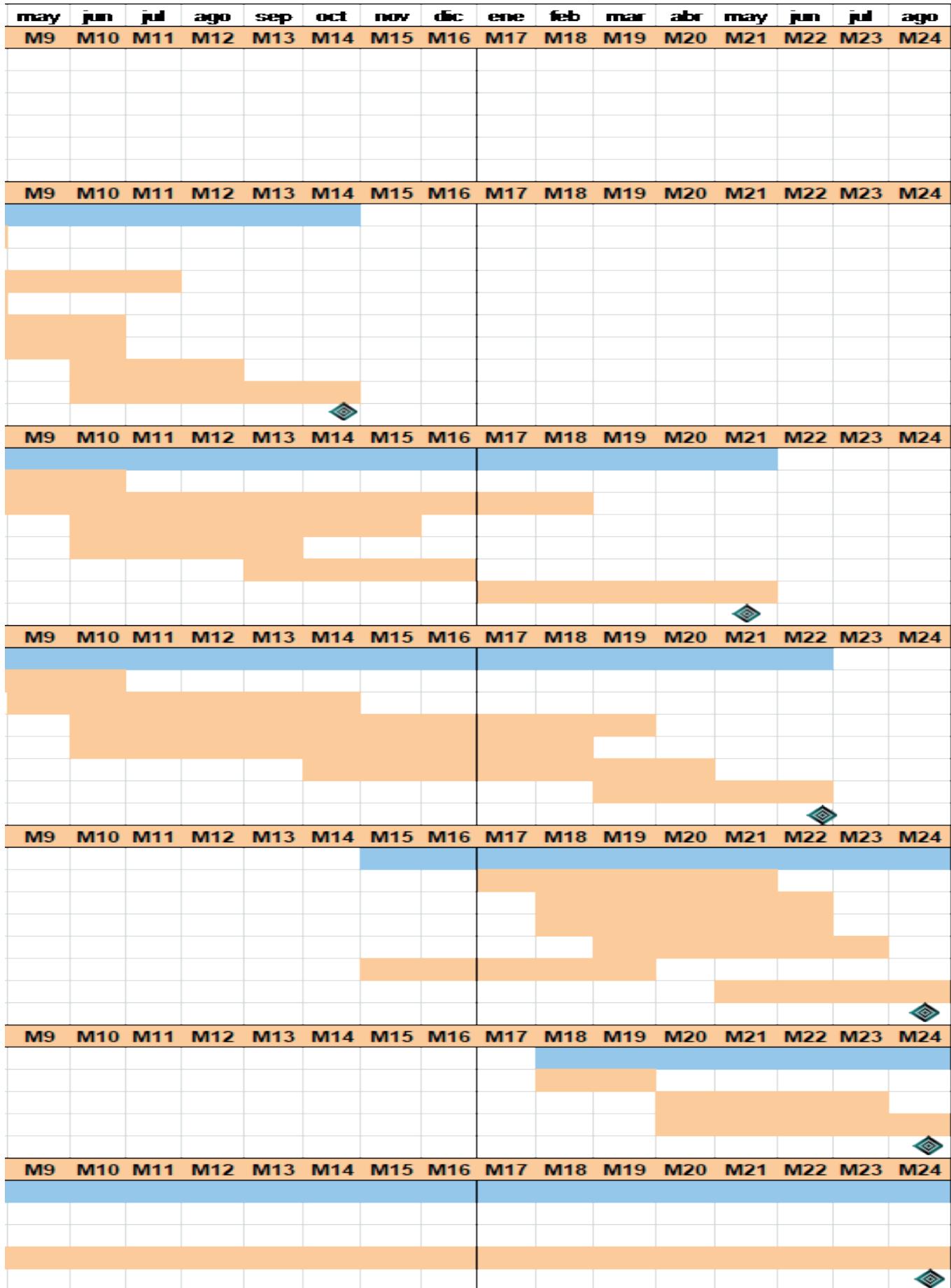
PUESTO	CONTRATACIÓN	DURACIÓN
Productor	Interno	Todo el proyecto
Director creativo	Interno	Todo el proyecto
Asistente de producción	Interno	Todo el proyecto
Programadores	Interno	75% del proyecto
Integradores	Interno	30% del proyecto
Equipo de Guion	Interno/Externo	65% del proyecto
Modelador 3D	Interno/Externo	40% del proyecto
Diseñador de niveles	Interno/Externo	30% del proyecto
Diseñador de escenarios	Interno/Externo	30% del proyecto
Animadores	Interno/Externo	60% del proyecto
Diseñador Gráfico	Interno/Externo	25% del proyecto
Especialistas en QA	Interno/Externo	55% del proyecto
Locutores	Externo	10% del proyecto
Fotógrafo	Externo	10% del proyecto
Productor de vídeo	Externo	20% del proyecto
Ingeniero de sonido	Interno/Externo	30% del proyecto

Fuente: elaboración propia

A partir de la determinación del plan de producción, podríamos encontrarnos con una serie delimitada de paquetes de trabajo y sus tareas asociadas, detrás de las cuales hay perfiles profesionales implicados con carga de trabajo en forma de horas/hombre. Podría corresponderse con un cronograma similar a este:

Cronograma de proyecto tipo

Actividad	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr
Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
FASE A: Análisis y Planteamiento								
A01: Análisis de tecnologías								
A02: Análisis de las Requerimientos técnicos								
A03: Análisis funcional								
A04: Definición de alcance y requisitos								
H01: Entrega y aceptación del análisis								◆
FASE B: Diseño de arquitectura de servicios a implementar								
B01: Diseño de la arquitectura								
B02: Diseño de las herramientas de producción								
B03: Diseño del modelo de datos								
B04: Diseño de los sistemas de pago								
B05: Diseño de las herramientas de gestión de infraestructura								
B06: Diseño de los protocolos de comunicaciones								
B07: Validación de las interfaces								
B08: Prototipado servicios								
H02: Entrega y aceptación del diseño								
FASE C: Desarrollo e Integración de componentes								
C01: Desarrollo de las herramientas de producción								
C02: Desarrollo del core de producto								
C03: Desarrollo de los módulos de conexión de pago on-line								
C04: Desarrollo de los protocolos de comunicaciones								
C05: Desarrollo de los sistemas de seguridad								
C06: Integración de componentes middleware								
H03: Aceptación y entrega del prototipo de backend								
FASE D: Desarrollo de producto								
D01: Concepto de videojuego multijugador on-line								
D02: Validación de concepto y Game Doc Design								
D03: Diseño de personajes y escenarios								
D04: Diseño y desarrollo de jugabilidad								
D05: Diseño e implementación de modelos de negocio in-game								
D06: Integración de producto con el desarrollo de backend								
H04: Entrega de Golden Candidate								
FASE E: Validación y Pruebas								
E01: Elaboración del plan de pruebas								
E02: Pruebas unitarias								
E03: Pruebas de integración								
E04: Pruebas de rendimiento y carga								
E05: Validación funcional								
E06: Pruebas y Certificación final del producto								
H05: Producto validado y certificado								
FASE F: Difusión y Comunicación								
F01: Plan de difusión y generación de expectativas								
F02: Página web del producto (H06)								
F03: Preparación de lanzamiento de producto								
H07: Lanzamiento de producto								
FASE G: Gestión del proyecto								
H0: Arranque del proyecto	◆							
G01: Herramientas de gestión								
G02: Gestión y seguimiento del proyecto								



Las 3D de la Financiación de Videojuegos



El proceso de estimación concluye con la valoración de los costes laborales asociados a las horas que se asignan a cada recurso de producción, multiplicado por su coste hora correspondiente, obteniendo una tabla parecida a la del siguiente ejemplo:

Ejemplo de tabla de costes de personal

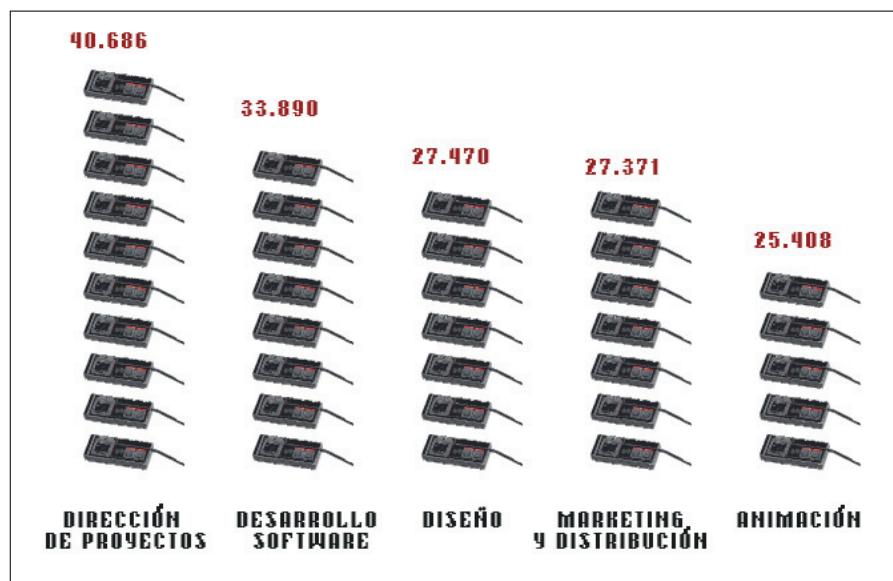
Personal	Coste/Hora			Coste/Hora			Coste/Hora			Coste/Hora			Horas Totales	Coste Total
	2017	Horas 2017	Costes 2017	2018	Horas 2018	Costes 2018	2019	Horas 2019	Costes 2019	2020	Horas 2020	Costes 2020		
Programador Jefe	44,76 €	80	1.580,48 €	45,43 €	1.241	60.920,79 €	46,34 €	736	34.104,74 €	2.457		98.606,16 €		
Productor Jefe	38,50 €	77	2.964,65 €	39,08 €	1.365	53.343,95 €	39,86 €	832	33.164,45 €	2.274		89.472,66 €		
Programador senior 1	38,50 €	666	25.642,33 €	39,08 €	1.765	68.975,37 €	39,86 €	600	23.916,67 €	3.031		118.554,37 €		
Programador senior 2	38,72 €	565	22.442,31 €	40,32 €	1.277	51.484,57 €	41,12 €	672	21.534,76 €	2.514		101.561,70 €		
Programador 1	29,21 €	69	2.015,49 €	29,65 €	1.524	45.183,78 €	30,24 €	704	21.283,74 €	2.297		68.489,01 €		
Programador 2	29,09 €	-	0,00 €	30,42 €	1.261	38.357,77 €	31,03 €	672	20.850,08 €	1.933		59.207,85 €		
Programador 3	20,00 €	-	0,00 €	30,45 €	1.364	41.538,65 €	31,06 €	1.024	31.808,13 €	2.388		73.346,77 €		
Game Design	20,00 €	-	0,00 €	30,13 €	977	29.433,81 €	30,73 €	968	29.745,92 €	1.945		59.179,73 €		
Programador 4	29,95 €	365	10.934,49 €	30,41 €	1.056	32.109,65 €	31,01 €	616	19.105,24 €	2.037		62.149,37 €		
Dirección de desarrollo	29,11 €	-	0,00 €	35,05 €	1.393	48.824,65 €	35,75 €	984	35.178,98 €	2.377		84.003,63 €		
Programador 5	26,20 €	-	0,00 €	26,59 €	1.413	37.571,61 €	27,12 €	976	26.470,83 €	2.389		64.042,44 €		
Programador 6	27,43 €	-	0,00 €	27,84 €	1.084	30.177,38 €	28,40 €	1.120	31.803,17 €	2.204		61.980,55 €		
Programador junior 1	26,46 €	-	0,00 €	24,05 €	1.461	35.137,05 €	24,53 €	936	22.951,02 €	2.387		58.098,07 €		
Artista 3D 1	16,43 €	-	0,00 €	31,05 €	973	30.211,65 €	31,67 €	264	8.351,14 €	1.237		38.572,79 €		
Director	57,50 €	256	14.720,00 €	61,02 €	480	29.289,50 €	62,24 €	280	17.427,31 €	1.016		61.435,91 €		
Artista 3D 2	30,00 €	-	0,00 €	31,42 €	973	30.573,97 €	32,05 €	440	14.102,36 €	1.413		44.676,33 €		
Programador junior 2	26,55 €	440	11.683,54 €	24,05 €	1.373	33.020,65 €	24,53 €	712	17.465,07 €	2.525		62.170,26 €		
Productor	29,10 €	-	0,00 €	32,05 €	1.088	34.870,40 €	32,69 €	672	21.988,35 €	1.760		56.858,75 €		
Arte	23,17 €	-	0,00 €	24,13 €	973	23.475,63 €	24,61 €	440	10.828,22 €	1.413		34.303,85 €		
Modelador	23,22 €	-	0,00 €	23,57 €	973	22.930,47 €	24,04 €	440	10.576,77 €	1.413		33.507,24 €		
Ayudante de producción	20,00 €	-	0,00 €	21,24 €	394	6.458,16 €	21,67 €	936	20.282,02 €	1.240		26.740,18 €		
Programador junior 3	23,23 €	-	0,00 €	24,05 €	973	23.400,65 €	24,53 €	728	17.858,57 €	1.701		41.259,22 €		
Animador	23,23 €	-	0,00 €	23,58 €	973	22.941,83 €	24,05 €	440	10.582,01 €	1.413		33.523,84 €		
Desarrollador de Nuevos	23,23 €	-	0,00 €	23,58 €	973	22.941,83 €	24,05 €	440	10.582,01 €	1.413		33.523,84 €		
Programador junior 4	23,23 €	-	0,00 €	24,05 €	973	23.400,65 €	24,53 €	968	23.746,01 €	1.941		47.146,66 €		
Programador junior 5	20,93 €	-	0,00 €	24,05 €	895	19.350,25 €	24,53 €	872	21.291,03 €	1.677		40.751,28 €		
QA 1	13,00 €	-	0,00 €	14,01 €	-	0,00 €	20,50 €	544	11.152,00 €	544		11.152,00 €		
QA 2	13,00 €	-	0,00 €	14,01 €	-	0,00 €	20,50 €	544	11.152,00 €	544		11.152,00 €		
Total	2518		93.983,00 €	29,115		885.934,00 €			49.560	588.509,00 €	51.493	1.575.426,00 €		

Fuente: Elaboración propia

A esta tabla de costes internos habría que añadir el resto de los costes laborales asociados a los colaboradores externos, como coste total de producción en la partida de creación editorial de la obra.

Los datos aquí incluidos son simples referencias de cálculo y no son significativos de costes profesionales reales. En la edición del Libro Blanco de desarrollo de videojuegos de DEV, correspondiente a la edición de 2015, se incluyeron algunos costes medios de diferentes perfiles profesionales consultados, obteniendo como resultado los datos que podemos ver en el gráfico adjunto:

Costes medios de perfiles profesionales

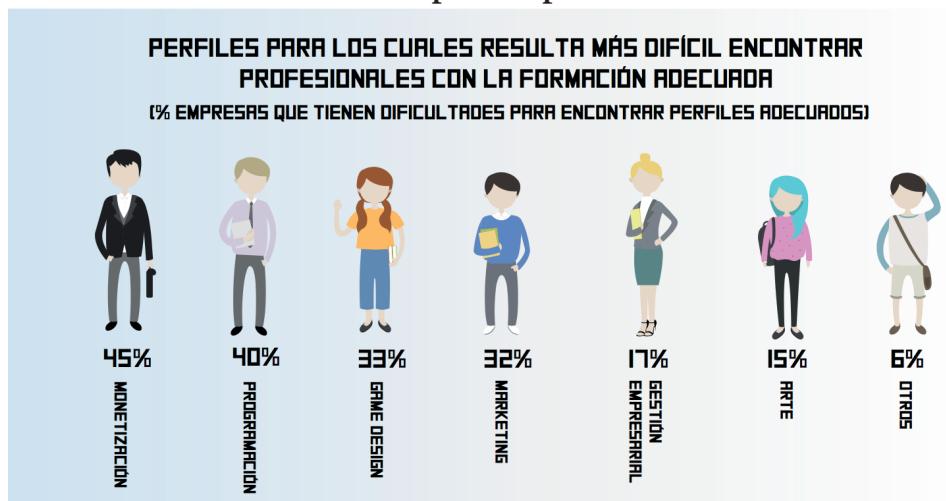


Fuente: Libro Blanco DEV 2015

Estos costes hay que ajustarlos a la realidad de nuestro proyecto y la estructura de salarios que tenemos previsto ofertar a las nuevas incorporaciones, en el caso de los perfiles que todavía no tenemos contratados.

En la edición 2016 del libro blanco se solicitaban los perfiles más demandados por las empresas a la hora de reclutar profesionales, publicando el resumen gráfico siguiente:

Demanda de perfiles profesionales



Fuente: Libro Blanco DEV 2016

Como norma general, a mayor demanda, costes más altos, por eso los grupos de programadores suelen ser los perfiles más difíciles de encontrar y los que tienen los salarios más altos después de los puestos de dirección.

PRE-PRODUCCIÓN

La fase de inicio de cualquier proyecto de desarrollo de videojuegos parte de una idea del fundador o del equipo creativo y a partir de ella su secuencia de evolución, en un proceso que denominamos pre-producción.

Antes de entrar a desarrollarla hay que evaluar si la idea tiene recorrido, y para ello es preciso ponerla en cuestión o validarla a través del análisis y una primera valoración del resto de los socios, amigos, miembros del equipo de producción o incluso otros desarrolladores de confianza. El miedo a comentarla y que la puedan robar o pensar que la idea lo es todo, es un grave error de novato. Incluso hay quienes se ofenden cuando ponen en duda su idea o la critican y es justamente es lo primero que hay que hacer, para comprobar su consistencia.

Muy pocos proyectos desarrollados se parecen a la idea inicial y es precisamente la evolución que va consiguiendo lo que hace que el proyecto termine siendo viable. Las ideas no son lo más importante, son el destello sobre el que se trabaja, lo importante es su evolución y sobre todo su ejecución. Por eso, partiendo de la misma idea, equipos distintos desarrollarían muy probablemente proyectos distintos y esa es la razón por la que no hay que sobrevalorar la idea inicial y elaborarla todo lo posible para que pueda convertirse en algo tangible.

El proceso de pre-producción parte de la evolución y aceptación de esa idea a la que damos forma en lo que denominamos “Concepto”, formulado como el desarrollo de la idea fundamental en pocas palabras. El proceso de pre-producción se suele desarrollar correctamente en la parte creativa pero debe contemplar también aspectos que en muchas ocasiones se posponen y son fundamentales. Hay que complementar los primeros trabajos creativos con una orientación financiera y un planteamiento global como negocio.

Este error habitual proviene de la dimensión de los estudios, a nivel nacional, que parten con presupuestos muy limitados, lo que implica un tamaño de equipo pequeño, que se centra en la producción olvidando aspectos decisivos para que el producto cierre bien todo el ciclo, como son la gestión, la distribución y el marketing necesario desde el minuto uno.

Muchos de estos pequeños estudios o muy pequeños, parten con la premisa de que encontrarán a un editor que haga en parte este tipo de trabajo, centrándose en el desarrollo del videojuego y obvian que para que un producto sea aceptado por el mercado hay que empezar a trabajar pensando en el negocio y en muchos de los conceptos “markelinianos” asociados al mismo. Cuando la pre-producción está avanzada y queremos entrar en la siguiente fase de producción, el deseado “*publisher*” puede no aparecer, porque no les encaje la propuesta o sencillamente no la vean comercializable. Todo el tiempo que se haya invertido corre el riesgo de resultar perdido si efectivamente no se ha analizado que puede haber un mercado insuficiente o que la competencia es muy fuerte y es difícil conseguir una cuota de negocio que nos permita recuperar la inversión. Optar entonces por la autopublicación puede ser un auténtico suicidio. ¿Por qué obstinarse en una idea errónea? Insistir en producir sin conocer la posible aceptación del mercado y continuar en una más que segura insuficiencia en recursos puede ser mortal, y más sin el conocimiento de los mecanismos correctos de comercialización o las claves de funcionamiento del negocio a nivel internacional.

La empresa tiene que contar con un grupo competente de desarrollo, centrado en lo artístico y lo técnico, arte, *gameplay*, gráficos, programación... pero no menos necesario es otro grupo enfocado en el negocio, en valorar y saber satisfacer una demanda del mercado que estamos en condiciones de comprobar que existe. Debemos estar convencidos de que seremos capaces de alcanzar la cuota suficiente para nuestro producto. Todo este proceso, desencadenado en la fase de pre-producción, nos permite evaluar y gestionar las posibilidades de evolución de nuestra idea para convertirse en producto y por supuesto en negocio.

Empezaremos a valorar qué queremos publicar, con un posicionamiento incluso ideológico con respecto a productos similares u opciones que esté ofreciendo la competencia. Cómo vamos a innovar o qué elementos aporta nuestra tecnología para diferenciar el producto. A quién nos dirigimos como comprador, cómo es, qué espera, dónde podemos encontrarlo y cómo llegar hasta él.

En la fase de pre-producción vamos a investigar contra quién vamos a competir, qué productos hay disponibles o están en desarrollo que se dirijan al mismo segmento comercial al que nos dirigimos nosotros, qué modelo de negocio vamos a implementar y qué conlleva. En definitiva, hay que evaluar los medios y estrategias con los que nos vamos a diferenciar de la posible competencia.

Es el momento de hacer una primera estimación de cuándo podremos lanzar el videojuego, la fecha de aparición en el mercado es decisiva en casi todos los productos, y especialmente en los de ocio interactivo. Existen determinados ritmos del mercado (por ejemplo en productos educativos hay que presentar a los prescriptores a lo largo del último trimestre del curso). Otras veces se presenta una oportunidad que puede servir de palanca para la venta del título (estrenos de cine, acontecimientos culturales, aniversarios...) o períodos en los que aumenta la demanda de productos como navidades o las vacaciones de verano.

Otro de los procesos que realizamos en la fase de pre-producción es una evaluación ajustada de los costes estimados del proyecto. Si vamos a buscar inversores o un editor, deberemos tener una idea muy aproximada de los costes de desarrollo, ya que éstos van a tener una relación muy estrecha con los modelos de negocio y el retorno esperado. Al final, los costes reales tienen que sufragarse con el mínimo estimado de ventas posibles, de otra forma sería insensato iniciar la producción.

En esta fase detallaremos cómo va a ser el equipo de profesionales y colaboradores con los que habrá que contar. Si no los tenemos en plantilla, algo muy normal en estudios no muy consolidados, tendremos una valoración de qué perfiles tenemos que cubrir y cómo encajan en nuestro planteamiento de costes y tiempos.

Paralelamente a la valoración de los aspectos técnicos y de diseño del producto, se realiza un exhaustivo plan de trabajo contando con todos los recursos que tendremos que tener accesibles para llevar a cabo el proyecto en el momento que tengamos asegurados los ingresos que nos permitan una correcta producción y un lanzamiento adecuado. En esta fase tendremos que tener bien definidos los flujos de entrada de dinero y sólo si estamos convencidos de que contamos con "gasolina" para producir podremos pasar a la fase siguiente. Un videojuego no tiene casi ninguna posibilidad de salir adelante si no está bien definido. Incluso con dimensiones limitadas (puede ser más barato no salir), tendremos objetivos claros y la certeza de que disponemos de la entrada de capital suficiente como para no detener el desarrollo en plena producción o hasta tener que reajustar la plantilla sin haber acabado el producto. Esta situación sería muy costosa y podría poner en peligro todo el proceso.

En pre-producción se hacen trabajos de investigación de aspectos como:

- Cuál será el estilo visual
- Cómo se van a realizar los escenarios y unidades
- Qué tipo de tecnologías hacen falta, evaluar software existente para realizarlas, realizar las primeras pruebas.
- Primeros esbozos de personajes, contexto histórico...

Se empiezan a desarrollar documentos en cada una de las áreas implicadas, entre los que podemos destacar los siguientes:

CONCEPTO DE ALTO NIVEL (*HIGH LEVEL CONCEPT*)

Es una descripción resumida de las principales ideas del juego, incluyendo las características que lo destacan y lo diferencian de los demás juegos. Procura retratar la visión del juego. También se conoce como “*Game Pitch*”. En su elaboración participan el Diseñador del juego, artistas de concepto y el Productor.

Como desarrollo del concepto se empieza a generar un documento que irá evolucionando con la participación de los diferentes equipos implicados en el desarrollo y que se conoce como:

PROPIUESTA DE JUEGO (*GAME PROPOSAL*)

Es un documento con suficiente contenido como para servir de definición frente a un editor al que intentamos vender el juego. Incluye toda la documentación generada internamente para el proceso de toma de decisión de hacer o no hacer el juego. Entre otros aspectos contempla:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Concepto de alto nivel• Género• Gameplay• Diseño de niveles• Características, estilo• Ambientación – Setting
(incluye arte de concepto, personajes, interfaz ...) | <ul style="list-style-type: none">• Historia• Audiencia objetivo• Plataformas de hardware• Cronograma estimado• Presupuesto estimado• Análisis competitivo• Equipo de desarrollo• Análisis de riesgos |
|--|--|

Se trata de un documento mucho más completo que el de concepto, explicando de en qué consiste el juego, valorando aspectos por los que consideramos que va a ser un éxito, incorporando detalles de su proceso de desarrollo y mecánica de monetización.

Otro de los procesos necesarios en esta fase tiene que ver más con aspectos puros de marketing que de desarrollo y por lo tanto forman parte de los buenos usos y costumbres de los equipos de desarrollo más evolucionados y profesionales. No deberían faltar en ningún caso, aunque estén elaborados de forma “artesanal”, ya que indica que el equipo implicado conoce bien el oficio y sabe qué partes de la pre-producción son necesarias desarrollar antes de entrar a gastar cantidades ingentes de dinero. Entre estos procesos estarán los trabajos que engloban lo que podemos determinar como:

TEST DE CONCEPTO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Lo más profesional es hacerlo a través de una consultora externa que tenga una metodología adecuada y pueda darnos resultados fiables. Esto supone un coste que, para proyectos y estudios pequeños, puede resultar limitante, por lo que en ese caso habrá que emplear los medios que tengamos a nuestra disposición. Se realizará una investigación de mercado para determinar entre otros muchos aspectos:

- Existencia de un interés real en la propuesta de juego
- Determinación del target más adecuado y como llegar a él
- Qué esperan los usuarios potenciales de nuestro producto
- Elementos que debieran incluirse (o suprimirse) en el producto para responder a sus expectativas.
- Evaluación del grado de interés demostrado en el juego y en el modelo de negocio propuesto.
- Cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma les resulta más adecuada
- Estimación de la posible cuota de mercado a alcanzar, número de usuarios potenciales y su tipología.
- Hábitos de consumo y cómo llegar a comunicarles el producto de la manera más efectiva

Estas son sólo algunas de las conclusiones que el estudio debería darnos. Claves que nos indiquen si la definición conceptual del producto es adecuada y, en su caso, cuáles son las modificaciones que deben incluirse para adaptarse a las demandas del mercado. Por otro lado, deberá indicarnos si el proyecto es viable, dependiendo del número de usuarios potenciales que se detecten y nos dará una idea aproximada del presupuesto que podemos invertir en su desarrollo, atendiendo al tamaño del mercado y a una evaluación del rendimiento que podemos conseguir por usuario captado.

Partes de esta investigación pueden realizarse a través de “*focus group*”, reuniones con usuarios potenciales que nos aporten datos cualitativos sobre los que validar el concepto. Esta técnica será adecuada durante todo el periodo de desarrollo del producto, buscando la validación o al menos la primera respuesta de nuestros usuarios objetivo, de forma que tengamos tiempo para evaluar si hay que realizar cambios importantes antes de la salida definitiva al mercado. Cuanto más cerca trabajemos de nuestro usuario objetivo, más fácil será conocerle y tratar de respuesta a sus necesidades con la propuesta del producto.

Por último, no cabe duda de que si somos capaces de tener una pequeña maqueta o prototipo en la fase de pre-producción será mucho más accesible el proyecto para los editores. Conocedores del mercado, esta herramienta les puede ayudar a entender mejor las características del producto y el potencial que puede aportar el estudio de desarrollo. Sin lugar a dudas es una buena opción para acercarnos a vender el concepto y en el caso de proyectos de cierta envergadura se convertirá en imprescindible.

Si vamos a trabajar con un *publisher*, el periodo de pre-producción sirve para determinar si el proyecto es realizable y el equipo de desarrollo está capacitado para realizarlo en los tiempos y costes propuestos.

PRODUCCIÓN

Entrar en producción es como proponernos atravesar el desierto de Gobi, uno de los más grandes del mundo, y sin duda, también uno de los más enigmáticos y peligrosos. Hacerlo sin una buena preparación es suicida, hacerlo con una preparación insuficiente es suicida, hacerlo con una buena equipación y planificación tiene sus riesgos, pero deberíamos sobrevivir.

Si entramos en producción es porque hemos validado nuestro concepto y sabemos que podemos desarrollar un producto que tiene mercado potencial, en el que podemos rivalizar con la competencia actual y para ello vamos a aportar a nuestros usuarios un producto que tiene mucho de lo que esperan.

Estamos en condiciones de iniciar la producción masiva de contenidos y el código a desarrollar, porque tenemos el equipo necesario y más adecuado para ello. Contamos con las licencias necesarias sobre los contenidos y con las herramientas de desarrollo que nos permitirán avanzar en el tiempo previsto.

Muy importante, al igual que resulta imprescindible contar con la gasolina y el agua suficiente para cruzar el desierto, para entrar a producir deberemos disponer de la financiación de TODO el proyecto resuelta. Dejar un último tramo, por pequeño que parezca, a la incertidumbre de alcanzarla durante el camino puede equivaler a cruzar el desierto y acabar inmolado en la última milla, a nadar un océano y ahogarse viendo la playa. Si el proyecto se complica en desarrollo tendremos que aplicar un plan de contingencias que habremos previsto, pero no vamos a dejar el producto inacabado porque salimos a la aventura sin cerrar la financiación, esto no es suicida, es simplemente necio.

Tener la financiación resuelta no significa necesariamente tener los fondos disponibles en el banco, esperando a tirar de ellos. En muchas ocasiones significa que hemos firmado etapas en las que podremos surtirnos de gasolina y agua para el siguiente tramo. Cuando se negocia con un editor esto es lo más normal. No ponen todo el dinero del coste de desarrollo por adelantado y se reservan el poder comprobar que el proyecto se está ejecutando correctamente, sobre el plan previsto, para seguir desembolsando las cantidades pactadas, hasta el final. Estas etapas están determinadas por hitos o “*milestones*” en ejecución que previamente se definen y marcan el proceso de producción, al igual que lo haríamos al atravesar el desierto en coche. Se establecen puntos de control en los que la calidad del desarrollo y el cumplimiento de los plazos se hacen fundamentales para poder “recargar” de nuevo.

Entrar a producir debería significar también que una vez terminado el desarrollo alguien nos está esperando al otro lado para comercializarlo. Tampoco sirve hacer todo el gasto previsto en desarrollo y quedarnos sin gasolina para comercializar, o que el remolque que nos iba a llevar a comercializar no exista. Muchos de los errores graves en los equipos de desarrollo se producen en este punto. Consideran el trabajo acabado cuando han cerrado un “*golden candidate*” sin entender que el proceso termina realmente cuando se ha recuperado la inversión y no debemos nada a nadie. A partir de ahí, lo deseable es hacer el suficiente dinero que nos permita depender menos de fuentes externas de financiación en el siguiente desarrollo. Por este motivo incorporamos de forma inteligente suficientes elementos de análisis, comunicación y comercialización en la cadena de producción, al igual que lo hacemos con especialistas de arte o de programación.

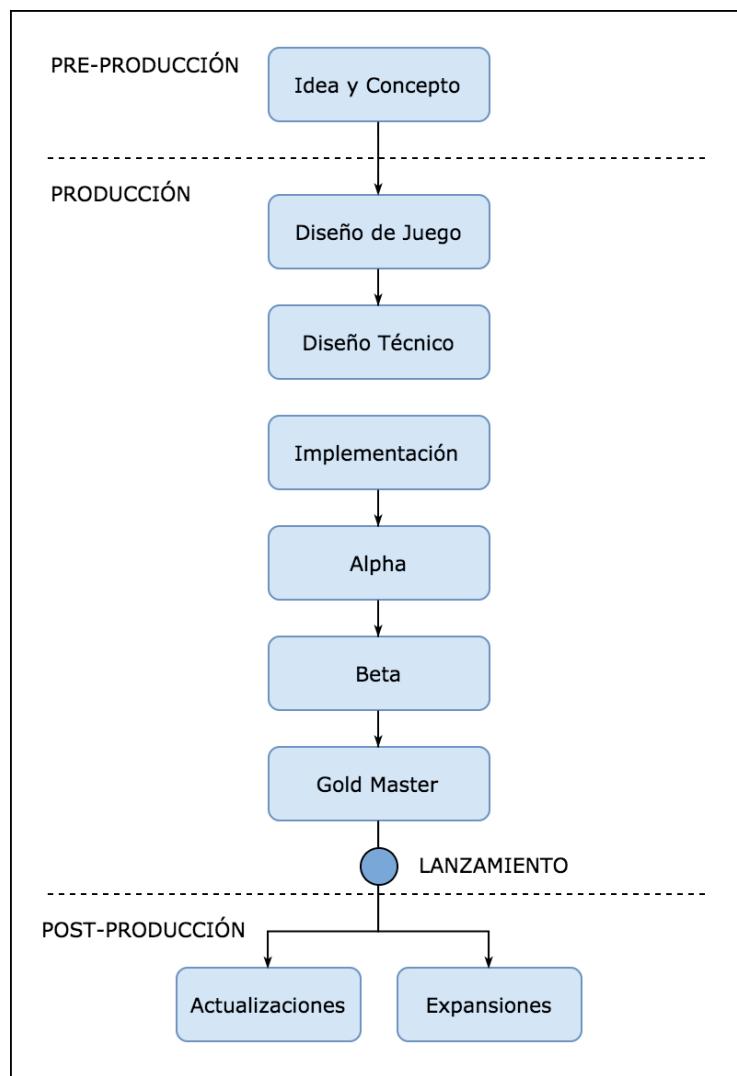
El entramado de procesos a integrar durante la fase de producción no pueden ser ajenos al negocio, ni a la aceptación del producto por el usuario, ni a incorporar modelos de negocio y políticas de precios acordes a lo que el cliente estaría dispuesto a pagar. Por eso en producción hay que incorporar también al área de marketing como un departamento crítico más. Esto lo saben bien los editores y cuando trabajan con un estudio externo es habitual que incorporen sus propios productores al proyecto, cuyos perfiles profesionales están más orientados al área de negocio que al de desarrollo de algoritmos.

Uno de los errores más comunes en el desarrollo de producto es dejar para el último momento cualquier elemento que no esté asociado a la creatividad y la programación, en especial aspectos áridos como el comunicar, validar con el usuario, generar demanda o vender. En los casos más sangrantes, ponemos a la cabeza de estas responsabilidades a especialistas en videojuegos, cuya principal virtud,

más allá de la capacidad técnica o artística que atesoren, es haber jugado a decenas de juegos durante miles de horas. Esto no es banal, es un activo que en producción será muy apreciado, pero no presupone que le convierta automáticamente en especialista en mercadotecnia y, salvo por casualidad, lo normal es que se equivoque en decisiones críticas para el proceso de explotación, al confundir su experiencia como jugador con habilidad comercializando.

Al entrar en la fase de producción podemos afirmar que entramos en el verdadero proceso de desarrollo del juego, es cuando asumimos el compromiso común del equipo de cumplir un plan pre establecido y hacerlo de la manera más eficiente. Para ello contamos con los documentos que hemos visto en pre-producción y un aglutinador básico que sería el equivalente a guion cinematográfico, el GDD.

Flujo de procesos de producción



Fuente: elaboración propia

DOCUMENTO DE DISEÑO DE JUEGO (GAME DESIGN DOCUMENT - GDD)

Es un documento que describe de forma clara y detallada todas las características del juego. Se trata de un compendio que reúne el máximo nivel de información para tener una visión global del producto que estamos desarrollando y que permita alimentar a las necesidades de información de los

diferentes departamentos implicado en producción para que puedan desarrollar correctamente su trabajo. Es una herramienta básica del productor, algo así como la “biblia” de lo que estamos haciendo y al igual que las capas de una cebolla parte de un documento más elaborado que el de la “propuesta de juego” y se va recubriendo con información cada vez más detallada de todos los elementos implicados en la producción.

Detalla las mecánicas, *gameplay*, vistas, niveles, personajes, las distintas pantallas, interfaz de usuario, historias, *assets*, etc. Se complementa sobre la evolución del diseño inicial representado en la propuesta de juego, incluyendo elementos ya validados y que hay que producir en los diferentes departamentos.

En la parte de producción de arte, indica la estética del juego, el número de elementos que hay que diseñar a modo de biblia gráfica que describe los objetos a ser creados.

En la parte técnica el GDD puede incorporar un apartado de diseño técnico si no se dispone de un documento adicional, dependiendo de la envergadura del desarrollo. Es un documento de diseño del software a utilizar y a desarrollar, describe las herramientas que serán utilizadas o necesarias de diseñar y contiene la relación de hardware y software que debe ser utilizado.

Establece un cronograma de implementación, dando mucha información para que el responsable de arte o programación puedan evaluar el trabajo de su equipo y equilibrar los recursos necesarios para cumplirlo. Un buen GDD deja poco al azar y en el caso de tener algún área insuficientemente definida se trabaja sobre ellas añadiendo una nueva capa al documento que compartirá todo el equipo de trabajo.

El GDD es por lo tanto un documento vivo, sobre el que pueden aparecer nuevas “*features*” que vamos incorporando al desarrollo, al igual que pueden desaparecer otras que se actualizarán en el documento. Esto es especialmente normal en desarrollos denominados “ágiles”² como “Scrum” o metodologías como “Lean Startup” que veremos más adelante. En estos modelos se utiliza una estrategia de desarrollo incremental, en lugar de la planificación y ejecución completa del producto y muestra algunas ventajas que analizaremos al ver sus principales características.

El flujo de trabajo en producción se ejecuta en paralelo, integrando los diferentes departamentos implicados en la creación del producto. Algunas de estos procesos pueden simplificarse en tareas como:

- Desarrollo de la lógica y comportamiento de juego (jugabilidad, niveles, interfaces...)
- Programación de la Inteligencia Artificial
- Soporte de red y servicios distribuidos
- Creación de arte gráfico (escenarios, gráficos, animaciones, efectos)
- Creación de los niveles del juego
- Creación de los sonidos (voices, música, efectos)
- Creación de textos (historia, diálogos, traducciones)
- Creación de elementos de marketing y comunicación (screenshots, videos, web, redes sociales, entrevistas)

En la fase de producción están muy bien diseñadas las dependencias, tenemos calculado el coste de componer cada pieza del puzzle y se mantiene un ritmo constante de trabajo. Cualquier altibajo puede suponer un parón que complique cumplir con el compromiso de coste y de tiempo acordado, por lo

² https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_%C3%Algil_de_software

que un buen equipo de desarrollo funciona como un reloj suizo, a pesar de las dificultades que siempre aparecen, pero que son parte del “show”.

Un retraso en un hito (“*milestone*”) pactado con el editor puede suponer un retraso en el pago acordado por contrato y, según el estado de liquidez del estudio, un problema adicional frente al equipo de desarrollo. Por eso es muy importante mantener la tensión suficiente y estar muy bien organizado en la fase de producción. Un síntoma de que algo va mal es ver departamentos ociosos o descoordinación en esta fase. Es el momento de encender los “*warning*” y averiguar qué está pasando.

Si el proceso evoluciona correctamente llegaremos a una versión “alpha” o alfa según idioma. Punto en el que el juego puede ser jugado al menos en varios niveles, a pesar de contar con contenidos incompletos o fallos que reparar. En este momento tenemos el motor del juego funcionando, interfaces operativas y subsistemas implicados razonablemente terminados.

La llegada a una versión “alfa” supone empezar a terminar. Pasamos de ir construyendo el juego a iniciar el proceso de acabado, que puede ser todavía largo y complejo. Lo normal es que pasemos de una fase en la que estamos creando a otra en la que estaremos arreglando. Si la versión “alfa” es muy preliminar es normal continuar creando contenido de nuevos niveles. También depende del tipo de videojuego que estemos desarrollando, por ejemplo un *free to play* complejo está desarrollando contenido continuamente para alimentar a la comunidad que lo juega.

En el proceso de depurado adquiere una importancia especial el departamento de QA (*Quality Assurance*). Para que el producto pueda salir al mercado tiene que estar libre de lo que llamamos “*bugs*” o fallos. Hay que planificar muy bien el tipo de tests a los que vamos a someter al producto y cómo se van a documentar y clasificar los fallos (“*bugs*”) para que puedan ser atendidos por los diferentes departamentos implicados. Si el proceso de testeo se hace de forma continua con cada uno de los módulos desarrollados, podremos minimizar el número de veces en que hay que compilar el producto completo para ir eliminándolos.

En esta fase hay que probar el prototipo en ordenadores con distinta configuración y distintos periféricos. Comprobar que funciona en equipos con la configuración más baja recomendada según las especificaciones del producto o en la consola o smartphone en el que se va a comercializar.

La evolución de la versión “alfa” nos lleva a completar todos los contenidos, todas las variantes, misiones, scripts, niveles de dificultad, optimización del código y compatibilidad del juego con los sistemas que lo van a ejecutar. En este momento alcanzamos lo que denominamos versión “beta” y que irá manteniendo la misma denominación incrementando el número de versiones hasta la denominada “beta final” o su versión para certificación denominada “*golden candidate*” o “*gold master*”.

Todo el proceso que recorremos a partir de la generación de una beta final se puede encuadrar en una tercera fase que denominamos post-producción. Durante este periodo la carga del equipo se orienta a obtener un producto comercializable libre de errores y parte de los departamentos de producción se implican en depurar al máximo el código y el contenido, en coordinación con el departamento de QA, cuyo principal objetivo es conseguir el máximo nivel de seguridad y calidad de producto para que pueda ser aprobado por los licenciatarios de la plataforma que lo va a ejecutar, asegurando que no tiene código malicioso y está libre de errores fatales.

Aun así, la casuística es enorme en este tipo de productos y podemos encontrarnos con “bugs” que no se detectaron o trampas y exploits³ que aprovechan vulnerabilidades del código desarrollado para obtener ventajas. Ante este tipo de situaciones corrientes es normal que durante la post-producción se desarrollen parches que actualicen parcialmente el juego, o directamente nuevas versiones que eviten incómodas irregularidades. Este es uno de los motivos por los que es muy común recibir notificación de que existe una actualización en nuestros sistemas informáticos, al igual que ocurre en smartphones y consolas.

Hay otras muchas tareas asociadas a la fase de POST-PRODUCCIÓN que varían en función del tipo de producto que estemos desarrollando y el modelo de comercialización. No es lo mismo un producto que va a ser distribuido físicamente que otro que lo haga mediante ejecución remota o descarga desde Web. El equipo de marketing tendrá que trabajar en todo el desarrollo gráfico que va a acompañar a la campaña de lanzamiento y al *packaging* de producto.

En esta fase debemos asegurarnos de contar con un producto bien depurado, funcionando correctamente y con todos los contenidos disponibles, incluidos aquellos “accesorios” que pueden ser anexos al videojuego pero que forman junto a él un “todo”, como la documentación del producto, manuales, ayuda on-line, textos del lanzamiento, argumentario de ventas, dossier de prensa, etc. Igualmente importante es contar con las debidas traducciones para las versiones internacionales y los lanzamientos en otros países. Siempre se conseguirán más impactos en comunicación si nos dirigimos a los posibles prescriptores en su lengua natal.

Si hemos dejado este proceso para el final, encontraremos más complicada la implicación del equipo creativo en el desarrollo de materiales adecuados para la comercialización, debido a que es muy probable que estén en otro proyecto, hayan dado por finalizado el anterior o incluso algunos ya no estén en la plantilla. Por eso es muy importante integrar los procesos de comunicación y lanzamiento de producto y como parte activa de la cadena de producción y no verlos como algo remoto. Incluso para una ordenada generación de la demanda, hay que mantener “caliente” a nuestro mercado objetivo e ir dosificando píldoras de información y contenido que les mantengan pendientes de la salida del producto.

Los procesos de validación de producto pueden ser muy tediosos e interminables. Una vez enviado el “golden candidate” a certificar, entramos en un túnel en el que no conocemos la salida y depende poco de nosotros. Se pueden demorar hasta semanas para conocer el resultado del análisis realizado. Si además no nos certifican, tendremos que ver qué está fallando y resolverlo, de nuevo en producción. Por eso es muy importante contar con un buen equipo de QA, bien interno que nos permita ser muy ágiles o en su defecto externo y lo más profesionalizado posible. No hay nada peor que pensar que ya hemos acabado el producto y comprobar que vuelve y vuelve sin terminar de conseguir la aprobación definitiva. Además, corremos el riesgo de no entrar en fechas y si el producto estaba asociado a alguna palanca de promoción externa, como un campeonato, estreno de cine o periodo de ventas más altas, nos podemos poner en una situación delicada frente a nuestro editor o inversores.

Como parte crítica de la validación, hay que contemplar quién pone la infraestructura de explotación del producto, especialmente en videojuegos on-line y tenerla bien dimensionada para el lanzamiento. Esto es parte inseparable del producto y aunque hayamos testeado su funcionalidad y contenidos de forma controlada, hay que tener en consideración posibles picos de demanda de descargas o ac-

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Exploit>

cesos que pueden venir provocados por el lanzamiento y que si no están bien dimensionados pueden dar al traste con todo el trabajo de mucha gente durante muchos meses. Si esto ocurre, se encargará el mercado y la prensa especializada de recordarlo, ansiosa por generar noticias que “apoyen” nuestro esfuerzo.

Por último, mencionar un tipo especial de actualizaciones que no vienen a parchear “bugs” y que pueden considerarse como “pequeñas producciones” adicionales al producto principal. Son las conocidas como DLC’s (*“Downloadable content”*). Similares a los contenidos que se siguen generando para una comunidad activa en juegos de tipo *“free to play”*, pueden considerarse como nuevos productos, creados para mejorar y suplementar al videojuego original. En la gran mayoría de los casos tienen modelo de explotación complementario y se convierten en fórmulas que consiguen aumentar el precio del producto principal mediante su venta “a plazos”.

METODOLOGÍA LEAN STARTUP

Una de las características actuales del sector nacional de desarrollo de videojuegos es su atomización en pequeños estudios. El último Libro Blanco publicado por DEV durante 2017 tenía censados 450 estudios, además de otras 130 iniciativas que están a la espera de constituirse legalmente como empresas. De ellas, un porcentaje del 45% no pasan de 5 empleados. Si a este dato añadimos la dificultad que existe para acceder a financiar los proyectos y la falta de editores nacionales potentes que pudieran generar tracción para el crecimiento de éstos, nos encontramos ante un panorama en el que la mayoría de los desarrollos se encaminan a producciones muy pequeñas y con escasez de recursos que les dificultan poder concurrir de forma adecuada. Ante esta situación, sólo nos queda aferrarnos al talento como arma que nos posicione en un mercado global muy competitivo. Los datos no ayudan, en la edición de 2016 del Libro Blanco de DEV se estimaba que en España, con 480 estudios, habíamos facturado 511 M€ en desarrollo, mientras que nuestra vecina Francia con menos de la mitad, 250 estudios, había facturado 3.677 M€.

Algo tendrán que ver las políticas públicas decididas que vienen apoyando desde hace muchos años al mercado francés, o la implicación de su editor de referencia Ubisoft, con el permiso de Vivendi. Partiendo como desarrolladores en 1986, la familia Guillemot rápidamente entendió que el gran negocio está en la edición y distribución, pasando a expandirse como tales en otros mercados, hasta adquirir la dimensión actual. ¿Cuál es nuestro editor de referencia?

Resulta desolador comprobar que uno de los países con mayor capacidad de consumo mundial en videojuegos, el nuestro, con gran talento demostrado y enorme potencial de desarrollo, no tenga en la actualidad ningún editor representativo en el panorama internacional. Que el polo fundamental del negocio, generador de ingresos y por lo tanto principal inversor de este mercado estratégico internacional, este desierto en nuestro país, dice mucho de nuestra idiosincrasia netamente compradora. ¡Que inventen ellos! sentenciaba Unamuno en 1912 en su descriptiva obra “Del sentimiento trágico de la vida en los hombres y en los pueblos”. La cuestión aquí es incluso más trágica, porque podemos inventar nosotros, que ya vendrán otros a financiarlo y venderlo como suyo.

Ante esta realidad, hay que encontrar vías que nos ayuden a ser muy efectivos, mientras maduramos como sector y vamos ganando espacio y apoyo sobre la base de un trabajo excelente. Para este tipo de situaciones la metodología conocida como *“Lean Startup”* ofrece una alternativa a los sistemas tradicionales, que permite la generación y estabilización de nuevas startups, como nuestros estudios *“indies”*, que todavía están en proceso de encontrar su hueco en el mercado. De esta forma, se ha con-

vertido en una de las principales herramientas de innovación para cualquier tipo de emprendimiento, ya sea en nuevas empresas, o en equipos de innovación de grandes multinacionales.

El método lean startup fue propuesto por Eric Ries en el 2008 basándose en su experiencia trabajando en gran variedad de startups en Silicon Valley.

Una de las principales problemáticas que encontramos en el sector del videojuego es que en la actualidad se están realizando una gran variedad de desarrollos que una vez son publicados no resultan ser tan exitosos como se esperaba, hasta el punto de resultar crítico para alguna de las principales empresas de la industria española. La metodología LEAN nos permite poner a prueba nuestro producto en una etapa temprana para, sin tener que realizar una gran inversión, testear con el mercado real lo acertados que estamos a la hora de enfocar el producto, minimizando el riesgo de nuestro tiempo y dinero.

¿QUÉ ES?

Es una metodología enfocada a startups de cualquier tamaño. El método trata de reducir el tiempo y el coste a la hora de crear empresas o nuevos productos dentro de empresas ya formadas.

Para ello utiliza la HIPÓTESIS y la EXPERIMENTACIÓN. Inicialmente partimos de la base de que no sabemos lo que quiere la gente, ni siquiera ellos lo saben muchas veces, por lo tanto el mayor valor, lo que verdaderamente importa para desarrollar un producto, es por un lado el APRENDIZAJE y por otro encontrar si existe un HUECO real para nuestro producto en el mercado.

Para afrontar todo esto, la metodología LEAN nos propone crear lo siguiente:

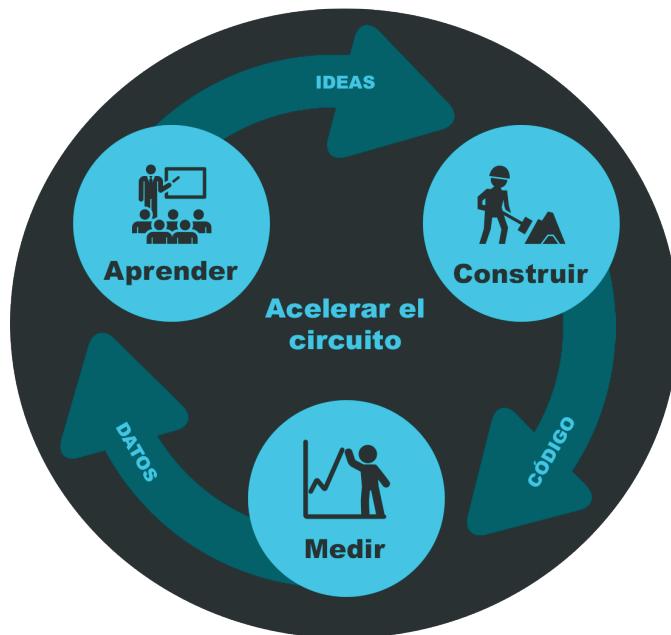
- Una Hipótesis
- Un Producto Mínimo Viable (Minimum Viable Product - MVP⁴)
- Una Métrica Relevante

La hipótesis será nuestra idea, aquello que creemos que puede funcionar en el mercado. El producto mínimo viable es lo mínimo que necesitamos desarrollar y publicar en el mercado para poner a prueba nuestra hipótesis. Finalmente, la métrica son aquellos datos en los que nos fijamos para juzgar nuestra hipótesis, una vez hemos publicado el producto. Con todo esto creamos un bucle de *feedback* que trace una línea lo más corta posible entre nuestros PRIMEROS clientes y nuestro PRODUCTO, comenzando a modificarlo para alcanzar las expectativas de éstos.

Si el producto no coge tracción deberemos PIVOTAR con lo que hemos aprendido, modificando nuestra hipótesis. Si la hipótesis es buena aceleraremos el negocio invirtiendo dinero para escalar lo más rápido posible, ya sea invirtiendo en marketing, ventas u otros métodos para escalar. El círculo lean se basa en CREAR la idea, MEDIRLA en el mercado y APRENDER de los datos obtenidos e incorporarlos en el PRODUCTO. Teniendo como objetivo reducir el tiempo de este círculo cada vez más.

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

Flujo de iteraciones de la metodología “Lean Startups”



Fuente: elaboración propia

Como concepto parte de la base del método científico. Así como un investigador plantea hipótesis, las pone a prueba de la manera más rápida y económica posible y posteriormente analiza los resultados para descubrir si su hipótesis era correcta. Se podría destacar de esta comparativa el hecho de que el mundo científico está inicialmente predisuelto a errar en su hipótesis, y con perseverancia y analítica, aprender y continuar lanzando hipótesis hasta acertar.

Una actitud mucho más difícil de encontrar en el entorno de las empresas tradicionales. Por fortuna cada vez son más las iniciativas de todo tipo que nacen con esta filosofía en diversos entornos y escala. Además, su éxito y crecimiento son muestra de cómo el conocimiento y aprendizaje se ha vuelto a día de hoy en una moneda de cambio de mayor valor que otros conceptos tradicionales del mundo de los negocios.

Tradicionalmente, en las escuelas de negocios se ha enseñado que cualquier empresa elabora un Plan de Negocio, un Plan Estratégico, un Plan de Marketing, un Plan Financiero y un Plan de Ventas (o de Comercialización). Todos estos planes están basados en previsiones (a futuro) e históricos (en pasado) según el sector y el mercado donde la empresa va a operar, pero asume demasiadas premisas que no tienen por qué cumplirse (aun estando bien hechas las investigaciones de mercado). Si la empresa ejecuta todos los planes a la perfección puede tener ciertas probabilidades de entrar con buen pie en el mercado, pero ¿qué ocurre si el mercado cambia repentinamente, o si las previsiones no se cumplen o si los planes están mal planteados? ¿Qué ocurrirá entonces con la inversión realizada? El método Lean Startup ayuda a aclarar dichas premisas a través del circuito antes mencionado:

HIPÓTESIS - EXPERIMENTACIÓN > CREAR - MEDIR - APRENDER

Aplicado directamente en el producto. Aquí entra a fondo el concepto de flexibilidad, ya que si los indicadores de medición resultan negativos, la empresa pivotará de forma **flexible** (frente a la rigidez tradicional de los planes antes mencionados) contando siempre con el **conocimiento validado**.

Pasos aplicables en cada iteración de producto



Fuente: elaboración propia

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MVP)

Para el método LEAN un experimento va más allá de una simple investigación teórica, un experimento lo considera desde el inicio, un producto. Si dicho experimento inicial tuviera éxito, permitiría empezar a crear el producto (concebido como producto final).

Gracias a esto, el producto ya contará con consumidores consolidados, problemas reales resueltos y una explicación detallada de porqué esa solución necesita crearse. Es la diferencia entre el *feedback* de lo que está funcionando hoy frente a anticipar lo que pueda funcionar mañana.

El OBJETIVO del producto mínimo viable es **poner a prueba nuestra hipótesis**. Y para ello debemos localizar cuáles son los conceptos básicos de la misma, y cómo con lo mínimo y en un tiempo rápido, podemos testearla.

Una de las principales características de la metodología lean es crecer mediante el aprendizaje, aunque tiene un enfoque bastante directo en cuanto al desarrollo del producto y su puesta en el mercado, esto no quiere decir que su enfoque se base en ideas pequeñas. Todo lo contrario: “Piensa en grande, empieza pequeño.”

En el desarrollo del conocido Mario 64 para plataforma 3D, el equipo de programación tuvo que empezar a probar cómo iban a aplicar la mecánica de salto de Mario en 3D. Así llegaron al nivel de acrobacias en los movimientos, que no se habían visto en versiones anteriores, apareciendo el triple salto o el “*the duck-backflip*”. Los desarrolladores trabajaron previamente en elementos que tenían que funcionar y ser divertidos en un espacio tridimensional, hasta entonces no explorado. Construyeron el patio del castillo como MVP para más tarde utilizarlo como entrada a “Boo’s Mansion” en un contexto de producto

terminado. Utilizaron un pequeño trozo de juego y lo testearon para validar la diversión del concepto de juego, incluso partiendo de la garantía que suponía trabajar en la franquicia de Mario. El resto del juego fue construido alrededor de esta mecánica de movimiento de diversión probada.

Una enseñanza que podemos sacar de este ejemplo sería el “hacer algo divertido primero” y partiendo de una mecánica probada, construir alrededor. Construir trozos validados, pero dispersos o superfluos, pueden dar lugar a un producto inconsistente aunque muchos de sus componentes hayan sido previamente validados. Saber construir y conjuntar también es un arte.

Los primeros productos no tienen por qué ser perfectos o contar con cifras gigantes. Lo relevante es mostrar y validar algunas de las asunciones de la hipótesis inicial. Como por ejemplo descubrir si se aporta un valor real a los clientes, o si se tiene un motor de crecimiento.

Es importante entender que un MVP puede tomar muchas formas, generalmente es un prototipo de la idea, pero se han dado casos en los que únicamente con la creación de un video que muestre de manera ficticia la idea, se ha generado el suficiente interés y deseo como para validar la idea desde el concepto.

La parte más irritante del MVP es enfrentarse al estándar de calidad tradicional. Los grandes desarrolladores aspiran a crear productos de gran calidad, por pura cuestión de honor. Y los procesos de producción tienen en cuenta la alta calidad como método para valorar la eficiencia. Es decir, centrar energías en algo que el cliente considere valioso. Aunque siendo realistas, para una startup es bastante difícil definir los atributos del producto que un cliente percibirá como valioso, o en demasiadas ocasiones ni siquiera saben determinar quién es su cliente.

Un MVP de baja calidad puede utilizarse para medir cuáles son los atributos que importan a los consumidores. Esto es algo muchísimo más práctico que hacer especulaciones o diseñar estrategias a ciegas o iluminados por el CEO de turno. Aunque a veces, sorprendentemente, productos de baja calidad aportaron gran valor a ciertos clientes.

Es importante dejar de lado el estándar de calidad profesional para comenzar con el proceso de aprendizaje validado, si queremos aportar contenido innovador y creativo a la vez que práctico a nuestros productos. Aunque tras tener en cuenta esto, no se debe trabajar de forma chapucera o indisciplinada. Hay que entender que los problemas de calidad pueden afectar a la hora de recibir *feedback* real, puesto que puede distraer al cliente de las funciones principales del producto. Una de las características esenciales del conocimiento validado en el MVP es el *focus* que se puede hacer en los puntos fuertes del producto (valor diferencial según expectativas de cliente), es decir, validación de hipótesis en base al *feedback* real positivo de cliente. Los principales obstáculos que encontraremos a la hora de construir este tipo de prototipos son:

- Cuestiones legales (si tenemos que desarrollar sin recursos).
- Temor a la competencia.
- Riesgos respecto a la imagen de marca y el impacto en la moral del equipo.

Respecto a las cuestiones legales o la imagen de marca es importante no iniciar un MVP sin una breve investigación de los productos de la competencia que puedan existir en el mercado y si el desarrollo de nuestro MVP pudiera violar alguna de las patentes o marcas registradas que ya existieran en el mercado sobre el que vamos a actuar.

El temor a la competencia es algo con lo que cualquier empresa debe lidiar en el día a día. Lo más importante es ser consciente de que en los mercados compiten empresas de diferente tipología pero no por ello esto debe ser algo negativo. Ya sea en mercados generalistas o bien en mercados nicho, cada empresa tiene su sitio dependiendo de las características/cualidades de su producto, su operatividad en el mercado objetivo, su público real, su capacidad logística, de producción o de distribución. Todo ello no debe asustar a una startup a la hora de elaborar un MVP, aunque debe tener cierto conocimiento previo del mercado donde se lanzaría hipotéticamente dicho producto y cuáles son las cualidades básicas sobre las que desarrollarlo. El *feedback* posterior y las métricas nos llevarán a pivotar en el desarrollo.

Este proceso requiere un compromiso, requiere entender que no importa el resultado del MVP, es necesario mantener la esperanza. Se necesita perseverancia y flexibilidad. El MVP es tan solo la primera parte en todo lo que nos queda por aprender. Es difícil defender el éxito cuando se fracasa al no conseguir los objetivos propuestos. “*¿Cómo puede saber el director financiero o el inversor de riesgo que hemos fracasado porque hemos aprendido algo y no porque estábamos haciendo el tonto o íbamos totalmente desencaminados?*⁵” Se requiere contabilizar la innovación para demostrar que estamos adquiriendo aprendizaje validado.

La metodología no es el bálsamo de fierabrés y nos va asegurar el éxito, hay que partir con una visión clara del juego y un equipo convencido de ella, para tratar de obtener los mejores resultados en los primeros prototipos, no vamos a dejar que el proceso nos vaya definiendo alternativamente el producto. La intención es que el usuario nos valide la idea y nos ayude a pulir el diseño en aquellos aspectos en los que no estábamos alineados con él. Incluso podemos descubrir que el target estaba equivocado y el replanteamiento hará dirigirnos al target correcto y tratar de que nos lo valide o mejore.

CONOCIMIENTO VALIDADO

La primera interacción con los clientes no está basada en definir un segundo producto definitivo y final, sino en aclarar a nivel básico si conocemos a nuestro target potencial y sus problemas o necesidades. Para poder llegar a definir un “Arquetipo” que nos guiará a la hora de tomar decisiones o priorizar en distintos aspectos. Este ARQUETIPO debe considerarse un perfil provisional hasta que la estrategia nos ofrezca los resultados necesarios para definirlo como hipótesis de “cliente de hecho” y en consecuencia, poder atender de manera sostenible a estos usuarios.

Una vez comenzamos a analizar al usuario, es necesario tener en cuenta distintas posibilidades, lamentablemente se dan muchísimos casos en los que los consumidores no saben lo que quieren. Iniciado el análisis de las métricas, nos pueden surgir distintos tipos de problemas, pero uno de los más comunes es la parálisis por análisis.

En muchas ocasiones los planes de desarrollo siguen principios estratégicos sólidos, pero los hechos en los que se basan no son tan acertados, generalmente se debe a sutilezas que dependen de la interacción del usuario con el producto. Es por esto que se plantea la realización de un MVP para utilizarlo de herramienta principal de análisis.

Antes de **validar conocimiento**, todo estudio debe comenzar a medir, y el primer paso empieza por hacer una medición rigurosa de su situación actual, con dureza y frialdad, sin ideales, y con esa evaluación diseñar experimentos para encontrar la forma de hacer avanzar las cifras reales hacia las

⁵ El método Lean Startup - Eric Ries

deseadas en el típico plan de negocio.

La gran mayoría de productos no cuentan con un impacto inicial de cero, casi siempre, aunque no hayan sido exitosos, tienen un mínimo de consumidores y algo de crecimiento. Por tanto, si que contamos con cifras iniciales para comenzar a contabilizar, aunque es importante destacar que el emprendimiento es demasiado difuso como para basarnos únicamente en previsiones o hitos. Necesitamos una **contabilidad enfocada a la innovación**.

El objetivo de esta **CONTABILIDAD** es conseguir demostrar que se está aprendiendo a construir un negocio sostenible. Para ello necesitamos tres etapas, la primera ya la hemos mencionado anteriormente, contar con un MVP para recopilar información real. La segunda preparar un motor de crecimiento que desplace a la empresa de la situación actual a la situación deseada. Hasta llegar a un punto de decisión, tercera etapa, en el que pivotar o perseverar. Si consideramos que el progreso está siendo positivo hasta la meta, significa que estamos aprendiendo apropiadamente y haciendo un buen uso del aprendizaje, por consecuencia debemos perseverar. Si por el contrario no estamos contentos con los resultados, debemos llegar a la conclusión de que la estrategia contiene errores y necesitamos un cambio importante, necesitamos pivotar.

Una de las partes más relevantes en la recopilación de datos de la etapa inicial es ser totalmente honestos con los datos. No hay que temer las malas cifras, las cifras deben representar una dosis de realidad para poder realizar un buen análisis de la situación actual.

Sólo con datos verdaderos es con lo que se puede empezar a trabajar en un motor de crecimiento que desplace nuestra empresa de su situación actual a la situación deseada. Un motor de crecimiento sin una base realista únicamente va a producir situaciones incontroladas, y aunque algunas sean exitosas nos va a ser mucho más difícil aprender porqué. Dentro de los motores de crecimiento existen una gran variedad de estrategias, las principales y más conocidas son:

De pago - captación de clientes mediante pago, buscando obtener más ganancias medias por cliente que el coste de la adquisición (CAC - coste de adquisición de un cliente).

Viral - los propios usuarios se encargan de adquirir nuevos usuarios.

Pegajoso - buscando que los usuarios se vuelvan “adictos” y que la interacción con el producto sea cada vez mayor.

Evidentemente unas no son excluyentes de las otras, pero en todo caso debemos diseñar algo que se adapte lo mejor posible a nuestro producto interactivo y que permita movilizarlo hasta la situación deseada. Una vez pongamos en acción las distintas estrategias, nos encontraremos con resultados que podremos medir. Y es aquí cuando la metodología lean propone dos caminos claros de actuación, el primero que es inversión y crecimiento y el segundo pivotación.

Si estamos contentos con la tendencia de los resultados, aunque estos no sean lo suficientemente atractivos por sí mismos, es cuando deberemos empezar una segunda fase de crecimiento, manteniendo la inversión en lo que estamos haciendo, pero buscando maneras de potenciar y acelerar nuestras interacciones con clientes, producto, y aprendizaje. Tendremos la seguridad de que nuestro producto cumple un fin, tiene unos clientes que han validado la calidad de dicho producto en base a su consumo y cifras de crecimiento positivas que indica que dicho producto puede llegar a ser escalado.

Por el contrario, si nos encontramos con que nuestros motores de crecimiento no hacen que nuestro producto crezca, o nos muestran resultados de éxito muy aislados, pero nada convincentes, es cuando debemos pivotar. No tiene por qué ser necesariamente un giro de 180 grados, o no tiene por qué implicar reinventar el producto por completo, en la siguiente sección vamos a ver distintas estrategias para pivotar.

PIVOTAR

Pivotar es realizar un cambio estructurado que nos permita probar una nueva hipótesis sobre cualquiera de los siguientes puntos.

- **El Producto**
- **El Modelo de Negocio**
- **El Motor de Crecimiento**

Uno de los factores fundamentales es no quedarse atascado en la llamada “tierra de los muertos vivientes.” Muchas empresas después de adquirir *feedback* no crecen ni terminan de morir o cerrar, simplemente se quedan en estado de *standby* consumiendo recursos y sin avanzar.

Vamos a tratar los principales tipos de pivotación que propone la metodología lean. El primero y más reciente es la pivotación del **Motor de crecimiento**, donde se debe plantear un cambio para conseguir un crecimiento que sea o más rápido o más rentable.

La pivotación de **Canal** nos propone realizar un cambio de nuestra forma de distribución (física, online), en ocasiones otros canales nos pueden ofrecer otros usuarios más afines a nuestro producto, o más acostumbrados a un tipo de consumo.

La pivotación de **Plataforma** (Steam, Web, Mobile, Consolas...) al igual que el cambio de canal, nos puede proporcionar usuarios diferentes, con hábitos distintos, o quizás mayor visibilidad.

El cambio de **Tecnología** está basado en proporcionar resultados superiores a la tecnología existente en el mercado actual. Haciendo más atractivo nuestro producto frente a la competencia, o llegando a usuarios interesados por esa nueva tecnología.

La pivotación de **Acercamiento** se basa en que una característica del producto la convertimos en el propio producto en sí. Así como la pivotación de “Alejamiento” se basa en convertir el producto principal en una simple característica de un nuevo producto.

El **Segmento de Consumidores**, aunque el producto resuelve un problema a unos consumidores, es posible que los consumidores no sean los que inicialmente se plantearon, es necesario un cambio de target. Un claro ejemplo es pasar de realizar negocios con usuario final a hacerlo para empresas.

La **Necesidad del Consumidor**, nos podemos encontrar con el resultado de que nuestro consumidor tiene un problema que nosotros podemos solucionar, pero no es el que inicialmente habíamos previsto o para el que estábamos trabajando.

Cambios en la **Arquitectura de Negocio**, es decir, plantear si preferimos trabajar con un alto margen de beneficio y bajo volumen de venta, o un bajo margen y un alto volumen. Ambas posiciones tienen sus fortalezas y debilidades y además existen puntos intermedios.

Y finalmente existe la **Captura de valor** que se basa en realizar un cambio en el modelo en el que realizamos los ingresos, o la monetización. Este es un factor clave dentro del sector de videojuegos en productos *free to play*.

En definitiva, debemos localizar, mediante el análisis, cuáles de nuestras HIPÓTESIS fundamentales están resultando erróneas y trabajar mediante estas herramientas la forma de cambiarlas, o de replantearlas para evaluar nuevas hipótesis. Hasta encontrar resultados sostenibles y validados con el consumidor. Es importante tener en cuenta que un cambio de pivote inicial no tiene por qué implicar éxito inmediatamente, y tampoco es esa su función.

Como todo, en la metodología LEAN lo esencial es el aprendizaje validado, y poner a prueba hipótesis de productos o modelos de negocio, que nos permitan seguir formulando nuevas hipótesis de manera reiterativa cada vez más acertadas.

APLICACIÓN EN VIDEOJUEGOS

Actualmente el mercado del videojuego se encuentra en una situación de crecimiento incontrolado, en el cual en ocasiones es difícil acertar los campos de expansión donde en un futuro habrá mercado. Un producto desarrollado durante 4-5 años, con un gran presupuesto, teniendo en cuenta lo rápido que cambia el mercado, puede resultar un gran riesgo para pequeñas empresas sin infraestructura ni departamentos dedicados de I+D. Además, tal y como evolucionan las tecnologías, es difícil saber si tendrá sentido, 5 años después, una hipótesis sobre el producto a desarrollar.

Pero si de algo gozan las startups actualmente en la industria del videojuego es de la democratización de herramientas y tecnología. Precisamente su propia composición les permite adaptarse más cómodamente al medio, así como pivotar sin tener que reestructurar grandes infraestructuras, o actualizar tecnologías obsoletas. Esta es su mayor virtud, pero para sacarle el máximo rendimiento se requieren procesos y metodologías ágiles, que permitan a sus productos estar a la altura del mercado.

Es por ello que se vuelve elemental, dentro del proceso inicial de la creación de un videojuego, la validación de las hipótesis iniciales. Así como a día de hoy mucha gente todavía sigue deseando jugar a Mario Bros, si el concepto de nuestro producto es validado en su primer año de vida, tendremos la seguridad de que la inversión futura y el consecuente desarrollo tiene sentido para el mercado. Es entonces cuando tiene orientación trabajar en el crecimiento y el potencial de dicho producto.

Este crecimiento, que se puede dar de forma orgánica ante una hipótesis validada con el consumidor final, debería verse beneficiado por la necesaria inversión que acelere dicho proceso, principalmente trabajando en visibilidad y mejora de servicios.

La metodología LEAN no sólo nos permite validar nuestro producto, sino también entender al usuario y relacionarnos de manera cercana con él. Ofrece un proceso de empatía mediante analítica que aportará lucidez en los próximos estadios del producto, resultando, tras cada interacción, una hipótesis de producto cada vez más cercana al éxito.

Existen una gran variedad de casos de éxito dentro del sector relacionados con esta metodología, un claro ejemplo de ello es el hecho de que una de las principales plataformas de distribución, como es Steam, haya creado una sección / entorno específico para este tipo de productos. Este entorno,

denominado Early Access⁶ (acceso temprano), en la actualidad cuenta con 1.495 productos, la gran mayoría videojuegos, que a su vez cuentan con un total de 165 millones de copias distribuidas a una media de precio de producto de 11\$.

Esto nos demuestra como este mercado no es precisamente reacio a este tipo de productos, sino más bien todo lo contrario. Muchos de los productos que estuvieron en *early access* ya han tenido lanzamientos finales exitosos. No sin antes haber mejorado su producto mediante iteraciones con usuarios de la plataforma.

En un sector tan creativo como es el del videojuego, y a la vez adictivo, hacer al propio consumidor participe de los cambios que estas realizando al producto, ofreciéndole protagonismo y haciéndole ver que su voz es escuchada, genera un efecto fan y una fidelización con el producto muy positiva para su crecimiento y su mejora en explotación.

El sector está acostumbrado a una metodología más tradicional, en el que durante años de desarrollo se terminaba un producto que se comercializaba en una caja y únicamente se va reduciendo su PVP con el tiempo, hasta finalizar las existencias. Estas nuevas metodologías permiten combatir y hacer de punta de lanza a pre-producciones o desarrollos más económicos que muestran pequeños éxitos en etapas tempranas, para posteriormente adquirir una mayor financiación.

PUNTO DE VISTA DEL INVESOR

Es importante, de cara a poner en práctica estas metodologías, analizar los distintos puntos de vista de los agentes implicados en las mismas. Los dos más relevantes son por un lado el emprendedor que está realizando un trabajo de innovación y desarrollo y por otro, el lado financiador, ya sea un inversor externo, o una dirección financiera o estratégica que decide destinar un presupuesto a uno de sus equipos de trabajo para innovación o para desarrollar un nuevo producto en el mercado.

Lo que hay que analizar en la parte financiera es que se va a encontrar con un equipo que ya “ahorra” costes de producción desde el inicio, es decir, que aplica modelos de mejora en el sistema de desarrollo de producto. Además se trabaja en la evaluación inicial del mercado (clientes potenciales que ya han testeado el producto/servicio), una producción que se ha adaptado eficientemente y que marca el camino hacia una escalabilidad mayor, con un alto porcentaje de éxito en cuanto a penetración en el mercado.

Estas ventajas que ofrece la metodología LEAN, en cuanto a desarrollo de producto, también se ven reflejadas en las necesidades de financiación, al no evaluar los resultados en base al desarrollo de un producto final completo. Esto supone que la financiación necesaria es mucho menor.

Como herramienta de marketing, este concepto es un aliado para el inversor. El hecho de que un producto/servicio haya sido testeado en un mercado real ahorra un tiempo valioso a la hora de establecer el **marketing estratégico y operativo** de la compañía. Tener unas métricas analizadas previas solventa uno de los mayores problemas que pueden tener las startups en sus inicios. Recordemos que en un Plan de Marketing Estratégico tradicional se fijan unos objetivos a largo plazo basándose en las necesidades de los consumidores (clientes potenciales), se establece una misión de la empresa y se buscan nuevas oportunidades de negocio a futuro.

6 <https://steamspy.com/genre/Early+Access>

Todo ello será utilizado por el marketing operativo, concentrando las acciones específicas para alcanzar dichos objetivos, ya prefijados por el marketing estratégico. Con el método Lean y su **pivotación temprana** se le muestra al inversor las oportunidades de negocio en el marco del marketing estratégico sobre el que invertirá, es decir, se apunta la dirección que el lanzamiento del producto/servicio podría llevar en un mercado específico objetivo.

Para ello, y gracias al **feedback** y al **conocimiento validado**, se pone en valor el producto sobre las necesidades del cliente final (cliente objetivo). Estos datos iniciales le darán al inversor una idea más aproximada de la escalabilidad real de su inversión y su incidencia en el mercado objetivo. El trabajo previo del método Lean en una startup ahorra mucho tiempo valioso y, por lo tanto, inversiones tempranas fallidas. El aprendizaje validado, aplicado al desarrollo de producto, debe verse, desde un punto de vista inversor, como la búsqueda del camino correcto hacia una **mejor penetración en el mercado**.

Este punto es muy importante en el sector de los videojuegos. El marketing es uno de los pilares en la comercialización de un producto, hoy en día más que nunca y puede llegar a acaparar entre un 40% y un 60% del presupuesto total de un videojuego. Acertar en la estrategia de marketing en la comercialización es clave para asegurarse cierto éxito de penetración y alcance de una cuota de mercado suficiente.

La fórmula tradicional de la matriz de Ansoff⁷ en cuanto a penetración en los mercados se simplifica sobremanera con la pivotación temprana.

Representación de la Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: elaboración propia

La penetración en un mercado conlleva una inversión inicial, el hecho de que el método LEAN obligue a la empresa a modificar/adaptar el producto en una u otra dirección puede llevar a que el producto, que en un principio sea nuevo, se convierta en actual, y viceversa. Esto, a su vez, puede cambiar la estrategia de penetración en el mercado. Todo este proceso corre a cargo de la empresa antes de la mayor inversión real, es decir, supone una **tasa de acierto en estrategia de penetración del mercado muy superior al método tradicional** de un Plan de Negocio, por lo tanto, una perspectiva más atractiva para el inversor a la hora de saber dónde va a poner su dinero.

7 https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

¿A dónde lleva esta acción? Para un inversor que aporta una cantidad inicial le resultará muy útil poder comprobar con las métricas iniciales que la **escalabilidad de su inversión se puede multiplicar**, es decir, puede evaluar con más información el futuro de su inversión en un mercado real ya explotado. Que un producto desarrollado haya podido pivotar en el mercado sobre sus puntos fuertes, basado en *feedback* real de clientes objetivos, es un instrumento excelente para cualquier inversor.

El hecho de que la inversión inicial no sea grande y, a futuro, escalable, conlleva unos riesgos mucho menores para el inversor. Una de las mayores incertidumbres que puede tener el inversor es cómo se va a comportar el producto en el mercado, una vez invertido su dinero. Es por ello que la inversión inicial en el MVP es más pequeña hasta que el producto coge tracción en el mercado. Serán las métricas siguientes y el aprendizaje validado los que darán la escalabilidad idónea de la inversión a futuro.

PUNTO DE VISTA DEL EMPRENDEDOR

Partimos de la idea de que una empresa que aplique el método LEAN mejorará la eficiencia inicial del desarrollo de producto (MVP) reduciendo costes y operativas en el proceso de producción. Lo que los expertos en el método denominan “poner en el mercado” un producto o servicio sin costosas inversiones ya es por sí un atractivo.

Tanto a la hora de desarrollar un producto con fondos propios, como a la hora de buscarlos, la manera más eficaz de tener control y hacer práctico el desarrollo es contar con la información necesaria y el aprendizaje requeridos para que tenga éxito. Como en muchas ocasiones para un emprendedor esto es una gran **incertidumbre**, esta metodología le ofrece ir dotando de pequeñas dosis de claridad a cada paso que se da.

De esta manera, tanto el emprendedor como el producto adquieren solvencia con cada movimiento que realizan, haciéndoles a cada esfuerzo e iteración más fiables como futura inversión. El emprendedor debe tratar este proceso igual que si fuera una investigación científica. Y de cada una de las hipótesis adquirir pruebas y conocimiento que demuestren que sus próximas hipótesis van a ser más acertadas o van a ofrecer más conocimiento. De esta manera podrá justificar con números reales que la inversión y el esfuerzo se están destinando de manera productiva.

Esta metodología también favorece el **trabajo en equipo**, los resultados no solo son positivos para la visión del inversor, o del emprendedor, si no que facilitan la involucración del equipo de trabajo, así como su motivación. Además, en muchas ocasiones las métricas sirven como justificante de porque se debe realizar una tarea u investigar una tecnología, haciendo las producciones de por sí más coherentes y más saludables para el equipo involucrado en las mismas.

COMERCIALIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS



PARA EL ESTUDIO

- Repasaremos algunos de los modelos de negocio más habituales del sector y sus características.



PARA EL INVERSOR

- Veremos las principales figuras que forman parte de la cadena de comercialización dependiendo del modelo y la plataforma.
- Analizaremos las diferentes fórmulas de comercialización de videojuegos.
- Estudiaremos cómo se monetiza en juegos que son “gratuitos”.
- Detallaremos los elementos que hay que considerar en un plan de negocio de videojuegos tipo “fremium” o “free to play”
- Veremos otros ejemplos de explotación a partir de videojuegos, como en el caso de los eSports.

Clave para poder devolver la financiación recibida es el proceso comercializador de todo el trabajo realizado durante muchos meses o incluso años. Resulta por ello curioso que ese esfuerzo metódico y aplicado por un equipo experimentado quede en serio riesgo cuando no se aplican los mismos criterios y profesionales en la fase crítica de la comercialización. Esto es especialmente grave cuando pretendemos autopublicar y ni siquiera tenemos la excusa de confiar en el editor que gestione el producto, una vez terminado, haciendo lo que mejor sabe hacer: vender. En este punto choca igualmente la confianza ciega que muchos desarrolladores ponen en encontrar a ese editor, en la recta final del proceso de acabado, como si fuera sencillo o no hubiera competencia al final del pasillo proponiendo lo mismo. Este tipo de insensateces se pueden comprobar con un simple vistazo al plan de negocio y los números, donde los promotores ponen toda la carne en el asador de producción y olvidan recursos y partidas para la promoción y venta del producto.

Afortunadamente no todo el mundo opera así, saben invertir correctamente en una buena comercialización y basados en la potencia que subyace bajo el concepto “juego”, editores y desarrolladores han creado un ecosistema de formas de negocio que difícilmente puede encontrarse en otras áreas de actividad. Los juegos son la forma de ocio más buscada en la economía digital y en internet, permaneciendo de forma inmutable en el “top ten” de las palabras más buscadas por los usuarios en la red.

Esta riqueza a su vez se convierte en un riesgo si no se ajusta bien el modelo de negocio existente a lo que esperan los usuarios de la tipología de juego desarrollada. Es tan grande la oferta y tan variados los precios que podemos encontrar para todo tipo de juegos, que el ejercicio de acertar en el modelo y en la fijación de precios no es un asunto en absoluto trivial.

Este es otro ejercicio que puede dar al traste un proceso de producción cuidado y profesional, pero que en el momento de seleccionar su fórmula de explotación se encuentra descolocado y con un posicionamiento que lo diluya más que lo empuje a subir en aceptación y ventas. El mecanismo de comercialización debe de ser muy cuidado desde el mismo momento de la génesis del proyecto y

debe formar parte del proceso de producción, al igual que lo hacemos con la selección de personajes, escenarios o niveles de jugabilidad. Si el desarrollador cuida especialmente estos procesos, no puede minimizar ni ignorar la clave de todo el proceso, el modelo de comercialización, la monetización y su aceptación por parte del usuario.

Cuando el desarrollador poco experimentado se enfrenta a un nuevo desarrollo, este es un proceso que tiende a trivializar y dejar para el último momento. Parece como si la bondad del desarrollo fuera suficiente para que el usuario acepte los costes propuestos, sin más. Esto no es así en absoluto y de hecho, la variedad de modelos existentes, ha hecho al usuario mucho más exigente y entendido, por lo que hay que trabajar muy bien este aspecto si no queremos que el modelo de comercialización que nos tiene que ayudar a recuperar la inversión realizada y generar beneficios se convierta en el mejor aliado para nuestra autodestrucción.

MODELOS DE NEGOCIO

Si hay un sector con una constante evolución en los diferentes modelos de negocio, ese es el de los videojuegos. Pionero entre el sector de los contenidos digitales, nunca ha mostrado pudor en experimentar fórmulas creativas e innovadoras para conseguir captar la atención y los ingresos de los usuarios.

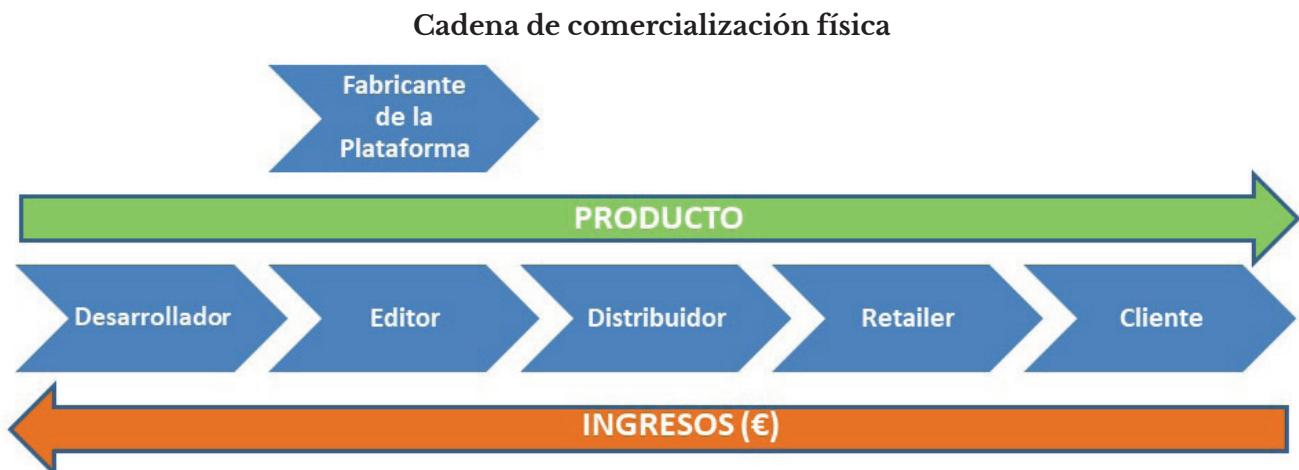
El inversor que pone en juego la financiación del proceso creativo tiene que confirmar que el proceso de generación de negocio está bien planificado y no presuponer que el mero hecho de tener especialistas en las posiciones clave del desarrollo va a garantizar un producto ganador. El mercado nos ha mostrado en numerosas ocasiones que si el mecanismo impulsor de ingresos no está bien estudiado y tiene a especialistas pilotándolo, se corre un serio riesgo de no llegar ni siquiera a recuperar la inversión.

Analizando la evolución de los procesos de venta podemos ir viendo la complejidad del sistema y valorando mejor cómo se ha sofisticado el engranaje que hace que caiga la moneda al final del pasadizo comercializador.

El modelo inicial, existente en la actualidad, parte de la venta física de un producto tangible, habitualmente consistente en una caja, más o menos atractiva, que incluye el formato físico que podemos activar desde la plataforma de juego. Hasta hace algunos años era prácticamente el único método de comercialización y si querías jugar había que ir a un punto de venta a adquirir el juego e introducirlo en la consola, al igual que hacíamos en la industria musical con discos o cassettes.

VENTA TRADICIONAL

El modelo tradicional de venta de un bien físico parte de una cadena de valor similar a la de otros productos y tiene diferentes puntos de distribución y logística que hay que remunerar, por lo que sobre el precio que paga el usuario final, una parte importante tiene que soportar los costes del punto de venta y la distribución física.



Fuente: elaboración propia

Sólo con estos tres componentes se pueden consumir bastante más del 55% del PVP, descontados los impuestos. En este proceso podemos identificar una serie de actores básicos que tiene un peso específico en los costes asociados a la comercialización.

Fabricantes de consolas

Los *Manufacturers* o *Platform holders*, se encargan de diseñar y fabricar los nuevos sistemas de consolas y en el caso de plataformas “cerradas”, como las consolas de videojuegos, suelen subsidiar su precio de venta cobrando una licencia por cada copia manufacturada.

La fórmula más utilizada está en el estricto control sobre qué títulos obtienen la licencia de comercialización en un mercado altamente controlado y en los costes de fabricación física de las copias, que suelen proveer directamente a los editores.

Es necesario ser desarrollador oficial antes de poder adquirir de los fabricantes los “*development kits*” de cada plataforma, que suelen tener unos costes importantes. Esto supone que el desarrollo de juegos para consolas esté alejado de estudios amateurs y se concentre en los estudios más experimentados.

Además de los fabricantes de los equipos más conocidos hay un amplio grupo de fabricantes de accesorios que pueden acompañar a las múltiples tipologías de videojuegos que podemos encontrar en la actualidad. Un claro ejemplo es la enorme evolución que están teniendo los dispositivos de Realidad Virtual (VR) y Realidad Aumentada (RA) y sus accesorios de captura de movimiento.

Desarrolladores

Son los productores del videojuego, partiendo de una idea original o por encargo de un editor a partir de una IP (propiedad intelectual) propia, o de una cesión de marca para el desarrollo de un producto.

Desarrollar para consolas es diferente que hacerlo para ordenadores personales o smartphones, aunque la evolución de un middleware cada vez más versátil esté suponiendo una mayor portabilidad entre plataformas.

Las consolas están concebidas con el hardware necesario para minimizar componentes y maximizar los ahorros de costes, por lo que desarrollar para ellas suele ser más complejo y especializado.

El desarrollo para PC es un mercado más abierto y no necesita tener licencia previa para realizar juegos, por el contrario, los programadores se enfrentan a problemas de compatibilidad que surgen de la variedad de configuraciones que podemos encontrar en el mundo del PC.

Dependiendo de cómo haya sido la financiación del desarrollo, los márgenes de explotación para el desarrollador pueden variar mucho, incluso no llegando a tener ninguna participación si ha sido un encargo a precio cerrado tipo “*work-for-hire*”.

Editores

Denominados también “*publishers*” en su acepción anglosajona, son los responsables de la selección de los títulos de videojuegos a comercializar, tanto contratados con estudios de desarrollo independientes, como de divisiones propias de desarrollo o estudios de los que son propietarios.

Como hemos visto a lo largo de este libro, suelen financiar el desarrollo, supervisar su progreso y aprobar la calidad y correcta terminación del mismo.

También participan en la verificación del control de calidad final (QA), los procesos de localización (traducción a diferentes idiomas y costumbres), el marketing, la gestión de la fabricación física de las copias a distribuir y en algunos casos la distribución a los retailers si disponen de logística propia.

Muchos editores grandes integran dentro de sus organizaciones equipos de desarrollo interno con el que abordar la creación de sus títulos más emblemáticos. En otras ocasiones estos equipos están especializados en la localización de productos a mercados en los que no habían publicado o bien la adaptación o creación de secuelas.

Una variante es la adquisición de estudios independientes que trabajen para ellos y que pueden mantener un cierto grado de autonomía en el desarrollo o integrarse plenamente en la casa matriz.

Distribuidores

Son intermediarios entre los editores y los detallistas o retailers. No crean ni publican juegos, no venden, no manufacturan ni financian estas actividades. Venden juegos a los retailers en nombre de los editores pequeños que no tienen los recursos logísticos necesarios.

Proveen espacio de almacenamiento y envío. Podemos encontrar portales Web que hacen una función mixta de distribución y retailer donde compran los videojuegos a un distribuidor mayorista o editor y permiten la compra de videojuegos en caja. En estos casos pueden hacer publicidad añadida para dar a conocer el videojuego.

Minoristas o Retailers

El videojuego se termina vendiendo en su formato de DVD o cartucho empaquetado en una caja, en una tienda como puede ser Game o El Corte Inglés. Este es el último punto de la cadena de comercialización clásica donde se dirige el usuario a adquirir la copia física.

Podemos considerar como retailers la creciente oferta de venta a través de internet de este tipo de productos. Sigue siendo un método de distribución clásica con la diferencia de que lo recibimos en casa, pero en los procesos de negocio el funcionamiento es muy similar, con márgenes que hay que descontar para remunerar la actividad.

Si contemplamos la posibilidad de descarga del juego estaríamos en una especie de “hibrido” entre la distribución física y la descarga on-line. Lo normal es que para juegos que tienen formato físico este modelo tenga un precio final equiparable.

Cliente

Es el comprador del videojuego y fuente del dinero que vuelve a cada eslabón de la cadena de comercialización. En el caso de venta física el consumidor provee ese dinero en forma directa, en el punto de venta.

La venta física sigue siendo una parte muy representativa del negocio global de los videojuegos y tiene sus ventajas e inconvenientes. Entre las primeras tenemos que para que el usuario pueda jugar debe pagar por adelantado, lo que le “obliga” a amortizar de alguna manera el juego. En el caso de descargar juegos gratuitos siempre tiene la opción de borrarlos si no termina de convencerle. Los juegos físicos siguen siendo una fuente de regalo en fechas señaladas como la Navidad. Además, los pack o “bundle” cada vez incluyen mayor cantidad de elementos de marketing para fidelizar al usuario y convertir el juego en objeto de culto o bien ofrecer paquetes con varias versiones juntas o juegos complementarios a precios especiales.

Como parte de las campañas de marketing es habitual encontrar periféricos adaptados a determinados juegos, poster, displays y PLV que incitan y apoyan la compra por impulso en el punto de venta.

Como principal desventaja encontramos el coste de fabricación de los elementos físicos y los costes de distribución que suponen márgenes adicionales con respecto a la distribución on-line. Los tiempos de fabricación pueden suponer un desabastecimiento crítico ante picos de ventas, como ocurre con algunos títulos de éxito en periodo navideño. Tampoco es la solución sobredimensionar la tirada para evitarlo, ya que en caso de no tener las ventas esperadas los costes del producto invendido se pueden comer el margen comercial conseguido o incluso generar pérdidas si no vendemos el nivel mínimo de copias necesarias para alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*⁸)

La logística también tiene mucha importancia en este tipo de distribución. Los productos que se quedan sin unidades para la venta son sustituidos por otros títulos existentes, en un espacio lineal finito por el que deben pugnar. Es difícil competir por ese espacio y lo normal es que encontremos los títulos más exitosos y sea complicado destacar entre cientos de otros títulos similares. En la distribución física el marketing de producto y la generación de demanda se pueden palpar sólo con asomarse a una tienda. Los juegos casuales suelen ser muy simplistas y poco atractivos para impresionar a través del *packaging*, pieza fundamental en la venta al por menor.

El espacio ocupado por un éxito puntual suele ser sustituido por otra novedad y salvo que el éxito sea continuado, la venta física tiene una vida útil determinada por la existencia de ejemplares, en comparación con la posición que se puede obtener en la venta on-line. Una vez iniciada la curva descendente de la venta del juego se hace difícil adquirirlo, salvo en mercado de segunda mano, donde podemos encontrar copias usadas sobre las que no tenemos margen comercial en la actualidad.

El hecho de que el usuario no pueda probar el juego antes de comprarlo supone que una carga importante del peso de la compra provenga de la campaña de marketing, un cuidado *packaging* y el reconocimiento de la franquicia que soporte al título, lo que potencia a los éxitos y esconde

⁸ [https://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_\(econom%C3%ADA\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_(econom%C3%ADA))

más a los juegos desconocidos. El personal que atiende estas tiendas termina evangelizando a los títulos más conocidos y desatendiendo otras opciones menos reconocidas en una espiral que no ayuda al producto más débil, comercialmente hablando, aunque sea un gran juego. Por último, es evidente que la fricción que genera el producto físico y su huella de carbono no tienen nada que ver con la generada por la distribución digital, ganando más terreno y siendo cada vez más apreciada.

DISTRIBUCIÓN ON-LINE

Al plantear la distribución on-line de un producto estamos determinando la vía por la que conseguimos acceder a los ficheros básicos para su instalación y ejecución. La forma en la que se puede acceder al producto completo puede ser muy variada, y lo que la distingue es que no hay soporte físico para poder ejecutar el producto.

En muchas ocasiones lo que estamos descargando es una pequeña parte del total del producto que nos permite ir entrando en diversos contenidos según vayamos desbloqueado accesos por objetivos de ejecución o por la compra de nuevos contenidos a través pagos on-line.

Se puede dar el caso de que el producto ni siquiera se ejecute en nuestro sistema y que lo que obtenemos en realidad sea la imagen de lo que se está ejecutando en servidores remotos.

Las ventajas de este tipo de contenidos es que no necesitamos tener un producto “master” completamente terminado para replicarlo miles de veces y distribuirlo. La cantidad de descargas del producto no viene determinada por una estimación previa de las ventas, como en el caso de la fabricación física, sino por la demanda real del producto teniendo una capacidad ilimitada de unidades posibles a descargar. Esto no impide que haya que resolver problemas técnicos que pueden venir de un pico excesivo de demanda puntual de descargas que no puedan ser debidamente atendidas por los servidores del contenido.

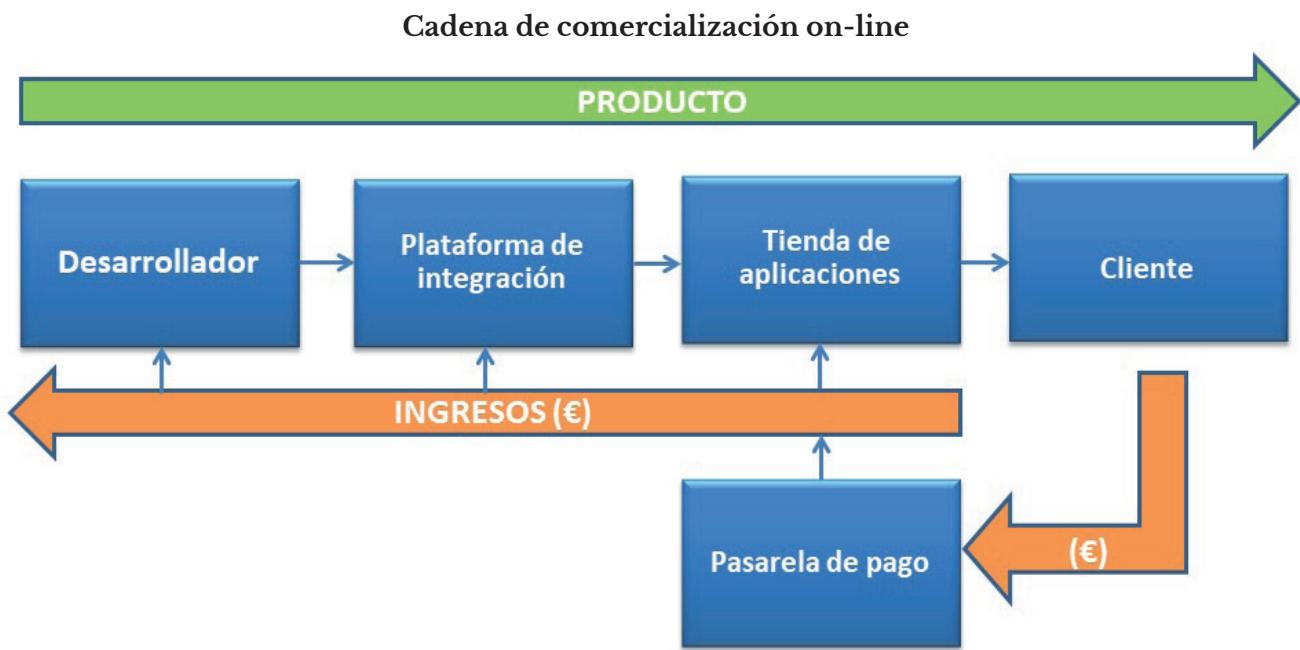
Los modelos de negocio asociados pueden variar mucho dada la versatilidad de los sistemas implicados y es la razón por la que el videojuego tiene tantas variantes en los procesos de comercialización que vienen provocados por los diversos factores que estamos comentando. El producto puede evolucionar, se puede adquirir por “trozos”, la interacción del usuario permite incorporar elementos en el proceso que se adapten a sus gustos o necesidades a través de contenidos específicos, publicidad directa o indirecta o pago por uso, entre otras muchas posibilidades. Veamos cómo se establece la cadena de distribución.

El estudio de desarrollo genera el contenido del producto, incluyendo los elementos previsibles de comercialización y evolución. Para que pueda ser jugado de forma unitaria o de forma masiva por jugadores concurrentes, incorpora el juego en una plataforma de integración, propia o externa, que suele estar formada por servidores que controlan contenidos, servicios, formas de acceso y validación, inventarios de bienes virtuales adquiridos, sistemas de seguridad, etc.

A continuación se “sube” a una tienda propia del desarrollador o lo más habitual, a una tienda de aplicaciones reconocida que soporta la descarga y la compra del juego. Las tiendas de aplicaciones más conocidas suelen estar asociadas a las diferentes plataformas, de forma exclusiva si son propietarias. Por ejemplo, si quieras un juego para Xbox One tienes que dirigirte a la Microsoft Store⁹ donde

⁹ <http://www.xbox.com/es-es/>

poder descargar los juegos que haya publicados. Si lo que deseas es para la PlayStation 4 tendrás que dirigirte a la store de Sony¹⁰.



Fuente: elaboración propia

Cada vez hay más plataformas de comercialización y las grandes publicadoras internacionales disponen de sus propias “stores” donde conviven juegos de todo tipo de consolas y modelos, como por ejemplo Origin¹¹ de Electronic Arts o especializadas como Steam¹² para el PC.

Al final, este tipo de plataformas se han convertido en auténticos supermercados con todo tipo de ofertas, departamentos y zonas donde el usuario es incitado a la compra de producto.

Es en este eslabón donde se produce la venta efectiva y se inicia la remuneración, por parte del usuario, a los diferentes componentes que intervienen en la cadena. Van desde el coste asociado al proceso de pago, el margen de comercialización que se queda la tienda digital, los derechos sobre propiedad de uso de las plataformas de integración, algunas de ellas incluidas como parte del proceso creativo al utilizar middleware que tiene margen sobre las ventas, hasta el ingreso final que recibe el desarrollador.

Este sería el modelo más lineal y parecido al de la venta física tradicional, salvando los costes de fabricación, distribución y retail, o más bien sustituyéndolos por otros que pueden ser menos evidentes pero existen igualmente. Las “stores” fijan sus márgenes de distribución de forma unilateral y hay poco margen de negociación. Entre sus servicios nos olvidamos de los costes de banda para la descarga, los costes financieros asociados al pago y se encargan de todo el soporte técnico y comercial de la tienda.

Si pretendemos crear una tienda propia, tenemos que considerar estos costes, ya que hay que sopor tar los productos, los picos de demanda, el ancho de banda que requiera la descarga múltiple de nues tros juegos, los servicios asociados a las pasarelas de pago y el mantenimiento de servidores seguros que no se caigan constantemente, entre otros posibles servicios.

10 <https://store.playstation.com/>

11 <https://www.origin.com/esp/es-es/store>

12 <http://store.steampowered.com/?l=spanish>

Además, si estamos hablando de modelos de negocio donde lo que se descarga es una parte del juego y tenemos que controlar accesos, repositorios de bienes virtuales, control de juego, seguridad, etc. En estos casos necesitamos una infraestructura de servidores escalable bajo demanda que pueda atender a nuestros jugadores. Tanto el desarrollo de estos servicios como el mantenimiento de la infraestructura es algo complejo y generalmente caro que hay que soportar para que el juego esté operativo.

Por eso, el desconocimiento de los procesos asociados a la venta on-line, aplicando un modelo simplificado y lineal, puede dar lugar a un auténtico susto cuando planteamos modelos de negocio complejos y sofisticados, algo cada vez más común si queremos entrar en proyectos que tengan largo recorrido.

Es cierto que la venta física está perdiendo cuota respecto a la venta on-line y que a priori podemos pensar que desaparece la fricción que supone el coste de fabricación, pero nos aparecen nuevos costes que hay que saber calcular muy bien y que son la base de un negocio sostenible. Sin buenos servidores y servicios un buen juego puede caer en desgracia y morir en pleno lanzamiento al tener un soporte “insopportable” y fallos continuos que cansen al usuario. Esto es especialmente grave en juegos que además no hay que pagar de entrada, en modelos como el “free to play”, hasta que no has quedado “enganchado” en las garras de una buena jugabilidad no tienes necesidad de pagar un euro y si el programa “peta” de manera reiterada terminas cambiando a otro “free to play” más estable. Resultado, el jugador genera un indicador de descarga, pero termina no volviendo nunca más y todo ello sin abonar nada por el intento.

MODELOS DE EXPLOTACIÓN

Sobre la base de los procesos vistos, podemos determinar algunas de las variantes más comunes en los modelos de explotación de videojuegos. Según las plataformas que ejecutan los juegos podemos plantear los modelos que detallaremos más adelante.

Consolas:

Pueden ser de sobremesa o portátiles y los modelos más habituales son:

- Retail.
- Distribución on-line.
- Store del fabricante.

Ordenadores PC:

- Retail.
- Distribución on-line.
- Store especializada.
- Store propietaria del desarrollador.

Smarphones:

- Store del fabricante.

Portales de juego on-line:

- Distribución on-line.
- Juegos por “streaming”
- Ejecución mediante cliente del mismo portal

Como variantes a estos modelos genéricos, tenemos diferentes fórmulas para monetizar el contenido y que pueden utilizarse en los diferentes procesos de adquisición del juego o incluidas en la propia jugabilidad, como parte de la misma. Veamos algunas de las más comunes.

Publicidad

Se emplea mucho en los dispositivos móviles que facilitan el acceso al videojuego de forma gratuita a cambio de incluir espacios publicitarios en el mismo durante su ejecución. Esta funcionalidad puede suprimirse adquiriendo una versión “pro” o “premium” que aporta algún contenido adicional, elimina la publicidad dentro del juego o una variante de las dos cosas.

En el caso de juegos que se ejecutan en la Web, la publicidad forma parte de la propia página web y es el coste a pagar por seguir jugando. Estos juegos casuales gratuitos, ejecutados en un navegador web, presentan publicidad durante todo el progreso del juego y / o antes de que el juego comience o durante las pausas de nuevas cargas de contenido.

Alguna variante permite adquirir moneda virtual dentro del juego si se accede a recibir determinados contenidos publicitarios, como puede ser visualizar un video al completo o una serie de pantallas. Cubierto este propósito, se adquiere una cantidad de moneda que puede utilizarse en el juego para avanzar o adquirir nuevos bienes virtuales.

Otra posibilidad copia el concepto de “*product placement*”, tan utilizado en el lenguaje audiovisual, e incorpora objetos o elementos publicitarios por los que se reciben ingresos para el desarrollador. Un claro ejemplo de perfecta integración pueden ser las vallas publicitarias que podemos ver en los estadios de fútbol de un juego clásico como *Pro Evolution Soccer*¹³.

El nivel de sofisticación puede ser tal que según la región o la campaña, los anuncios presentados son distintos ya que de forma dinámica el “banner” se descarga antes de ejecutar el juego. Los impactos se gestionan como lo harían en campañas Web más tradicionales. Hay agencias de anuncios de juegos que pueden publicar anuncios estáticos (anuncios que se envían con un producto y nunca cambian) o dinámicos (anuncios actualizados en tiempo real a través de la red) dentro de los productos de juegos con contexto adecuado a la publicidad contratada, como por ejemplo en deportes o todo tipo de carreras.

Cada vez son más importantes los flujos de ingresos publicitarios relacionados con los videojuegos y es una fuente de ingresos muy importante en plataformas pequeñas que tienen muy complicado otro modelo de negocio.

Advergaming

Un caso particular del modelo publicitario es cuando el desarrollo se establece en función de la marca y el contenido del videojuego depende de la misma, parcial o totalmente. Un ejemplo son los videojuegos hechos para la cadena Burger King utilizando la figura de su mascota oficial como personaje principal, o para marcas que incluyen el videojuego como parte de una estrategia publicitaria más amplia. En este caso lo normal es que el modelo aplicable sea un “*work-for-hire*” donde se cobra un coste fijo y es el anunciante quien amortiza a su manera la explotación del videojuego.

13 <https://www.konami.com/wepes/2017/eu/es/>

Subscripciones

La suscripción viene siendo uno de los modelos que cuando funciona bien genera cantidades importantes de ingresos para el editor. Se puede iniciar el modelo dejando al usuario un periodo de prueba del juego sin coste. Un proceso similar al denominado juego “*free to play*”. Pasado este tiempo el jugador tiene que suscribirse o el juego deja de funcionar. Este sistema es cada vez más utilizado por proveedores de software tradicional que te permiten un periodo de “gracia” para conocer el producto, después del cual queda invalidado.

A diferencia de este tipo de software, este tipo de videojuegos hacen constantes llamadas a los servidores de juego para su correcta ejecución y si el usuario no está bien registrado no puede continuar, por lo que son juegos que se defienden muy bien de la piratería.

La cuota, normalmente fija mensual, habilita al jugador para que pueda obtener diferentes accesos al juego. Una vez dentro puede haber otros procesos de monetización que incrementen los ingresos de los jugadores más activos o elitistas. Por ejemplo:

- Acceso de forma ilimitada a consumir cualquier contenido disponible.
- Compra de determinado contenido mensual y descuento adicional en promociones.
- Miembro vip: obtiene privilegios especiales (p. ej. ítems o pantallas nuevas).

El modelo depende de la plataforma. Si es un portal de juegos on-line puede adaptarse a jugar a cualquier juego disponible, si se trata de un juego complejo puede permitir el acceso a nuevos contenidos que se van generando periódicamente o incrementar la moneda virtual para acceder a comprar nuevos ítems. Las variaciones son muy numerosas.

Un caso destacable de este modelo es *Blizzard* con el reconocido *World of Warcraft*¹⁴. Con este título millones de usuarios invertían ingentes cantidades de dinero mensualmente para mantener sus avances de personajes y seguir jugando.

En este tipo de modelo los ingresos suelen repartirse entre el desarrollador y el Publisher, según los ingresos mensuales. Si el juego tiene otros accesos a compras, a partir de la compra de otros bienes virtuales con moneda virtual, la determinación de los ingresos puede variar mucho y el reparto dependerá de cómo se haya gestionado el mantenimiento de los nuevos contenidos y servicios asociados.

Venta por descarga

Esta es una fórmula habitual para adquirir algunos videojuegos para dispositivos móviles y smartphones. Los títulos están disponibles desde el portal accesible del dispositivo móvil, AppStore o Google Play principalmente, y se pueden comprar por medio de una simple transacción desde el propio móvil. El precio puede variar desde unos pocos céntimos, hasta varias decenas de euros.

Una variante la comentamos con la adquisición de una versión gratuita que facilita el acceso a probar el juego pero que solo muestra una parte del mismo, hasta que no se adquiere la versión de pago.

En algunos casos se puede acceder a una versión gratuita que permite el acceso al juego pero en la que una vez estás “enganchado” te propone compras “*in-App*”, es decir, dentro del propio juego, para poder avanzar más rápido o simplemente seguir jugando, con mayores prestaciones. Suelen ser mo-

14 <https://worldofwarcraft.com>

delos bien pensados, con un coste ajustado que invitan al usuario a pagar para seguir disfrutando. Pagas para obtener más vidas, desbloquear ítems o conseguir nuevos personajes y como es una cantidad “insignificante” terminas comprando el juego sin darte cuenta.

Free to play

El modelo *free to play* (Free2Play) permite la distribución del videojuego sin tener que pagar ningún importe. El jugador puede probarlo y lo normal es que tenga plena funcionalidad para ir avanzando en él. Es habitual que si invierte suficiente tiempo en el juego consiga avanzar en los diferentes contenidos y pueda acumular “puntos de experiencia” que en muchos casos consiguen acceso a elementos accesorios que están a disposición del usuario a través de estos puntos o de moneda virtual.

Esta moneda se puede adquirir también a través de lo que se denominan “microtransacciones”, pequeños pagos de moneda real que permiten desbloquear rápidamente contenidos que de otra manera sólo se consiguen tras horas de juego acumulando “puntos de experiencia”.

El juego tiene una continua evolución, gracias a que se provee permanentemente de contenido opcional, como nuevas armas, pantallas, poderes temporales, personalizaciones de avatar, etc. y si los jugadores desean adquirirlos se les cobra poco dinero por cada uno de estos o se les retiene jugando hasta adquirir moneda equivalente en tiempo de juego.

El hecho de no cobrar inicialmente permite un fuerte crecimiento de la comunidad de jugadores y este proceso retroalimenta la creación de partidas que dan vida al juego. Muchos de estos juegos se basan en la competición entre equipos, lo que permite socializar y competir en un entorno divertido, algo que termina por “enganchar” al usuario en el modelo de juego.

Como contrapartida, los jugadores terminan pagando por contenidos extra y no lo sienten como un costo sino como un beneficio que adquieren sobre el juego o un elemento diferencial que los permite destacarse frente a otros usuarios, entrando en un proceso de imitación y compra que genera el negocio para los editores. La idea de base es que no todos los usuarios son iguales, ni tienen el mismo comportamiento y se busca un equilibrio para cada segmento. Los usuarios más fans invertirán dinero, algunos incluso mucho, otros jugarán y puntualmente comprarán algunos ítems, el resto simplemente estará divirtiéndose o se habrá ido.

La parte de usuarios que adquiere objetos comprados suele ser muy pequeña, con respecto al grueso de los jugadores activos, pero cuando la comunidad es suficientemente grande, estos ingresos terminan siendo recurrentes e importantes, por lo que se consiguen facturaciones muy jugosas con respecto a otros modelos de negocio. El usuario no tiene límite para gastar y si el juego está bien diseñado, puede terminar gastando cientos de euros en un mes si su economía lo permite.

Al ser un juego gratuito desaparece la posibilidad de la piratería y si se crea una gran audiencia, el juego termina siendo un servicio a esa comunidad que permanecerá cautiva mientras se siga creando contenido y siga siendo divertido. El plazo de maduración del negocio es más lento que con otros modelos pero una vez activado puede generar muchos ingresos durante varios años.

Los riesgos de este modelo es la inversión necesaria para poder arrancar un juego con potencial real. Requiere sistemas de *backend* muy sofisticados para administrar decenas de miles de cuentas de jugadores y el mantenimiento de los servidores de una gran comunidad es un costo fijo elevado. Además, se necesitan sistemas complejos para manejar miles de transacciones y hacerlas seguras. Los sistemas

de análisis de datos recogidos por el juego y el comportamiento del usuario se vuelven fundamentales para poder equilibrar correctamente el juego, casi en tiempo real, consiguiendo que los usuarios cada vez estén más cómodos e interesados en progresar e invertir algunas monedas.

Hay que cuidar muy bien el control del modelo de negocio y modular los servicios versus precios. Los usuarios deben sentirse bien integrados en el modelo ya que parten de la premisa de estar en un juego gratuito y si “estrujamos mucho la vaca” pueden pasar de satisfechos a timados, por una actualización que consideren desproporcionada. Otro de los riesgos es tener un producto muy inmaduro en el momento del lanzamiento. Si no se comunica bien, avisando que estamos en una beta previa, o se detecta que el juego tiene graves defectos, el modelo no ingresará ni un euro al ser gratuito de entrada y no captará interés, reteniendo al usuario. Muy al contrario, los jugadores lo probarán y saldrán huyendo convirtiéndose en los mayores enemigos de su posible recuperación, participando del proceso del “boca a boca” que termine por machacar al producto frente a usuarios que no hayan entrado todavía a jugar.

En este caso el modelo sería fallido frente a otros modelos que permitan algún tipo de ingreso. Por este motivo es muy exigente realizar juegos “*free to play*”, requieren pruebas de concepto continuas y un depurado técnico sobresaliente para que en el momento de salir se haga con garantías. Al igual que con cualquier otro modelo, un plan de marketing bien trabajado desde el inicio, es indispensable.

A la hora de presentar un plan de negocio de un videojuego cuyo modelo de monetización está encuadrado en lo que denominamos “*free to play*” o “*freemium*” como variante de este, entran en juego una serie de parámetros que conviene conocer y que pueden ser muy complejos y variables entre sí.

Un buen plan de negocio¹⁵ tiene que contemplar suficientes variantes y segmentos de usuarios para tener una aproximación más creíble. Esto también dificulta su análisis para el inversor, que probablemente no sea un experto en la materia, pero al menos demuestra que el promotor del proyecto maneja los criterios de dificultad que conlleva el análisis de este tipo de productos y propone segmentaciones más cercanas al comportamiento real que una simplificación irreal del problema.

Los elementos a contemplar y las métricas posibles son muy variadas y la gestión de todos ellos permite regular la fórmula, tanto en análisis, como en modulación del juego, ya en explotación. Un proyecto potente contempla muchas métricas distintas y tiene capacidad de reacción frente a las variaciones de éstas, lo que le diferencia de un videojuego menos orientado a negocio.

Las claves a contemplar en casi todas las métricas tienen que ver con los usuarios, la actividad de éstos dentro del juego, su comportamiento de pago, el volumen de compras realizado y la reiteración en el juego y en las compras. En la parte de análisis marketiniano del producto tenemos elementos como coste de adquisición de usuario y coste por impacto, en nuestro caso instalación, habituales en el mundo de e-commerce. Veamos algunos de los conceptos más corrientes:

Número de descargas es la cantidad de veces que el ejecutable del juego ha sido descargado desde los servidores. Tendría una equivalencia al número de unidades vendidas en el sistema tradicional de ventas, con la salvedad de que al ser gratuita la descarga en el modelo *freemium*, necesitamos hacer otras valoraciones para ajustar los ingresos posibles del producto.

¹⁵ <http://www.gamesbrief.com/spreadsheet/> incluye una completa hoja de cálculo de con ejemplos.

Usuarios Registrados es el número de usuarios que se identifican en el sistema, bien para descargar el juego, bien para, una vez descargado, acceder a todas o algunas de las posibilidades que se le ofrece. Estar registrado no significa que genere ingresos, salvo que el modelo así lo exija, pero nos permite acceder individualmente al usuario para proponerle acciones en el juego o en otros productos propios.

DAU (Daily Active Users) indica el número de usuarios únicos activos diariamente, es decir que acceden a jugar cada día.

MAU (Monthly Active Users) variante del DAU que indica cuántos usuarios distintos acceden a jugar mensualmente. Una forma de medir el **compromiso (Engagement)** sobre el juego se obtiene dividiendo el número de usuarios activos diarios entre el número de usuarios activos mensuales: DAU/MAU.

ARPU (Average Revenue Per User) indica el nivel de ingresos medios por usuario. Es un promedio de los ingresos por usuario que se obtienen durante un periodo determinado. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el periodo, entre el total de usuarios activos del producto.

ARPPU (Average Revenue Per Paying User) es una variante del anterior que sólo contempla los usuarios que pagan alguna cantidad durante el periodo determinado. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos por el número de usuarios que han pagado algo durante el periodo.

LCV (Lifetime Customer Value) para productos tradicionales que producen ingresos en un punto fijo, el de la venta, sería sencillo de calcular. En el caso de productos por suscripción lo determinaría la vida media del cliente. En el caso de videojuegos el cálculo es más complejo y depende del tiempo de permanencia del usuario en el juego y su patrón de gasto promedio.

El primer componente de LCV es lo que llamaríamos **duración**, teniendo en cuenta el tiempo que el jugador está utilizando el juego realmente, que es cuando tiene opción de gasto real. Por ejemplo, un jugador que descarga el juego el 1 de junio, juega el día 15 y el 30 de ese mes y luego lo elimina tendría una duración de 3 días, no treinta, a pesar de haber estado todo el mes “de alta”.

Una variante es el **LTV (Lifetime Value)** que determina no el tiempo, sino directamente los ingresos netos que genera el usuario. Una fórmula de su cálculo es, $LTV = Gasto\ Medio \times Duración \times LCV$

Una de las claves aquí es el ratio de **retención** del usuario, a más retención, es decir, a más días con el juego activo, más probabilidad de que el usuario interactúe y compre en él. El número de interacciones, jugando en días distintos, va a determinar la duración y sobre ésta la tipología del usuario nos determinará su gasto posible, nuestro ingreso por él. El **ratio de retención (retention rate)** lo definimos como el porcentaje de usuarios que han jugado en el mes “uno” y continúan jugando en el mes “dos”. Relacionada con la retención está el concepto **rechazo (Churn)** que se calcula como uno menos el ratio de retención ($1-R\%$), es decir, si tenemos una tasa de retención del 75%, el ratio de rechazo es del 25%. Calculamos esta tasa para evitar el efecto de distorsión que puede crear la entrada de nuevos usuarios al juego. A través de la tasa de rechazo podemos establecer la **duración**, que sería la inversa del rechazo ($1/rechazo$). En el ejemplo anterior la duración sería de cuatro meses, es decir $1/0,25$ y determinaría el tiempo, en este caso en meses, en el que el usuario permanece en el juego. Para afinar bien el cálculo de posibles ingresos la duración tiende a buscar el número de días activo, más que el mensual.

PUR (Paying Users Rate) ratio de ingresos por usuario, se calcula dividiendo el número de usuarios que pagan por el DAU, multiplicado por 100. Si pagan 20 usuarios sobre una base de 100 usuarios activos diarios, tenemos un PUR de 20.

K-Factor, esta métrica calcula cuántos nuevos usuarios, de los que llamamos usuarios activos diarios (DAU), provienen de canales virales sobre los que hemos realizado acciones de marketing.

AC (Acquisition Cost) o CAC, coste de adquisición de un cliente, nos determina el coste de adquisición por usuario. Se calcula según el coste total de la operación de marketing y el número de usuarios que nos ha generado. Esta ecuación podemos afinarla más considerando únicamente los usuarios activos, no simplemente las descargas realizadas, en las que muchos terminan por ejecutar el juego una o dos veces y no vuelven. En el caso de considerar todos los usuarios tendríamos otro ratio el **CPI (Cost per Install)** coste por instalación, que hay que cuestionarlo en función de la retención que tenga el juego.

Una simplificación del análisis sería determinar que el videojuego es viable si el coste de adquisición del cliente es menor que el LTV, ingresos que nos genera. Esto presupone que incentivar el número de usuarios captados a través de las acciones de marketing es rentable, ya que el coste de la operación es menor que el importe neto que nos generan las ventas, obteniendo un margen positivo. A partir de ahí hay que incorporar los costes asociados a la explotación y los costes editoriales incurridos en el desarrollo, por lo que un análisis riguroso debe contemplar la ecuación completa.

Muchos planes de negocio tienden a simplificar la ecuación y trabajan con promedios muy generales sin hacer un riguroso análisis del comportamiento de los segmentos que entran en juego en la explotación de un *free to play*. Un planteamiento tipo diría que el 100% de los ingresos son generados por un 4-5% de los jugadores y que el 80% de los ingresos son generados por menos del 2% de los jugadores, algo que puede parecer un sin sentido para el inversor.

De este modo los valores de monetización del ARPU producirán resultados lamentables, y pueden generar rechazo en un inversor que desconozca el comportamiento de los modelos. Resultarán extraños incluso para valores ARPPU, considerando los jugadores que pagan, donde la gran mayoría de los ingresos se generan por un pequeño subconjunto de ellos, que gastan un promedio muy alto con respecto al promedio general.

Estos grupos tienen el nombre de “**Whales**” (ballenas) en la terminología de juegos *freemium* o incluso “white whales” para los que generan mayores ingresos. Algunas clasificaciones¹⁶ van más allá y establecen otras especies de usuarios en función de los ingresos que generan como *Dolphins* (delfines) y *Minnows* (pescaditos).

Un modelo equilibrado de presentar un plan de negocio debería contemplar una segmentación de los usuarios en grupos determinados por su conducta frente a la monetización del juego, actuando de forma distinta en función de cada segmento. Un diseño de monetización adecuado tratará de clasificar a sus usuarios lo más rápido posible para aplicarles los mejores procesos de marketing que intenten conseguir generar ingresos en función de sus posibilidades y comportamientos. Las campañas de adquisición también deberán contemplar estas tipologías y optimizar el coste de adquisición de usuarios que estén en condiciones de monetizar, minimizando los costes de los usuarios menos activos en términos de rentabilidad.

¹⁶ <http://www.gamesbrief.com/2011/11/whales-dolphins-and-minnows-the-beating-heart-of-a-free-to-play-game/> establece tres tipos de usuarios, Whales, Dolphins y Minnows.

Torneos

En este tipo de modelo, los ingresos provienen de los jugadores que deben pagar una cuota mensual o puntual que da derecho a participar en torneos donde los ganadores obtienen premios. El premio puede ser en metálico y se consigue a través de las aportaciones de todos los jugadores, menos el margen del editor que gestiona el torneo.

Algunos de estos juegos son competiciones que emulan al mundo real, como por ejemplo torneos de golf. El modelo es muy efectivo ya que los jugadores pagan por adelantado y de forma reiterada para seguir compitiendo. De hecho, la clave de estos juegos es precisamente la competición y en ella se basa el juego. Si se consigue generar una gran comunidad, el éxito está asegurado, ya que muchos jugadores podrán encontrar jugadores de un nivel similar que haga la experiencia mucho más satisfactoria al competir entre “iguales”.

En este tipo de videojuegos funcionan muy bien los más sencillos, lo que limita el coste de desarrollo. Algunos torneos que se basan en juegos de tipo hardcore han fracasado en esta tipología de negocio. No incluimos aquí la creciente comunidad de juegos denominados MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*) o juegos encuadrados en la tipología de eSport que tienen modelos de negocio muy distintos. En estos videojuegos se busca la habilidad, más que la suerte y pueden tener un ciclo de vida útil muy largo frente a otro tipo de juegos más complejos.

En la parte de complicaciones hay que señalar que es un mercado consolidado hace muchos años y se requiere una gran audiencia a la que ofrecer juegos muy bien adaptados. Hay que cuidar especialmente los problemas de seguridad, ya que al entrar dinero en juego puede haber brechas de seguridad que incidan en el comportamiento y el resultado del juego lo que provocaría una pérdida de audiencia muy rápida. Recientemente se ha dado el caso de un jugador de “*For Honor*” que reconoció públicamente que ganó un torneo y \$10.000 porque abusó de los bugs del juego¹⁷

Además, hay que contemplar las condiciones legales de cada país para la remuneración económica de este tipo de juegos, ya que puede estar regulada o incluso prohibida.

Venta de juguetes

Este tipo de modelo está siendo cada vez más usado y podemos asociarlo a la venta tradicional ya que los canales que utiliza son muy similares, al igual que la cadena de valor. Al haber una compra física, el comportamiento es similar al que detallamos cuando comprábamos una caja con un cartucho o un DVD dentro, solo que en este caso lo que encontramos es un juguete que incluye o bien ese DVD o un proceso mixto on-line. En este caso lo que activa la parte de videojuego es un código de descarga que permite adquirir el software complementario del juguete que puede activar una mascota virtual, un mundo paralelo o un juego online para niños, como por ejemplo Webkinz¹⁸ o Skylanders¹⁹

El modelo en este tipo de producto va a depender si se negocian derechos sobre la explotación de las ventas físicas o se trata de un juego por encargo, tipo “*work-for-hire*”, donde todos los ingresos quedan en propiedad de la juguetería que solicitó y pagó el desarrollo. Lo ideal en este caso es tratar de negociar una parte en concepto de royalties por la explotación, ya que la combinación juguete-videojuego puede generar negocios muy potentes con facturaciones realmente interesantes.

17 <http://es.gizmodo.com/un-jugador-de-for-honor-reconoce-que-gano-un-torneo-y-1797825917>

18 <https://www.webkinz.com/>

19 <https://www.skylanders.com/es/home>

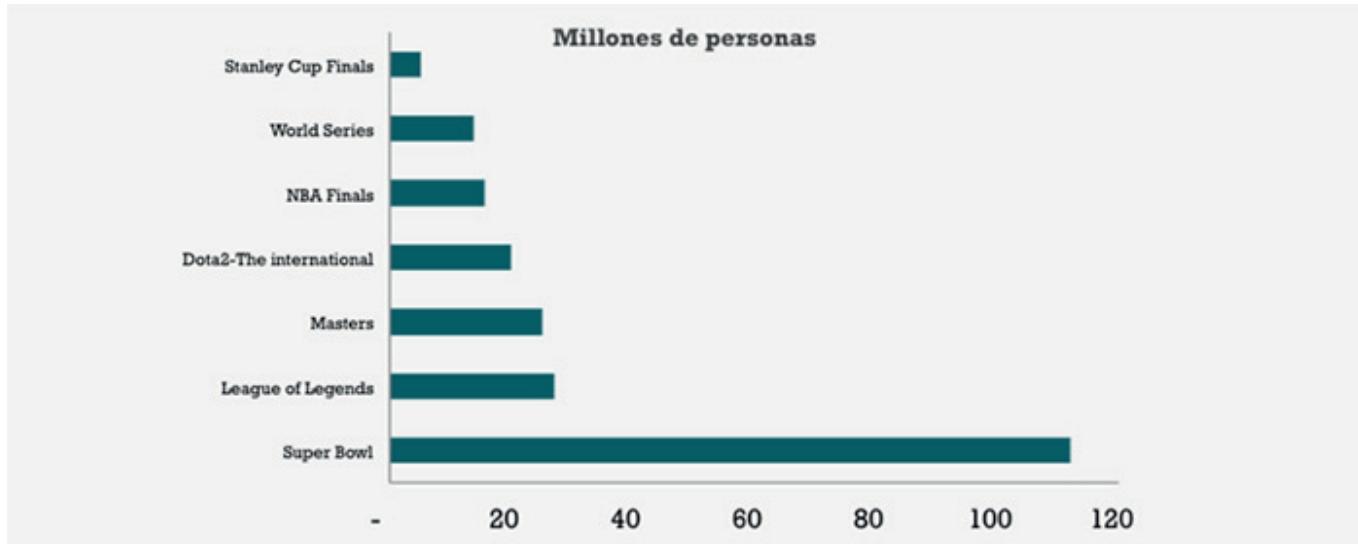
Las 3D de la Financiación de Videojuegos

Otros métodos

eSports

La evolución sufrida en los últimos años en el sector de los videojuegos lo ha convertido en un producto de consumo masivo, para todos los públicos y especialmente para jóvenes y adolescentes. Muchos de ellos no sólo los juegan, sino que los siguen en competiciones similares a las que podemos encontrar en el mundo de los deportes profesionales. Alguno de ellos, como el caso de "League of Legends" cuenta con datos de audiencia que superan a los eventos deportivos más reconocidos a nivel mundial.

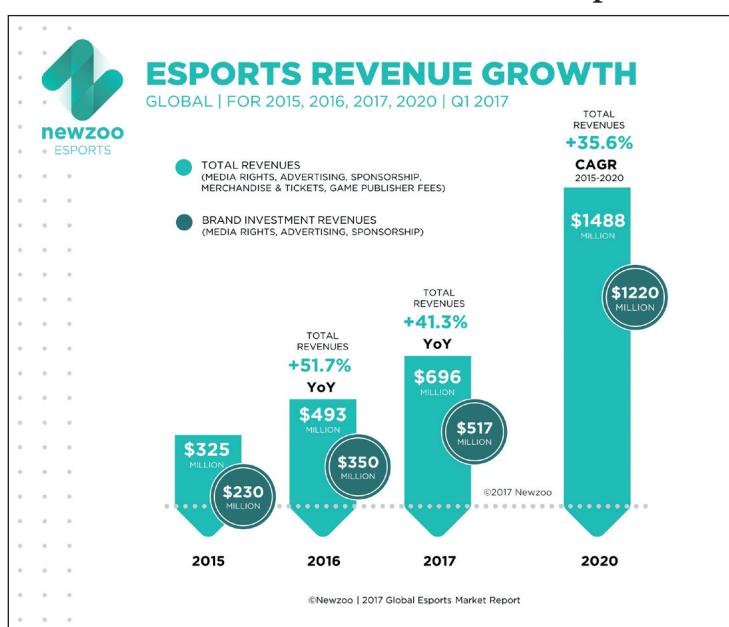
Audiencia Sports vs eSports (2014)



Fuente: Arena Media | ESPN

La consultora especializada Newzoo estima que los eSports tendrán una audiencia global de 385 millones de espectadores en 2017 y que alcanzará los 589 millones en 2020 años con un crecimiento medio anual del 20%. Esta industria presentó una facturación de 493 millones de dólares para 2016 y según sus previsiones se alcanzarán los 1.488 millones de dólares para 2020.

Crecimiento de la facturación de eSports



Fuente: Newzoo

Organizados en ligas y torneos, podemos encontrar desde jugadores amateurs, hasta equipos profesionales que compiten en ligas internacionales como la Major League Gaming (MLG)²⁰ o la Electronic Sports League (ESL)²¹, incluso ligas universitarias como la OGSeries University²² que congrega a jóvenes no profesionalizados.

Además de estas ligas, que tienen sus modelos de negocio basados en patrocinios de las empresas desarrolladoras o los proveedores de comunicaciones o periféricos, están las ventas de entradas en torneos, el merchandising asociado a los equipos y la publicidad. El tipo de audiencia generada concentra un segmento de jóvenes conocido como “generación millennials” a los que se puede encontrar fácilmente en este canal, cada vez más potente, donde cuentan incluso con sus propios formatos de emisión como puede ser “Twitch”²³ que puede llegar a congregar a millones de espectadores en las finales de los torneos.

El verdadero potencial de los eSports está todavía por llegar y es uno derivado del videojuego que cada vez tendrá mayor peso en el sector como fórmula de éxito.

Merchandising

Adquisición del juego como parte de *merchandising* que permite acceder a jugar gratis si se compra determinada mercadería que proporciona códigos de acceso para el videojuego o permiten desbloquear funcionalidades o contenido exclusivo. Este tipo de contenidos son muy típicos de campañas de producto donde consumiéndolo de forma reiterada se pueden conseguir nuevos personajes o accesos a partes del juego bloqueadas a propósito para que el usuario busque nuevos códigos consumiendo el producto que los provee. Sería una variante de lo que comentamos en el modelo de *advergaming*.

Donaciones y preventas

Los jugadores donan de forma voluntaria dinero por el juego y en compensación lo reciben, como por ejemplo en casos de micromecenazgo o *crowdfunding*. Una variante a este método puede ser la preventa del juego, un caso muy particular que ocurre de forma masiva con grandes producciones o con pequeños desarrollos en los que el jugador que pre-compra pasa a tener una acceso privilegiado al juego, como en el caso de Wolfire Games²⁴.

20 <http://www.majorleaguegaming.com/>

21 <https://play.eslgaming.com/spain/>

22 <http://www.ogseriesuniversity.com>

23 <https://www.twitch.tv/>

24 www.wolfire.com

DEVOLVER

COMPROMISOS DE LA FINANCIACIÓN



PARA EL ESTUDIO

- Reflexionaremos sobre las claves para poder devolver la financiación.
- Haremos un repaso sobre lo que esperan de nosotros los diferentes inversores cuando nos financian.
- Veremos los problemas que podemos tener con las ayudas públicas para hacer una correcta gestión de sus ayudas.

Para cerrar el círculo del proceso que iniciamos cuando empezamos a buscar financiación, tenemos que estar en condiciones de cumplir con los compromisos que asumimos al conseguirla y éstos van a depender de la tipología del inversor que nos apoyó.

No sirve con hacer un buen uso de los mismos, según establecimos en el proceso de negociación, eso se da por hecho, ni haber cumplido con la salida del producto o el arranque de la empresa, origen de todo. No terminamos el recorrido hasta que no vamos cumpliendo con la devolución de los fondos que nos han aportado y generando valor. Es así como estaremos en condiciones de seguir creciendo y poder acceder a nuevos compromisos, probablemente mayores, arrancando nuevas fases y rondas.

Es cierto que una parte importante del proceso no está exenta de riesgo, en muchos casos alto, eso ya lo saben los inversores, pero esta certeza no justifica hacer mal las cosas o improvisar, ya que además del daño directo que podemos provocar en los que nos han favorecido, lo haremos de forma indirecta en todo el sector. Esto ocurre al crear dudas y servir de modelo, en este caso negativo, frente a otros empresarios e inversores que pudieran estar en mejor posición para hacer su propio itinerario en buenas condiciones, pero que se ven cuestionados por las malas referencias que este tipo de situaciones generan, especialmente cuando se repiten varios casos.

DEVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN

La devolución de la financiación es uno de los puntos clave para mantener una empresa sostenible y creciente en el tiempo. Es la medida que nos avala y nos impulsa frente a nuevos retos. No hay nada más determinante para desaparecer que ser errático en el incumplimiento de nuestros compromisos financieros o, peor aún, ser incapaz de cumplirlos, es el primer paso para estar muerto.

La capacidad para cumplir con las obligaciones de pago, la evolución en la revalorización de la empresa y la determinación en cerrar ciclos de producción, manteniéndonos vivos, es el primer objetivo para alcanzar el éxito al que aspiramos. Mientras seguimos operativos y con el proyecto cumpliendo con estas premisas, hay esperanza. La continuidad de la actividad nos ofrecerá nuevas oportunidades que mejoren los resultados inicialmente previstos y que en gran parte de los casos no se cumplen, pero tampoco nos tumban.

Es muy difícil acertar, especialmente en las primeras incursiones empresariales, pero si hacemos bien el proceso y concluimos el proyecto como estaba previsto, lo normal es que se produzcan suficientes ingresos como para mantener operativa la empresa y por lo tanto aprender y reforzar el siguiente producto para que nos genere mejores rendimientos.

El primer paso para devolver la financiación es asegurar los ingresos, tener determinación en que no hay nada que pueda impedirlo y evitar mencionar al azar como aliado a la hora de hablar de recuperación de la inversión. Este punto es especialmente sensible si esperamos encontrar fondos para nuestro proyecto. Si dudamos, mostramos debilidad en nuestra capacidad de devolver y remunerar al capital o damos la impresión de que será el destino quien nos garantizará los ingresos necesarios, tenemos un problema.

El mercado de los videojuegos es muy potente, afortunadamente todo el mundo ha oído la cantidad de millones que se mueven anualmente en él. Si formas parte de este mundillo, el profano te imaginará en un trabajo de éxito y abundancia. Pero la realidad es bien distinta, hay dinero, mucho, hay rentabilidad, hay éxito y el trabajo puede ser muy reconfortante, pero la mortalidad es muy alta. Especialmente entre los estudios noveles que desconocen una parte básica del oficio: hacer negocio.

Sólo si sabemos hacer negocio estamos en condiciones de seguir vivos en un mercado desigual muy competitivo. Desigual porque las herramientas pueden ser parecidas pero los apoyos están a años luz según en qué país estés desarrollando. Competitivo porque en el “store digital” o la tienda de videojuegos conviven títulos de todas las procedencias y tamaños. Más en el digital que no ocupan sitio y pueden tener lineales casi infinitos.

Probablemente uno de los problemas que tenemos en nuestra floreciente industria nacional es precisamente la dificultad que mostramos para hacer negocio y darlo a conocer, de manera que el mundo financiero vea aquí las mismas oportunidades que lo hacen en otras latitudes, con cifras apabullantes.

No estaría de más, y por ello estamos peleando desde DEV, la asociación que presenta este documento, que nos facilitaran más herramientas para competir en igualdad. Herramientas como incentivos fiscales, que ya empiezan a devolver parte de la financiación desde el mismo momento en el que se produce, o la especialización de publicadoras nacionales potentes que retuvieran parte de los ingresos que ahora se van a otros países y que podrían complementar algunas de las lagunas que presentan nuestros estudios a la hora de comercializar, es decir, hacer negocio.

Devolver la financiación es fácil si hay caja. Hay caja si hay ventas, hay ventas si hay usuarios que pagan, hay usuarios que pagan si el proyecto se conoce y cumple sus expectativas. Las expectativas se cumplen mejor si las conocemos antes de empezar el proceso de desarrollo y orientamos el producto a ello. Aun así, en desarrollos complejos, que pueden llevar meses o años, conviene mantener un canal constante de revisión de las expectativas, es decir, un canal abierto con el usuario, con el mercado. El usuario, representado por los analistas de marketing, es un departamento más del equipo de producción.

Devolver la financiación también es gestionar, hacerlo de forma metódica y bien. Conocer los límites e imponerlos, cumplir un plan, reorientarlo si vemos que no nos garantiza el negocio. Gestionar puede ser enemigo de crear, o al menos una cortapisa. Crear tiene mucho de mágico y apasionante, requiere un talento especial y de esto nos sobra en la creación de videojuegos, por eso molesta que alguien venga a poner límites a nuestra imaginación y capacidad de mejorar. Pero el proyecto infinito

o desajustado en costes y plazos lo normal es que acabe sin gasolina, o sea sin financiación, incumpla el plan y esté lejos de hacer negocio, al menos en el plazo previsto. Mal asunto, si no cumplimos, difícilmente podremos volver a pedir, estaremos en problemas y además no tendremos capital con el que devolver los fondos que nos prestaron.

Si sabemos hacer negocio y cumplir con el proceso de devolución de la financiación, todo se simplifica mucho más y pasa a ser un proceso más o menos estandarizado, en función de cómo sean nuestros inversores.

El capital inicial de los fundadores se remunera cumpliendo su sueño y teniendo el privilegio de cobrar razonablemente por hacer lo que te gusta. Además, si el sueño es un buen negocio, tendremos participación en una empresa que se revaloriza y que con la cesión de parte de su participación accionarial pueden obtener importantes plusvalías.

La financiación aportada por las tres “F”, Family, Friends and Fools tiene una devolución similar a la de los fundadores, con la particularidad de que llegado un punto, lo normal es que su participación se diluya o sea comprada por los fundadores o la propia empresa para poder utilizarla en sucesivas rondas de ampliación de capital. La rentabilidad está en la felicidad que obtienen al ver a los fundadores cumplir su sueño y en las plusvalías, probablemente pactadas, que consigan al vender su participación. También es posible que se haya negociado en forma de préstamo que debería contemplar intereses y plazos de devolución. En esto no se diferencia mucho de lo que conseguiría en un banco a través de un fondo de inversión, sin la satisfacción moral de haber ayudado a alguien muy cercano y querido.

Los *business angels* se remuneran vendiendo su participación en el menor plazo posible, con un rendimiento alto. Conseguir una recuperación entre tres y cinco años y una rentabilidad del 20% al 40% puede ser una operación más que aceptable. Para que puedan conseguir esta rentabilidad la empresa tiene que estar en condiciones de acceder a una ronda de entrada de capital privado, con una mayor valoración que la que tenía en el momento de entrada de ángel inversor y para esto hay que haber cerrado productos con suficiente éxito y estar en condiciones de crecer. El *business angel* también puede obtener una parte de devolución de la inversión si hay superávit económico y reparto de dividendos que permitan una recuperación, al menos parcial, de las cantidades invertidas, manteniendo la participación societaria.

Trabajando con tanta incertidumbre valoran especialmente los sectores de los que tienen referencias de buenos “exits” y les permiten desgravaciones fiscales por la inversión. Por eso es tan importante que podamos alcanzar a contar con este tipo de ayudas en videojuegos, nos permitiría romper el círculo vicioso en el que estamos en la actualidad y normalizarnos con respecto a la situación existente en otros países.

Además las rentabilidades y los plazos de devolución son muy variables en el sector de los videojuegos. No es lo mismo la inversión en un producto de bajo presupuesto, que puede ponerse en el mercado y empezar a tener retornos en el mismo año que un producto con plazos de producción de dos o tres años. Esto hay que hacerlo ver en los planes de negocio y que el inversor vea compensado este plazo de devolución con las mejores rentabilidades que pueden obtener con la explotación de productos de mayor envergadura. Acostumbrados a negocios con ciclos cortos, como muchos de los que se plantean en el mundo del e-commerce, los *business angels* tienen que conocer que nuestros plazos de recuperación cambian mucho en función de la tipología de estudio en el que inviertan.

Los “*backers*” que participan en la financiación colectiva o micromecenazgo se suelen remunerar con la salida del producto y el cumplimiento de los compromisos pactados por su aportación. No esperan más ni tampoco menos, por lo que es importante cumplir. Por algo son nuestros primeros clientes y si fallamos con los que inicialmente apostaron por nosotros, mal lo llevamos para captar la atención de nuevos seguidores. Un incumplimiento aquí puede suponer pasar de tener embajadores entusiastas a los peores abogados del diablo en contra y haciendo ruido.

La Administración Pública tiene sus propias reglas y la financiación conseguida se devuelve según un plan pactado de antemano. La primera regla es cumplir con el proyecto al cual financiaron y en esto hay que ser muy cuidadosos. Podemos estar en condiciones de cumplir el plan de amortizaciones pactado y hacer caja a través de un buen negocio adicional al proyecto aprobado, lo que aseguraría los pagos, pero si la ejecución del mismo dista razonablemente de lo propuesto podemos tener un serio problema. Como serio sería tratar de establecer qué se entiende por “razonable” para algún auditor.

Por norma general, si se cumplen los compromisos de inversión, los plazos de ejecución y hay muestras suficientes de una correcta ejecución, no debería haber problemas y convertiríamos la parte de préstamo aportada por la administración al equivalente a un préstamo bancario en el que hay que amortizar capital e intereses según el plan de pagos aceptado en el momento de la resolución definitiva de concesión. Lo normal es que tenga un plazo de carencia que permita ejecutar el proyecto y sobre este, componer un negocio que tenga retorno suficiente como para hacer frente a los pagos previstos en los plazos de la amortización.

En los proyectos financiados por la administración pública, nacional o europea, da un poco de pudor hablar de la palabra “negocio”, ya que muchos de estos proyectos son de investigación y deben de estar razonablemente alejados del mercado para ser considerados. Sin embargo, no deberemos estar nada alejados del cumplimiento de los pagos pertinentes en los plazos de amortización de los préstamos. Esto se consigue haciendo negocio, bien con otras líneas de actividad de la empresa, si tiene fondos propios y un tamaño suficiente, bien porque nuestro proyecto de investigación tiene continuidad, ya con financiación privada, para convertirse en un producto “real” que genere retornos.

Como reflexión digamos que es un mal negocio aprovechar los fondos aportados por este tipo de ayudas para financiar proyectos propios y arriesgarse a no pasar la evaluación final del proceso de ejecución. Si esto ocurre, no sólo tendremos que devolver las cantidades recibidas y gastadas, de forma inmediata, sino que además deberemos hacer frente a los intereses devengados, si no hay ningún otro tipo de penalización adicional. ¿Tiene sentido entonces solicitarlos?, contundentemente sí, pero siendo conscientes de que estamos planteando un proyecto claramente alineado con la actividad de la empresa y sobre el cual esperamos evolucionar hacia un producto comercial que genere negocio real.

Los bancos tienen poca explicación, sus líneas de crédito pueden ayudar a financiar gastos corrientes y sus préstamos a medio y largo plazo, proyectos que podamos avalar. Es importante reflexionar bien y plantear plazos de devolución que estén debidamente ajustados con el plan de explotación del producto. Una mala planificación puede suponer que tengamos que amortizar cuotas con dinero que teníamos previsto para producción o post-producción y por lo tanto entremos en un proceso de falta de liquidez para acabar correctamente el proyecto o sacrificar partidas aparentemente “ajustables”, como el plan de comercialización, dando prioridad a terminar el producto. Mal asunto, probablemente se resienta el negocio y recordemos que es la palabra mágica para poder devolver la financiación, entrando en un bucle muy peligroso.

Una regla nemotécnica muy útil en términos de financiación puede ser asimilar la palabra “terminar” a la palabra “devolver”, no terminamos hasta que no devolvemos y no devolvemos si no somos capaces de hacer negocio, por lo que cualquier elemento que ponga en peligro la venta, pone en peligro la devolución y estaríamos en un proyecto “inacabado”.

Para el editor la devolución de la financiación la hace el mercado. Es el más sano de los procedimientos y nuestro compromiso lo cumplimos de forma eficaz si somos capaces de cubrir las expectativas del producto de forma profesional y en los plazos previstos. Para esto tendremos que estar en condiciones de cumplir escrupulosamente el plan de trabajo con la calidad suficiente como para que el producto sea bien aceptado por el usuario final. Cumplir con este grado de calidad es vital y la orientación al cliente será una aportación que el editor no debería delegar, aplicando cuidadosos controles intermedios en toda la fase de desarrollo. Dependiendo del tamaño del proyecto, no sería de extrañar que incorpore productores propios o incluso técnicos de supervisión. Es un proceso muy enriquecedor si se hace con editores competentes, ya que nos ayuda a entender mucho mejor la importancia que tiene orientar el producto a un único fin: la venta, en definitiva, el negocio.

El editor siempre va a querer el mejor producto y para él sólo lo es el que mejor vende, si además puede convertirse en saga habremos acertado de pleno. Para el estudio conseguir desarrollar un producto de éxito para un publicador reconocido es el mejor de los trampolines. El rendimiento aquí es múltiple, se remunera al financiador, el *publisher*, con ventas suculentas, se obtienen beneficios adicionales si se negociaron derechos de explotación sobre el producto, en forma de royalties y se crea un referente de éxito para otros editores que podrán confiarnos nuevos desarrollos futuros. Por último, obtenemos un intangible muy valioso, experiencia de cómo producir orientado a negocio.

Para terminar podemos plantear el ejercicio de cómo devolver la financiación del capital privado y aquí la clave es crecer y generar valor. Si no somos capaces de aumentar la actividad y escalar el negocio a cifras más altas de facturación, esta no es nuestra liga y por lo tanto estaremos lejos de conseguir captar y por extensión, devolver esta financiación de capital riesgo. Si el capital aportado lo es en forma de capital semilla el mecanismo será similar al del *business angel*, con la salvedad de que en caso de poder optar a rondas de financiación mayores, el capital privado inicial estará en condiciones de acudir a esas nuevas rondas y liderar la entrada de otros inversores interesantes.

DEVOLUCIÓN DE PRÉSTAMOS

Gran parte de las ayudas públicas concedidas lo son cada vez más en concepto de préstamos “ blandos”, así denominados por tener un interés menor al que podríamos encontrar en las mejores condiciones bancarias o incluso con interés cero, como en algunas de las últimas convocatorias nacionales a la investigación y desarrollo.

Este formato suele tener un periodo de carencia para empezar a amortizar el préstamo que puede ser de entre uno a cuatro años. En alguna variante se empieza a pagar primero la parte de intereses del préstamo, incluso sin periodo de carencia y posteriormente se pagan las cuotas correspondientes a la devolución del importe principal prestado.

Algunas ayudas permiten “vender” el préstamo, ¿qué significa esto?

Si tenemos un préstamo de lo más “blando” es decir, sin intereses, podemos hacer el cálculo de lo que nos están subvencionando con respecto a lo que sería un préstamo bancario en condiciones de

capital y periodo de amortización similar e intereses de mercado. Si hallamos el valor actual neto¹ de ambas cantidades, la diferencia a favor obtenida en el préstamo sin intereses, con respecto al préstamo mercantil normal, sería la cantidad denominada “subvención equivalente”. En condiciones de capital representativo, intereses altos y plazo de amortización medio o largo esta cantidad puede ser interesante y la podemos negociar con una entidad que nos compre el préstamo abonándonos una cantidad algo menor a la calculada (su beneficio) y subrogándose en la devolución del préstamo original con la entidad pública que nos la había aprobado. Si en la convocatoria de ayuda nos solicitaban avalar los fondos obtenidos, este tipo de venta puede suponer que los costes asociados al aval pasen a ser asumidos por el banco comprador, obteniendo un rendimiento implícito adicional.

En estas operaciones siempre hay una condición imprescindible y que puede suponer la pignoración de parte de la subvención equivalente, esto es, la obtención de la certificación definitiva indicativa de que el proyecto por el que se han recibido los fondos se ha justificado correctamente, tanto técnica como económica mente.

Este tipo de operaciones pueden tener sentido en entidades que estén bien financiadas y que por lo tanto no van a tener problemas en ejecución, al disponer de recursos suficientes como para invertir las cantidades propuestas, al margen del préstamo concedido para el proyecto. La ventaja aquí viene por otros derroteros como por la parte de incentivos fiscales a la inversión en I+D, por ejemplo, el ahorro en avales, además de tener parte del proyecto subvencionado a fondo perdido. La suma de estos componentes les justifica la venta del préstamo y se olvidan de tener que están amortizando durante los sucesivos años pactados en la notificación de concesión definitiva.

Para un estudio pequeño y con poca financiación, esta opción puede convertirse en un arma de doble filo. Recibe fondos para ejecutar, en forma de préstamo, y con ellos tiene que gastar lo previsto para que la justificación económica sea coherente. Si no invierte lo comprometido tendrá que devolver lo no gastado proporcionalmente, con intereses de demora, normalmente a precio de mercado. El préstamo en ese caso se reajustaría y se empezaría a amortizar con las nuevas cantidades ajustadas. El problema que puede aparecer es que si las cantidades no gastadas son significativas, puede llegarse a la solicitud de devolución completa de todos los fondos entregados al proyecto, al no haber logrado los objetivos técnicos previstos. En ese caso tendríamos un serio problema.

En condiciones normales, la devolución de los préstamos sigue el argumentario que venimos defendiendo a lo largo de todas las reflexiones de este libro, devolver es posible si ingresamos de forma recurrente y en las cantidades previstas en el plan de amortizaciones pactado en el momento de aceptación de la resolución definitiva.

Siempre viene bien recibir fondos, y más si tenemos los problemas de acceso a la financiación que arrastra de largo el sector de desarrollo de videojuegos, pero no olvidemos que mal gestionados puede ser pan para hoy y mucho hambre para mañana. Los préstamos tienen por lo general un periodo de carencia muy pequeño, que se justifica con el plazo de ejecución de los proyectos, pero no entran en consideración con el tiempo necesario para poner en explotación los resultados obtenidos y conseguir retornos. Es habitual que empecemos a amortizar coincidiendo con un momento crítico de la salida del producto, con alta necesidad de fondos para el lanzamiento y necesidad de hacer frente a las primeras anualidades de los préstamos recibidos. Esto ocurre en proyectos de cierta entidad, donde el periodo de carencia resulta corto para nuestro ciclo normal de producción e inicio de la ex-

1 https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_neto

plotación. Esta situación hay que analizarla bien, y tener un responsable financiero que contemple las devoluciones y las necesidades de tesorería, de otro modo entraremos en un bucle de falta de liquidez que nos puede perjudicar seriamente.

Cualquier impago temporal en los plazos pactados con la administración para la devolución de los préstamos nos invalida para optar a nuevas ayudas, por lo que, aunque negociemos con hacienda un aplazamiento, tendremos que considerar que quedamos apartados para recibir cualquier tipo de nuevas ayudas hasta que consigamos regularizarnos.

PLAN DE NEGOCIO



PARA EL ESTUDIO

- Analizaremos qué es un Plan de Negocio y por qué lo necesitamos.
- Veremos los diferentes apartados que debe contener y la estructura de sus contenidos.
- Comentaremos algunas de las herramientas que podemos incorporar en el Plan de Negocio para hacerlo más intuitivo.
- Plantearemos los principales componentes que tiene que tener el Plan Financiero.



PARA EL INVERSOR

- Veremos algunos de los KPI's más habituales en los planes de control de los proyectos en explotación on-line.

Estamos acostumbrados a quejarnos de la dificultad de encontrar financiación, pero no hacemos suficiente autocritica de qué ponemos en marcha para conseguirla, o la calidad de nuestras presentaciones y análisis completo del proyecto, centrándonos demasiadas veces en las bondades del futuro producto, sin más. ¿Deberían venir corriendo a buscarnos y darnos dinero?

Es cierto que no contamos con un ecosistema tan evolucionado como en EEUU donde talento, emprendedores, formación y financiación conviven en círculos virtuosos y por ello han llegado a crear las empresas tecnológicas de mayor valor hoy en día. Allí hay una elevada concentración de firmas de capital riesgo (*venture capital*) y de *business angels* que, sobretodo, entienden muy bien los negocios tecnológicos y aportan mucho conocimiento, además de dinero.

Pero no es menos cierto que hay financiación disponible si la buscamos debidamente y presentamos buenos proyectos, bien armados y con consistencia en los argumentos. No sólo sirve saber producir bien para hacer buenos negocios, tenemos que contemplar todo el proceso que rodea al éxito para encontrar dinero, explicarlo debidamente y documentarlo para que nos financien, a pesar del riesgo existente.

Hay que preparar documentación que demuestre que el proyecto es invertible, además de viable. Dependiendo de nuestras necesidades, encontraremos unos inversores u otros dispuestos a escucharnos. Una vez localizados, habrá que presentar el proyecto de manera rápida y ordenada, normalmente apoyada en una presentación y provista de una documentación básica:

- Resumen ejecutivo del proyecto (de una a tres páginas)
- Presentación del proyecto (de cuatro a ocho páginas)
- Plan de negocio (dependiendo del proyecto de veinte a cincuenta páginas)

Los planes de negocio deben estar bien fundamentados, recogiendo todos los aspectos determinantes del proyecto: producción, equipo, fuentes de financiación, comunicación y distribución. Ese plan será básico para hablar con posibles inversores y nos ayudará a ir aprendiendo a medida que lo explicamos, viendo dónde tenemos que hacer más énfasis o en caso de detectar debilidades, corregirlas para el siguiente inversor que lo analice. Siempre cabe la posibilidad de encontrar aspectos que no hemos incluido en nuestra planificación y que resultan importantes para el inversor, por lo que ir evolucionando nuestro plan de negocio es una forma de aprender e incrementar su eficacia como pieza fundamental del proceso.

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocio (también conocido como plan de empresa o *business plan*) es un documento escrito que describe, analiza y evalúa una oportunidad de negocio. El objetivo principal del plan de empresa es ayudar al emprendedor a reflexionar sobre su idea de negocio mediante la descripción y explicación de la viabilidad técnica y económica de un proyecto empresarial.

El plan de negocio tiene en cuenta todos los elementos, recursos y acciones necesarias para cumplir con los objetivos marcados y recogidos en el mismo. Además de contener toda la información necesaria para entender la globalidad del proyecto, tiene que estar redactado de modo estructurado, comprensivo, atractivo e ir acompañado de gráficos e imágenes del producto/servicio si fuera necesario.

¿POR QUÉ NECESITO UN PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocio es fundamental y de gran utilidad para el emprendedor o el equipo fundador ya que ayuda a organizar ideas y planificar acciones, pensar anticipadamente y tener alternativas preparadas en caso de encontrarnos problemas y dificultades inesperadas. Además, sirve como guía y permite tener una visión objetiva y crítica del proyecto, sirviendo de instrumento de autoevaluación.

Asimismo, el plan de negocio también sirve como “carta de presentación” para obtener financiación, ya que es la herramienta que cualquier entidad financiera, *business angel* o entidad de Capital Riesgo, necesita para valorar la viabilidad del plan de empresa y decidir si invertir o no en el proyecto.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO

No existe un plan de negocio único e inmutable. Cada plan de negocio debe de adaptarse a la empresa e idea, así como al público objetivo del mismo documento. Además, la extensión del mismo dependerá del proyecto y de la fase en la que se encuentre, siendo preciso modificarlo si las variaciones en la empresa implican tener que hacer una revisión.

Resumen Ejecutivo

Es el primer apartado del plan de negocio y consiste en una síntesis de dos o tres páginas a lo sumo, con los aspectos más relevantes del documento. En dicho resumen se incluye la oportunidad de negocio, la propuesta de valor, el equipo promotor, la estrategia financiera, de marketing y de producción, y los riesgos que conlleva dicha actividad.

El resumen ejecutivo es la carta de presentación del documento completo y tiene la finalidad de captar el interés del lector. La posterior lectura del plan de negocio estará fuertemente condicionada por la calidad y veracidad del resumen.

Aunque el resumen ejecutivo se incluye al principio del plan de negocio, es recomendable dejar su redactado una vez terminado la totalidad del documento.

Contenido

A la hora de redactar el resumen ejecutivo tenemos que dar respuestas a las siguientes cuestiones relacionadas con el proyecto:

- ¿Cuál es la oportunidad de negocio?
- ¿Cuál es el modelo de negocio?
- ¿Qué lo difiere de los demás proyectos?
- ¿Quiénes son los emprendedores del proyecto?
- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos del proyecto?

Estudio de Mercado

El estudio de mercado es un proceso de investigación, es decir, un proceso de recolección y análisis de los datos e información acerca de clientes, competidores, proveedores y mercado.

Es fundamental realizar un estudio o una investigación que ofrezca información detallada, tanto de la oferta (competidores), como de la demanda (clientes). Dicho estudio es necesario para poder explicar la lógica que se utilizará para realizar las previsiones de ventas.

Todo plan de negocio necesita una radiografía de la industria y del mercado. El objetivo de este apartado consiste en ofrecer información empírica que pueda demostrar que existe un público y un mercado potencial con necesidades a satisfacer. El objetivo del estudio de mercado es demostrar la viabilidad comercial de nuestro negocio. Es una práctica muy manida recoger información publicada en algún medio de comunicación y abrumar con grandes cifras de negocio o ratios de crecimiento destacables, pero la cuestión es en qué punto de esos enormes crecimientos nos encontramos nosotros y cómo podemos demostrarlo. Poner datos por poner, como quien añade un gráfico que viene a cuenta, no es una opción, hay que argumentar y defender nuestro posicionamiento entre esos datos.

Un mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor. Dónde estamos nosotros situados con respecto a ese grupo potencial, cómo de grande es esa porción de tarta que queremos abordar y cómo de alineada esta nuestra propuesta con las necesidades contrastadas de ese grupo.

Para analizar el mercado es fundamental determinar el ámbito geográfico, el mercado potencial y agrupar aquellos clientes con un perfil similar. Es importante saber segmentar y dividir el mercado en subgrupos e identificar los nichos más interesantes para nuestro negocio.

En el caso de los videojuegos, la primera segmentación a realizar tiene en cuenta dos grandes grupos; plataforma y tipología de videojuego. La primera porque marca los límites de distribución que se pueden conseguir con el producto y la segunda porque permite focalizarse mejor con un público objetivo determinado, con unos gustos y unas preferencias de juego diferentes al resto.

Por otro lado, la realización de un estudio de mercado también ayuda a identificar tendencias y oportunidades de mercado. Identificar si el mercado crece, se estanca o decrece, es fundamental para determinar en qué etapa de crecimiento se encuentran y valorar si su atractivo lo es a largo plazo y coincidirá con nuestro plan de salida de producto. No sirve un atractivo de hoy, en declive, cuando no vamos a tener el producto disponible hasta dentro de un par de años.

Contenido

- ¿Cuál es la facturación del mercado en los últimos años?
- ¿Cuál es el crecimiento del mercado en los últimos años?
- ¿Cuál es la segmentación del mercado por países, plataforma y género de juego?
- ¿En qué fase o ciclo de vida se encuentra el mercado?

Recursos

- Superdata: <http://www.superdataresearch.com/>
- Newzoo: <https://newzoo.com/>
- EEDAR: <http://www.eedar.com/>
- ISFE: <http://www.isfe.eu/>
- Steam Spy: <https://steamspy.com/>
- App Annie: <https://www.appannie.com/>
- Sensor Tower: <https://sensortower.com/>

Mercado Potencial

A continuación vamos a ver algunos de los principales elementos que conforman el mercado potencial al que nos dirigimos, donde tenemos por un lado nuestros clientes objetivo y por otro la competencia y el entorno en el que se encuentra.

Público Objetivo

El siguiente gran estudio a realizar, una vez seleccionado el segmento de mercado objetivo o nicho, es el momento de investigar el público objetivo.

Público Objetivo (también conocido como target) es el conjunto de personas con características en común al cual nos dirigimos, es decir, nuestro cliente potencial.

Es preciso no solo identificar correctamente el público objetivo sino también obtener toda la información necesaria para llegar a él; qué gustos tiene, dónde se ubica, sus preferencias y comportamientos de compra, etc. Un actualizado análisis del target permitirá detectar cambios en sus necesidades así como la aparición de nuevas tendencias de consumo.

Para poder definir y agrupar un target en función de unas características, se dispone de tres tipos de criterios:

- **Criterios sociodemográficos:** En función de variables como el sexo, la edad, el hábitat o el nivel de estudios.
- **Criterios socioeconómicos:** Aspectos como el nivel de ingresos, la clase social y todo lo que esté relacionado con el poder adquisitivo.
- **Criterios psicográficos:** Basado en la personalidad, tales como el estilo de vida e intereses, sistema de valores o la personalidad.

Lo importante es encontrar suficientes elementos de segmentación que permitan conocer mejor nuestro target, la forma de evaluarlo y cómo llegar a él con nuestro producto.

Contenido

- ¿Quiénes son tus clientes y tus clientes potenciales?
- ¿Dónde se ubican?
- ¿Cuál es su poder adquisitivo?
- ¿Cuáles son sus necesidades y motivaciones de compra?
- ¿Qué productos/servicios están comprando en la actualidad?

Competencia y Entorno

Está formado por todos los factores externos que influyen en las decisiones y resultados del proyecto, aspectos que nos afectan tanto de modo positivo como negativo. Al ser factores externos, no son controlables para la empresa, pero ejercen una influencia significativa en las decisiones.

El entorno está formado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno está compuesto por los factores más cercanos a la compañía, como los proveedores, las empresas intermediarias, los competidores o los grupos de interés. En cambio, el macroentorno consiste en los factores que afectan a todo el microentorno como los factores demográficos, económicos, tecnológicos, sociales, políticos o culturales.

La competencia es uno de los factores más importantes del microentorno, ya que estos ofrecen productos alternativos/sustitutivos. Así, las empresas no solo deben de satisfacer las necesidades de un público sino que lo tienen que hacer mejor que el resto de competidores.

El primer paso en el análisis y estudio de la competencia es la identificación de los líderes o principales competidores de tu segmento de mercado, saber qué cuota de mercado tienen y el motivo por el cual son líderes del sector. En el caso de los videojuegos, el análisis de la competencia se hace indistintamente tanto de los videojuegos como de los estudios de desarrollo. Por una parte, el análisis de los videojuegos es fundamental para conocer qué productos alternativos/sustitutivos existen en el mercado, y por otra, para conocer las capacidades del estudio de desarrollo para comercializar sus productos. Sin embargo, el principal foco se centra en los videojuegos, principal valor y motivo de compra por parte de los consumidores.

La competencia potencial también es otro tipo de competidor que se debe de analizar e investigar, ya que puede suponer una amenaza para el proyecto a largo o medio plazo. Tener detectado los futuros competidores permitirá crear con mayor facilidad la estrategia y estar atentos a futuros imprevistos o cambios de líderes del sector.

Contenido

- ¿Qué tendencias principales en el ámbito político, económico, sociodemográfico, tecnológico y legal, pueden influir en el proyecto?
- ¿Quiénes son nuestros actuales y futuros competidores?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestros principales competidores directos en relación a nuestra empresa?
- ¿Cuáles son los productos/servicios sustitutivos o complementarios?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades de nuestro entorno?

Herramientas

- **Análisis DAFO:** Es una herramienta estratégica de análisis de la situación de una empresa o un proyecto. Su objetivo es ofrecer un diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas a partir del análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y análisis externo (Amenazas y Oportunidades). Dicha herramienta es el resultado de todo el estudio de mercado realizado.

Ejemplo de DAFO

ANÁLISIS EXTERNO			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1		1	
2		2	
3		3	
ANÁLISIS INTERNO			
DEBILIDADES		D/A - Limitaciones	D/O - Desafíos
1			
2			
3			
FORTALEZAS		F/A - Riesgos	F/O - Potencialidades
1			
2			
3			

Fuente: elaboración propia

- **Mapa de Posicionamiento:** Es una herramienta de análisis que, a partir de varios criterios, nos permite representar de forma gráfica la situación de la empresa o producto respecto a la de la competencia.

Ejemplo de Mapa de Posicionamiento (MOBAs para dispositivos móviles)



Fuente: elaboración propia

- Análisis PESTEL: Es una metodología para analizar el entorno general de las empresas y organizaciones. Son factores externos no controlables que pueden influir en la empresa, del ámbito: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.
- Cinco fuerzas de Porter: Es un modelo estratégico para analizar el nivel de competencia de una industria a través de cinco fuerzas competitivas; La rivalidad entre las empresas existentes, los clientes, los proveedores, los nuevos competidores y los productos o servicios sustitutivos.
- TAM, SAM, SOM: Sirve para conocer el tamaño del mercado y ayuda a entender y valorar la propuesta económica. Además, permite conocer la capacidad de crecimiento y las posibilidades de pivotar.
 - TAM (*Total Addressable Market*): Es el mercado total o direccionable. Nos permite analizar cómo de grande es el mercado al cual nos dirigimos y saber si existe posibilidad de maniobra en caso de cambiar de segmento o nicho de mercado.
 - SAM (*Serviceable Available Market*): Mercado que podemos servir con nuestra tecnología y modelo de negocio actual. Nos permite conocer el potencial de crecimiento de la empresa.
 - SOM (*Serviceable Obtainable Market*): Mercado que podemos conseguir, es decir, la estimación de la facturación que se puede conseguir teniendo en cuenta los recursos actuales de la empresa.

PLAN DE MARKETING

Una vez realizado el estudio de mercado y extraído toda la información necesaria, es el momento de tomar las decisiones más cruciales de la empresa, decisiones que afectarán tanto a la producción como a la comercialización del producto.

Hacer un plan de marketing supone conocer el entorno en el que nos vamos a desarrollar, los hábitos de los segmentos a los que nos dirigimos, con el fin de poder analizarlos bien y conseguir un buen diagnóstico de cómo llegar a ellos y poder obtener resultados. Este plan implica hacer una correcta valoración de cuál es nuestra misión, tener los objetivos claros y medibles, un plan de acción y planes funcionales, partiendo de nuestra ventaja competitiva. Debemos conocer y saber explicar por qué estamos en condiciones de tener éxito. Sobre estos planteamientos aplicaremos cinco pasos básicos:

- Definición del marco de referencia
- Análisis de nuestra situación frente al marco de referencia y la competencia
- Diagnóstico de situación
- Diseño de la estrategia a seguir como empresa y como producto
- Plan de acción y diseño de elementos de control y evaluación de resultados

Contar con un presupuesto menor en comunicación no tiene que significar necesariamente menos efectividad, pero sí que tendremos que estar muy bien orientados y ser muy creativos. Habrá que centrarse mucho más a los recursos escasos, orientándolos de forma precisa al público que se busca, por lo que tendremos que hacer un análisis previo muy minucioso. A fin de simplificar todos los aspectos que afectan al marketing, se trabaja con el Marketing Mix, también conocido como las 4Ps del marketing; producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y publicidad (*promotion*).

PRODUCTO

El producto es el medio por el cual se satisfacen las necesidades. En el caso de los videojuegos, no sólo representa la calidad, las características, el diseño de juego, la duración o cualquier otro atributo funcional, también tiene en cuenta la marca y todos los atributos emocionales, así como el embalaje del videojuego, en caso de tenerla.

Contenido

- ¿Qué características tiene mi videojuego?
- ¿Qué le hace diferente y especial sobre el resto?
- ¿Qué atributos emocionales tiene mi videojuego?
- ¿Qué tipo de embalaje tendrá mi videojuego?

PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por cada producto o servicio vendido. Dicho de otro modo, el precio es la suma de atributos de mi producto que el cliente está dispuesto a pagar. El precio tiene en cuenta la calidad y las características del producto, los costes de producción, las rebajas y/o descuentos, el valor de la marca, etc.

El precio es un elemento fundamental del marketing mix y en el sector de los videojuegos todavía más, teniendo en cuenta que en muchos casos presentamos el producto como “gratuito”. Si no hay percepción de valor clara y además ofrecemos el producto gratis, tenemos que conocer muy bien la respuesta del usuario cuando tratamos de “venderle” otros elementos en el juego, ya que frente a una acción mal diseñada podemos encontrar una reacción de rechazo que arrastre a nuestro usuario fuera del juego y con él su capacidad de influir en otros jugadores relacionados.

Entender bien estas relaciones y establecer mecanismos bien diseñados se presenta como imprescindible para el éxito de un videojuego en un mercado tan competitivo, con tanta oferta gratuita o de producto “mega-equipado” por producciones multimillonarias. Por eso es tan necesario contar con profesionales especializados en estas telas de araña, donde un pequeño error nos manda al suelo.

Contenido

- ¿Qué costes por unidad tiene mi videojuego?
- ¿Qué margen de beneficio obtendré por copia vendida?
- ¿Qué precio estará dispuesto a pagar mi público objetivo?
- ¿Qué descuentos y/o ofertas tendrá mi producto?
- ¿Cómo afectan dichos descuentos y/o ofertas al margen neto?

DISTRIBUCIÓN

La distribución es el modo de hacer llegar el videojuego a su destino, es el canal por el cual el videojuego llegará hasta el cliente; puntos de venta, intermediarios, etc.

La distribución de videojuegos puede ser tanto física como digital, así como mediante un editor o mediante la autopublicación. Por otra parte, hay que tener en cuenta que la mayor parte de la distribución digital se realiza mediante una “store” o plataforma intermediaria. Ejemplos: Steam para videojuegos de PC o AppStore y GooglePlay para videojuegos de dispositivos móviles.

Contenido

- ¿Cómo haré llegar mi producto al cliente?
- ¿Qué tipo de distribución tendrá mi producto, física, digital o ambas?
- ¿Utilizaré alguna plataforma de distribución?
- ¿Necesito la aprobación de un tercero para la su publicación?
- ¿Utilizaré un editor o la autopublicación?

PROMOCIÓN

La promoción es el instrumento que se utiliza para dar a conocer la existencia de la empresa o del producto. Es necesario especificar qué canales de comunicación se utilizarán, tanto a nivel online; redes sociales, medios digitales, etc. como a nivel offline; prensa escrita, radio, televisión, ferias etc. En caso de utilizar un editor como modo de distribución, es muy probable que toda la estrategia de promoción la lleve el propio editor. Sin embargo, es necesario tener siempre identificado los principales canales de promoción.

Contenido

- ¿Qué canales de comunicación utilizaré?
- ¿Cómo me comunicaré?
- ¿De qué modo me conocerán mis clientes potenciales?
- ¿Qué costes tendrán las diferentes campañas de promoción?

PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones recoge los aspectos relacionados con el proceso de producción. Describe todos los recursos necesarios, tanto técnicos como organizativos, para que la empresa pueda desarrollar su actividad productiva de modo eficiente; instalaciones, equipo técnico y humano, procesos y metodología, etc. En el caso de los videojuegos, es muy importante tener en cuenta toda la tecnología que se utilizará para el desarrollo; motores gráficos, licencias de software, etc.

Los recursos se pueden dividir en:

- Recursos físicos
- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos

El desarrollo de videojuegos es una disciplina pluridisciplinar que necesita de varios roles y, por lo tanto, será necesario especificar la metodología y los procesos de coordinación y organización necesarios para el desarrollo. Definir el proceso de desarrollo y establecer el tiempo para cada fase, permitirá fijar puntos de control para determinar si el desarrollo se encuentra en los plazos marcados o si por el contrario se encuentra con retrasos. Hay que tener en cuenta que cada retraso implica un aumento de los costes de producción.

Contenido

- ¿Qué recursos humanos y materiales se precisan?
- ¿Qué tecnología es necesaria para desarrollar la actividad?
- ¿Qué procesos y fases requiere el desarrollo del producto?
- ¿Cómo gestionaré el control de calidad del producto?

PLAN DE PRODUCCIÓN

Lo normal es que cuando estamos gestionando la búsqueda de fondos estemos en la fase de preproducción del proyecto y por lo tanto la documentación con la que contemos sea la vista en el apartado correspondiente a “Pre-producción” en esta obra, sin embargo, es importante contar con una aproximación a lo que será el Plan de producción e introducirla como uno de los apartados del Plan de negocio, sin necesidad de ser exhaustivos, pero dando una idea de cómo evolucionará el proyecto una vez iniciada la fase de producción y qué elementos entran en juego para su avance.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es el instrumento básico para definir cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor. Fundamentalmente es el método que se utilizará para generar ingresos. El objetivo es encontrar una fórmula que demuestre que el proyecto es viable y sostenible.

El modelo de negocio define: qué vamos a ofrecer, cómo lo vamos a hacer, a quién se lo vamos a vender y de qué forma vamos a generar ingresos.

En el apartado de “**Modelos de Negocio**” hemos visto los principales procedimientos para ingresar en el ámbito de los videojuegos, entre los que podemos destacar cuatro de ellos:

- **Pay-to-Play:** El consumidor paga un precio final para acceder a todo el contenido del producto.
- **Suscripción:** El consumidor paga un precio para acceder al contenido del producto pero existen limitaciones temporales.
- **Freemium:** El consumidor puede acceder a parte del contenido de modo gratuito, siendo el resto de pago, obteniéndose como versión “*Premium*”.
- **Free-to-Play:** El consumidor puede acceder a todo el contenido de modo gratuito, aunque puede mejorar o acelerar su progreso en el juego a través de micropagos.

El apartado “**Modelos de Negocio**” mencionado amplia mucho más la información de las diferentes fórmulas existentes para comercializar un videojuego. En el Plan de negocio deberemos detallar bien los elementos característicos de nuestro modelo y su implicación en los resultados de la empresa.

Contenido

- ¿Cuál es mi modelo de negocio?
- ¿Qué estoy ofreciendo al mercado?
- ¿Cómo voy a generar ingresos?

Herramientas

- **Business Model Canvas**²: Es una herramienta para diseñar modelos de negocio. Dicha herramienta cubre todos los aspectos básicos de un negocio; segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

² <http://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>

Estructura de un Plan de Negocio basado en Canvas

KP Red de Partners	KA Actividades clave	VP Propuestas de valor	CR Relación con el cliente	CS Segmentos de mercado
	KR Recursos clave		CH Canales de distribución y comunicaciones	
C\$ Estructura de costos	R\$ Flujos de ingreso			

Fuente: elaboración propia

PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El plan financiero es uno de los puntos más importantes del plan de negocio. En él se recogen las necesidades económicas del proyecto, el modo de financiación y las previsiones de venta.

El primer paso consiste en conocer la inversión necesaria para poder arrancar el proyecto. Se hace especial énfasis en las inversiones iniciales, aquellas que se precisan para empezar la actividad. Se deberán de detallar todas las inversiones, las cantidades y la fecha en la que se precisarán.

En el apartado de gastos tenemos los grupos de costes fijos y variables que contemplamos en el apartado “Destino de los fondos” y que tampoco es preciso detallar minuciosamente en los estados del plan de explotación, agrupándolas por grupos representativos. Deberemos tenerlos controlado en hojas de cálculo internas entre las que destacan las partidas siguientes:

- **Gastos de personal:** básicamente nóminas
- **Cuotas de Seguridad Social**
- **Servicios profesionales:** como abogados o gestoría.
- **Servicios exteriores:** por servicios como la limpieza o seguridad.
- **Alquileres y cánones:** local y royalties
- **Suministros**
- **Marketing y comunicación:** gastos asociados al lanzamiento
- **Mantenimiento, reparación y gastos diversos**
- **Seguros**
- **Amortizaciones**

El segundo paso radica en especificar las fuentes de financiación; conocer el modo en que se financiarán las inversiones. Es necesario detallar el porcentaje de cada una de ellas y la fecha en que se tendrán que obtener.

El proyecto debe de ser negocio, si lo que estamos buscando es financiación, todas las partes implicadas tienen que verlo como negocio. Está claro que pedimos dinero porque lo necesitamos para hacerlo real y que implica un cierto nivel de riesgo, pero es muy importante destacar las virtudes y potencialidad del mismo, con números, frente al nivel de riesgos.

Las principales fuentes de financiamiento son:

- **Fuentes propias:** Aportaciones del emprendedor o del equipo
- **Fuentes ajenas:** Compuesta por fondos financieros, con o sin coste.

El tercer y último paso hace referencia a las previsiones de venta. Es fundamental especificar qué factores se utilizarán para calcular los ingresos, es decir, explicar la lógica que se utilizará para realizar las previsiones. Además, es recomendable contemplar varios escenarios; optimista, moderado y pesimista, para tener mayor capacidad de anticipación en caso de no lograr los objetivos comerciales a tiempo.

Las previsiones de ventas es el apartado más importante del plan financiero, ya que su objetivo es demostrar la viabilidad del proyecto. Sin embargo, no hay que engañar ni falsear los datos. No se trata de cuánto nos gustaría vender sino de cuánto somos capaces de vender. Aunque es importante tener un objetivo ambicioso, dicho objetivo también debe ser realista y alcanzable.

Elementos básicos de un plan financiero son:

- **Plan de Explotación:** Partidas representativas agrupadas por ingresos y gastos con la evolución del negocio durante varios ejercicios. Entre tres y cinco ejercicios puede ser suficientemente representativo.
- **Cuenta de resultados:** Para calcular los beneficios o pérdidas estimadas de la empresa en un período.
- **Balance:** Informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado.
- **Flujo de caja:** Hace referencia a los flujos de entrada y salida de efectivo de la empresa en un período determinado.

Otros elementos que son habituales a incorporar son:

- **Punto de equilibrio:** También conocido como “*break even point*”, es el volumen de ventas necesarias para que el beneficio sea cero; ingresos obtenidos igual a gastos realizados. Resulta muy útil visualizarlo gráficamente en el tiempo.
- **Valoración de la empresa:** Si se busca inversión, se deberá de realizar una valoración de la empresa para que el inversor pueda evaluar la propuesta. Tenemos que conocer el valor real del negocio para que se ajuste a las expectativas del inversor y pueda encontrar financiación. Ajustar la valoración de forma realista puede ser fundamental para acceder a nuevas rondas de financiación. Hacerlo de forma desmedida perjudicará a los primeros inversores ante una nueva ronda

y puede dificultar la entrada de otros, si no revalorizamos adecuadamente la empresa que partía de un valor inicial elevado.

Tan importante como es la aportación de capital, lo es saber valorar otras aportaciones, como experiencia, conocimientos, contactos, etc. No todo el dinero “vale lo mismo” y un emprendedor de éxito lo detecta y lo aplica a la hora de asociarse a un inversor, aunque en este apartado lo que prevalecen son las cifras del proyecto.

EQUIPO

Para los futuros inversores, es fundamental que un plan de negocio tenga una presentación del emprendedor o de los miembros del equipo fundador del proyecto. Aspectos como la edad, la formación, la experiencia profesional, tanto dentro como fuera del sector de la empresa, así como las inquietudes y aficiones del equipo, son datos importantes para los inversores. Incluso cada vez se aprecia más el conocimiento de los fracasos (especialmente fuera de España). Además, es preciso incluir el Currículum Vitae en el apartado de Anexos, tanto de los emprendedores como de los puestos claves del equipo.

Por otro lado, el proceso de identificación de las habilidades de cada miembro del equipo, así como el conocimiento y experiencia dentro del sector, permite valorar si los perfiles profesionales se complementan y si será necesario delimitar funciones y responsabilidades.

Otro detalle a tener en cuenta son las motivaciones e inquietudes principales que han dado origen al proyecto. Es importante comprobar que todos los miembros del equipo comparten un objetivo común.

Contenido

- ¿Qué formación y experiencia profesional tienen los emprendedores en el sector?
- ¿En qué otros proyectos similares han trabajado en anterioridad?
- ¿Qué rol tendrá cada uno del equipo dentro de la empresa?
- ¿Quién es el líder o el responsable de tomar la última decisión dentro de la empresa?
- ¿De qué contactos se disponen?

Organigrama

En videojuegos se invierte sobre todo en personas. Los inversores valoran especialmente la implicación de los fundadores con su proyecto. Apreciarán que hayan trabajado juntos previamente, tengan experiencia significativa, sean conscientes de sus roles, debilidades y virtudes. En el organigrama se establecen las jerarquías, relaciones y dependencias entre los diferentes componentes y se tiene una visión conjunta de las áreas de responsabilidad.

Detallar un organigrama es bueno para saber muy rápidamente y de forma visual qué tenemos, quienes nos faltan y hay que buscar, cómo vamos a cubrir esos puestos orgánicamente y si tenemos el equipo clave ya formado.

HOJA DE RUTA, CRONOGRAMA Y ANEXOS

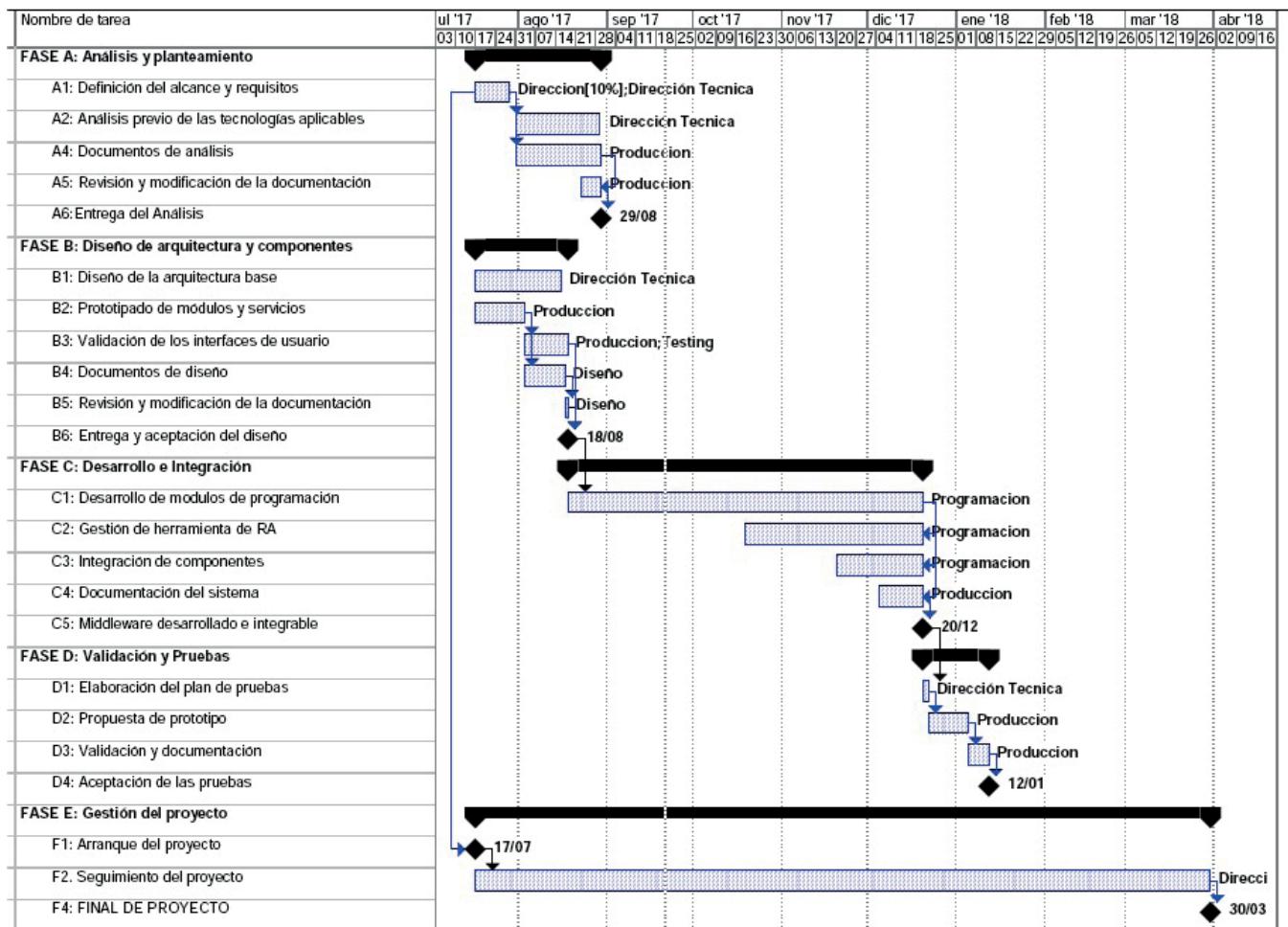
En todo plan de negocio es necesario detallar los principales hitos del proyecto mediante una hoja de ruta, también llamado *roadmap*, señalando las fechas y los plazos. Dicha información se suele representar gráficamente mediante un diagrama de Gantt o cronograma.

Para finalizar, en los anexos se incluye toda la información adicional que sea relevante para entender mejor y con profundidad el proyecto.

Contenido

- Hoja de Ruta de las fases del proyecto, tanto a nivel productivo como comercial.
- Estudios de mercado.
- Currículum Vitae del emprendedor o equipo fundador.
- Documentos más detallados del Plan Económico y Financiero.
- Portfolio

Ejemplo de DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: elaboración propia

HITOS REALISTAS

A la hora de definir nuestra hoja de ruta y el cronograma, es importante subrayar qué puntos van a ser destacables en el desarrollo y supondrán un avance significativo en el plan previsto. Estos momentos son los que definimos como hitos del proyecto y que en muchas ocasiones pueden determinar acciones condicionadas para la liberación de fondos para la continuación del proyecto, por parte de los inversores. Tratar de ser demasiado optimistas en su definición se puede volver en contra nuestra.

Que sobre el “papel” seamos ingenuos puede dar lugar a que tengamos problemas en ejecución y parezca que estamos desarrollando mal el plan, debido a una planificación errónea en la definición de

hitos, como elementos básicos demostradores de avance y control. En el caso de ejecución del Plan de producción es muy normal que los fondos se entreguen distribuidos por hitos, por eso hay que afinar muy bien en su estimación, bajo pena de poder quedarnos sin liquidez antes de alcanzar el siguiente compromiso de liberación de fondos, asociado a un hito que calculamos mal.

MÉTODOS DE CONTROL

Todo plan de negocios necesita un último requisito; un método de control para saber el grado de cumplimiento de los objetivos y de las estrategias que se recogen en él. Sin unos mecanismos de control, difícilmente se puede saber hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

El control permite conocer y analizar los resultados obtenidos para detectar desviaciones, conocer las razones de dichas variaciones y aplicar las correcciones correspondientes para asegurar el futuro del proyecto sin necesidad de esperar hasta al final del ejercicio. Esto nos dará mucha más capacidad de respuesta y de decisión llegados a un escenario no previsto y asegurar la viabilidad del proyecto en todo momento.

Para realizar un buen control y seguimiento del proyecto, es necesario trabajar dos aspectos básicos:

- Plan de Contingencias y Riesgos.
- Las KPI (Key Performance Indicator).

Contenido

- ¿Qué riesgos tiene mi proyecto?
- ¿Cómo afrontaré los riesgos de mi proyecto?
- ¿Qué ocurre si no se cumplen con los objetivos?
- ¿Qué medidas de control utilizaré?
- ¿Qué KPI utilizaré para el seguimiento del proyecto?

PLAN DE CONTINGENCIAS Y RIESGOS

Todo plan de negocio precisa de un análisis cuidadoso de los riesgos. Muchos proyectos fracasan por el desconocimiento y por la falta de prevención de sus riesgos.

Identificar los posibles futuros riesgos del proyecto nos permitirá reflexionar e identificar sobre los mismos, evaluar su impacto y establecer medidas de prevención para contrarrestar o minimizar su impacto.

Existen dos tipos de riesgos; externos e internos. Los riesgos externos son los propios del mercado, aquellos que no dependen del proyecto, como la entrada inesperada de un nuevo competidor, crecimiento de mercado menor del esperado, o un cambio en las políticas de distribución del proveedor. Por otro lado, los riesgos internos son aquellos intrínsecos del proyecto, como la salida de un socio clave, no conseguir la financiación esperada o el retraso en los tiempos de producción.

Los riesgos se pueden incluir en una tabla junto con una valoración de su impacto y probabilidad, así como la respuesta a dicho riesgo:

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	RESPUESTA
Entrada de un nuevo competidor.	Medio	Alta	Mayor esfuerzo en comunicación y posicionamiento.
Salida de un socio clave.	Alto	Bajo	Contar con candidatos con perfil similar.
—	—	—	—

Además de un análisis de los riesgos, es necesario incluir un plan de contingencias, es decir, un conjunto de procedimientos y especificaciones, acotados en el tiempo, sobre cómo actuar en caso de no alcanzar los hitos y objetivos marcados.

El objetivo del plan de contingencias es garantizar la continuidad del proyecto frente a cualquier imprevisto mediante la elaboración de un procedimiento formal y por escrito de las acciones a realizar frente a determinadas situaciones. Además, permite que la empresa optimice sus recursos, tanto humanos como materiales, ante un estado de emergencia.

LAS KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DEL PROYECTO

La monitorización del proyecto es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Las Key Performance Indicator (KPI) son un conjunto de métricas que permiten hacer un seguimiento del proyecto y valorar el cumplimiento de sus objetivos, actuando como indicadores en caso de desviaciones o anomalías no previstas.

La elección de las KPI es deben de hacer en función del proyecto y de sus hitos, es por este motivo que es preciso tener muy bien detallados los objetivos del proyecto. Además, las KPI no son exclusivas del departamento comercial, cualquier departamento puede tener sus propias KPI para medir y valorar sus propios objetivos; nivel de satisfacción de los trabajadores, estado de la producción del proyecto, etc.

Ejemplo de las KPIs más importantes para un videojuego free-to-play:

- **Daily Active Users (DAU):** Usuarios Activos Diarios, mide el número de usuarios únicos diarios.
- **Monthly Active Users (MAU):** Mide el número de usuarios únicos mensuales.
- **Churned Users:** Mide el número de usuarios activos que no vuelven a jugar en un período x de tiempo (normalmente un mes).
- **Engagement:** Mide el nivel de compromiso de los usuarios mediante la relación entre los usuarios activos diarios (DAU) y los usuarios activos mensuales (MAU).

$$\text{Engagement} = \frac{\text{DAU}}{\text{MAU}}$$

- **Churn Rate:** Mide los usuarios que se pierden en un período x de tiempo (normalmente un mes).

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Churned Users}}{\text{DAU}}$$

- **Average Revenue Per User (ARPU):** Mide el promedio de ingresos por usuario en un periodo x de tiempo (normalmente un mes).

$$ARPU = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Usuarios}}$$

- **Average Revenue Per Paying User (ARPPU):** Mide el promedio de ingresos por usuarios que pagan en un período x de tiempo (normalmente un mes).

$$ARPPU = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Usuarios de pago}}$$

- **Customer Acquisition Cost (CAC):** Coste de Adquisición de Cliente, mide el coste para obtener un nuevo cliente.

$$CAC = \frac{\text{Dinero gastado en Adquisición de Usuarios}}{\text{Usuarios Nuevos}}$$

- **Lifetime Value (LTV):** El Valor del Tiempo de Vida, mide los ingresos que obtendremos de un usuario durante su vida útil.

$$LTV = \frac{ARPU}{Churn Rate}$$

ANEXOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

ENCUESTA A LAS ENTIDADES DE FINANCIACIÓN

Durante el proceso de preparación del presente documento, se ha realizado un sondeo dirigido a entidades de financiación, principalmente business angels y empresas de capital privado, con la intención de obtener su visión actual sobre el sector de los videojuegos en nuestro país.

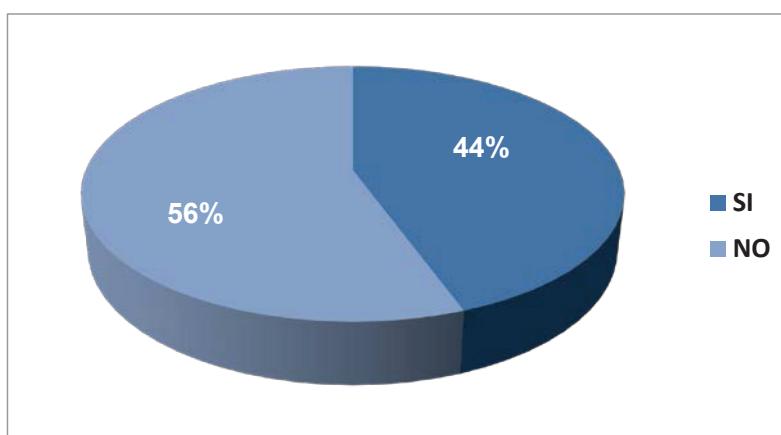
La muestra obtenida ha sido de 36 entidades, por lo que los datos que podemos presentar a continuación deben ser tratados con la cautela que supone contar con una participación reducida. Sin embargo nos pueden dar algunas líneas maestras para entender cómo piensan y qué es lo que más valoran a la hora de evaluar un proyecto. Como tal los presentamos y confiamos que sirva de prólogo al resto de las valoraciones que realizaremos a lo largo de todo este libro. Muchas de ellas han sido recogidas de valoraciones cualitativas obtenidas directamente de la opinión de algunos de los interlocutores que respondieron a nuestra petición de información.

Desde estas líneas queremos agradecerles su valiosa aportación e invitarles a que conozcan mejor el apasionante trabajo que desarrollan los estudios y que juntos podamos crear nuevos proyectos de valor que ayuden a consolidar mucho más este sector en nuestro país.

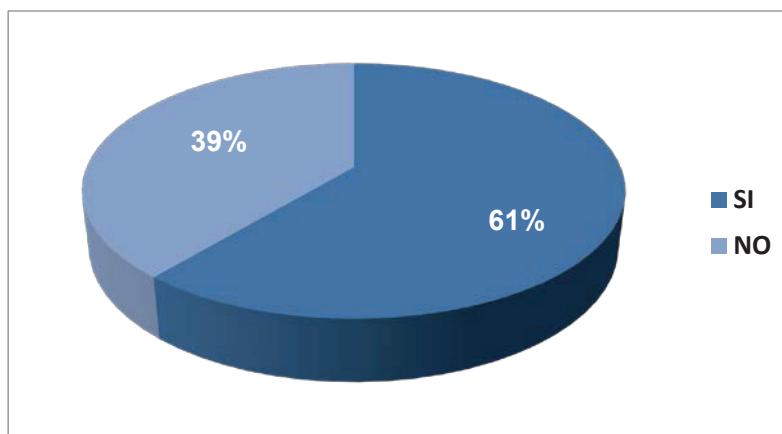
A continuación presentamos las cuestiones más relevantes planteadas en los sondeos, con la intención de dar alguna pista al lector que trabaja del lado del desarrollo de cómo debe plantear su aproximación al mundo inversor.

DATOS MÁS RELEVANTES

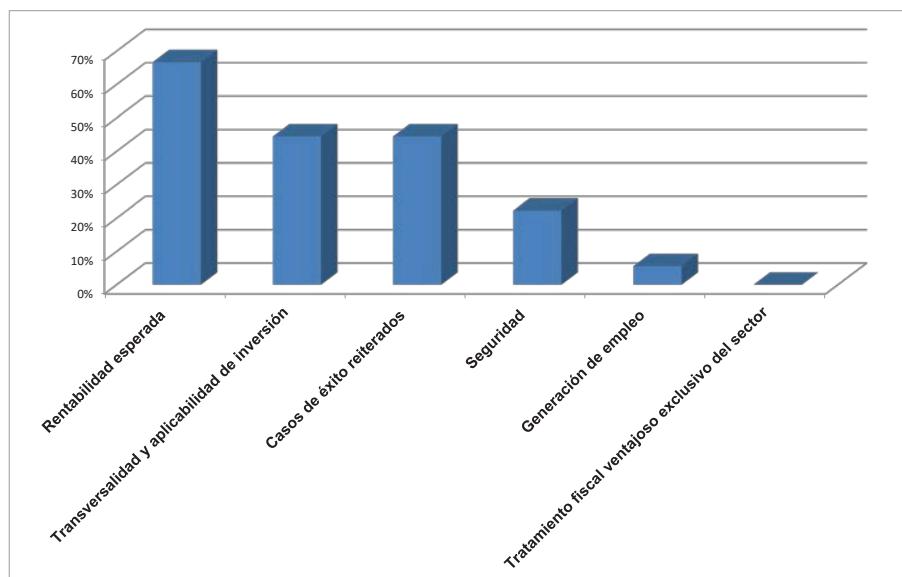
De los participantes sondeados, a la pregunta de si había invertido en el sector, un 44% de ellos respondieron positivamente:



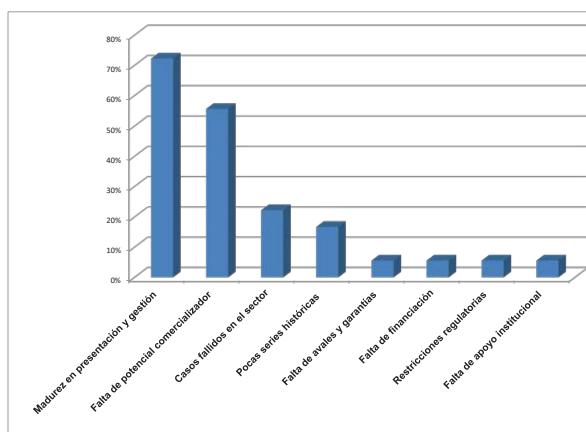
A la pregunta de si veían posible invertir a corto y medio plazo, un 61% respondió positivamente:



A la cuestión de qué es lo que más despierta interés en un sector, respondieron lo siguiente:

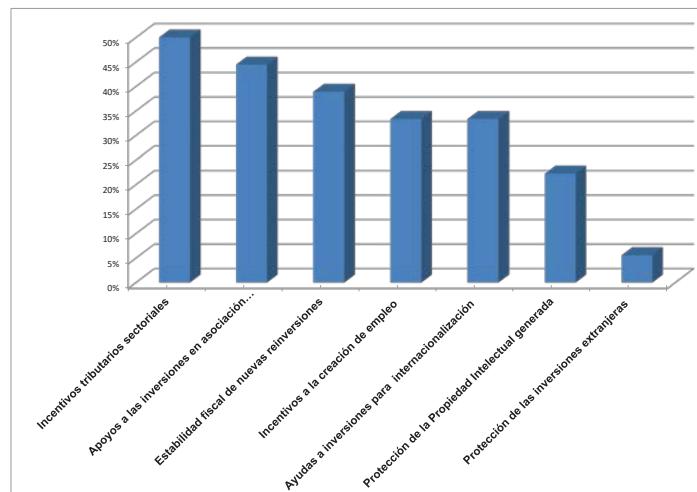


Sobre qué señales son fuente de duda y le hacen evitar invertir en un sector, de las opciones propuestas señalaron las siguientes:



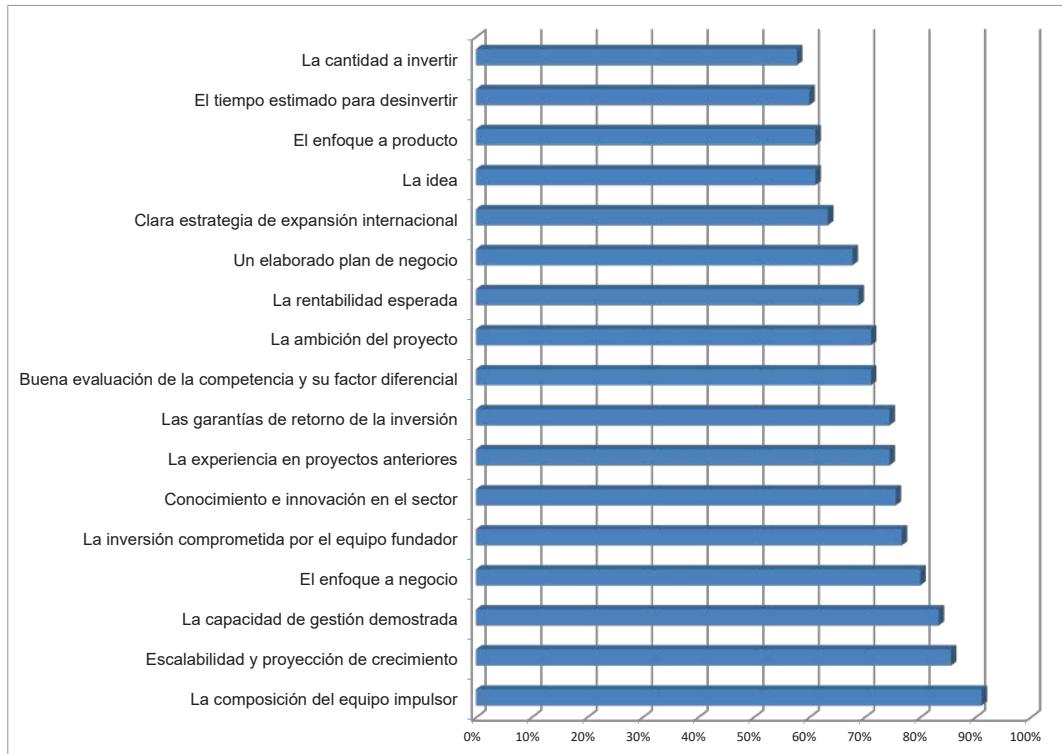
Destacando claramente la preocupación por la “Falta de madurez en la presentación y gestión de los proyectos” y la detección de “Falta de potencial comercializador” sobre el resto de las opciones planteadas.

A la cuestión de qué incentivos legales valoran más para mejorar la de barrera de entrada en un sector, respondieron con el siguiente rango de intereses.



Destacando los “Incentivos tributarios sectoriales”, los “Apoyos a las inversiones en asociación Público-Privada” y la “Estabilidad fiscal de nuevas reinversiones”, puntos importantes que subrayan cómo una política dirigida a activar el sector, no sólo con ayudas públicas, sino también fiscales, pueden suponer un elemento de gran valor para mitigar la falta de financiación, como sufre este sector en nuestro país.

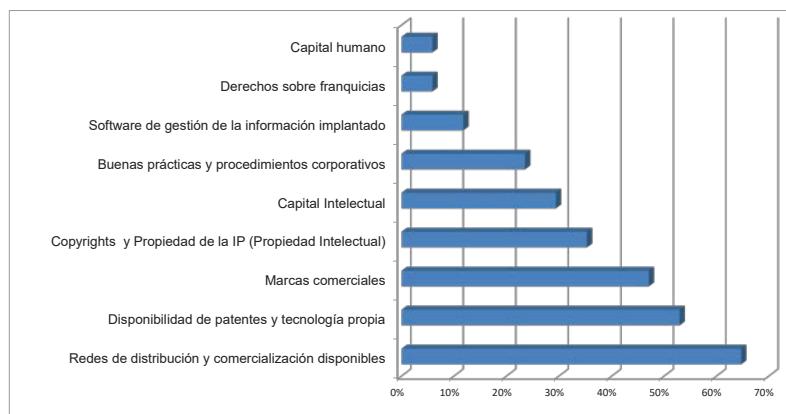
A la cuestión que trataba de cuantificar qué elementos valoran más los inversores a la hora de evaluar un proyecto o una empresa potencialmente financiable, obtenemos esta relación de prioridades según nuestra muestra:



Donde caben destacar aspectos como la composición del equipo impulsor, la escalabilidad y proyección de crecimiento de la empresa, la capacidad de gestión demostrada por el equipo y el enfoque a negocio.

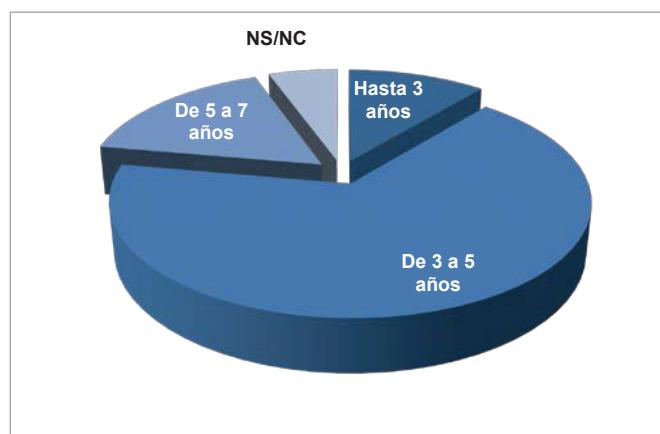
Todos estos puntos los vamos a tratar a lo largo del libro y demuestran hasta qué punto tenemos que adaptar nuestro discurso actual si queremos atraer inversión, respecto a la actitud de muchos pequeños emprendedores que esperan poder conseguir fondos para sus empresas.

Muy interesante también es poder destacar algunos de los aspectos que más valoran los inversores cuando se plantean invertir en activos intangibles, como el desarrollo de videojuegos. A la pregunta de qué valoran más al invertir en este tipo de activos obtuvimos estas valoraciones:



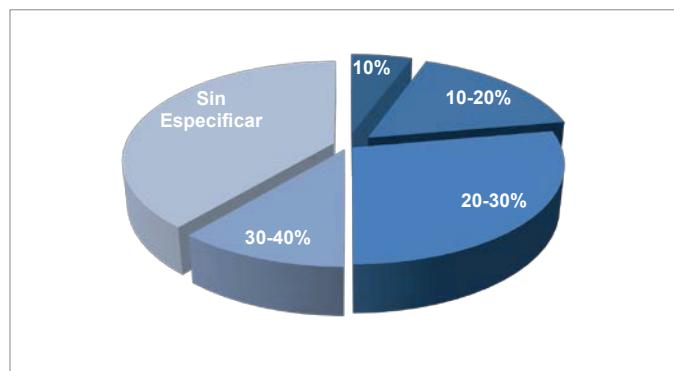
Como podemos comprobar la parte derivada de la comercialización de los proyectos es fundamental y en muchos casos los estudios plantean los proyecto como si se fueran a “vender solos”. Esto desde luego no es así en un mercado tan competitivo, por eso es muy importante tenerlo en cuenta y trabajarla al igual que hacemos con el producto.

Otra de las cuestiones relevantes que podemos destacar del sondeo realizado son las expectativas que ponen los inversores en términos de rentabilidad y plazo de recuperación de la inversión. Los datos obtenidos son simplemente una muestra y por lo tanto nuestros futuros interlocutores tendrán sus propios parámetros, que deberemos sondar. A continuación presentamos los que hemos obtenido a la cuestión de cuál es el plazo de retorno de la inversión que les resulta más adecuado, planteado por segmentos:



Un 11% espera recuperar su inversión antes de tres años, un 67% entendería como correcto que este plazo estuviera comprendido entre 3 a 5 años. Para un 17% sería adecuado que el plazo de recuperación estuviera entre 5 a 7 años y finalmente un 6% contestó que depende del tipo de inversión o simplemente no respondió.

Por último tratamos de sondar el tipo de rentabilidad mínima consideran necesaria para invertir en un proyecto, planteado también por segmentos y obtuvimos la siguiente valoración:



Un 39% de los participantes en el sondeo no especificaron una rentabilidad en concreto sobre los segmentos propuestos. Para un 11% de los inversores una rentabilidad media de entre un 30% y un 40% sería adecuada, para un 28% de la muestra esta rentabilidad podría estar en la horquilla del 20% al 30%, un 17% considera suficiente rentabilidad entre el 10% y el 20% y por último un 6% se conformaría con recuperar y obtener hasta un 10% de rentabilidad media sobre su inversión.

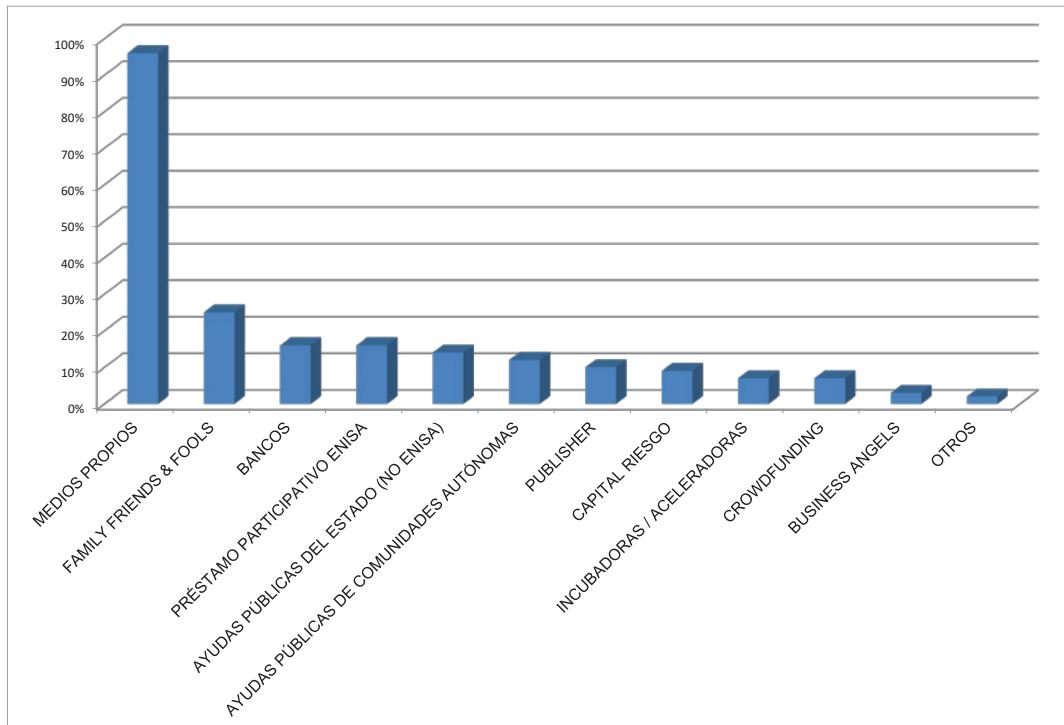
Los datos obtenidos son una pequeña referencia de aspectos en los que vamos a tratar de profundizar a lo largo de los capitulo siguientes en los que trataremos de ver cómo Detectar a nuestros posibles inversores, averiguando qué tenemos que presentarles para captar su atención y poder defender nuestro proyecto vital. A los inversores vamos a contarles cómo Destinar los fondos que solicitamos en un proceso complejo pero apasionante que requiere de profesionales de muy alto nivel para competir en un mercado global.

Por último, y no menos importante, vamos a ver qué tenemos que considerar para poder Devolver a nuestros benefactores su aportación y los beneficios que esperan de nosotros, para ello será imprescindible aplicarnos en la mejores prácticas con la intención de obtener una empresa sana, sostenible y por supuesto muy rentable.

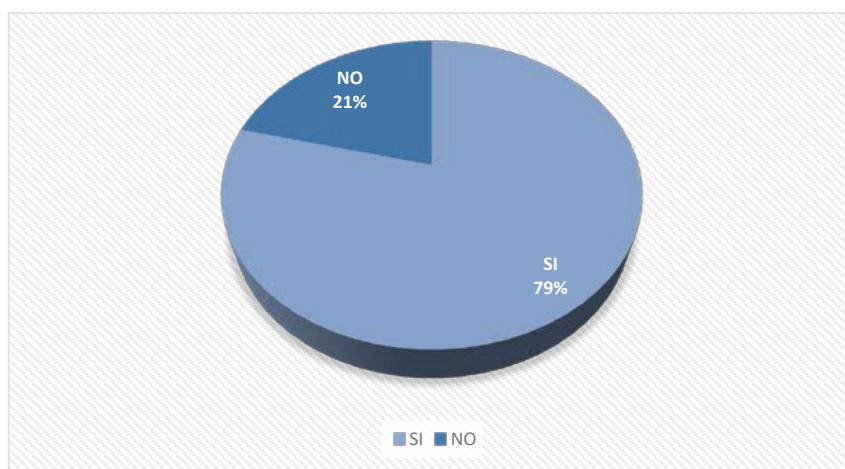
ENCUESTA A LOS ESTUDIOS DE DESARROLLO

En un ejercicio similar al realizado con empresas inversoras y business angels hemos sondeado a los estudios del sector sobre sus métodos de financiación actual y sus principales necesidades, obteniendo los resultados que presentamos a continuación.

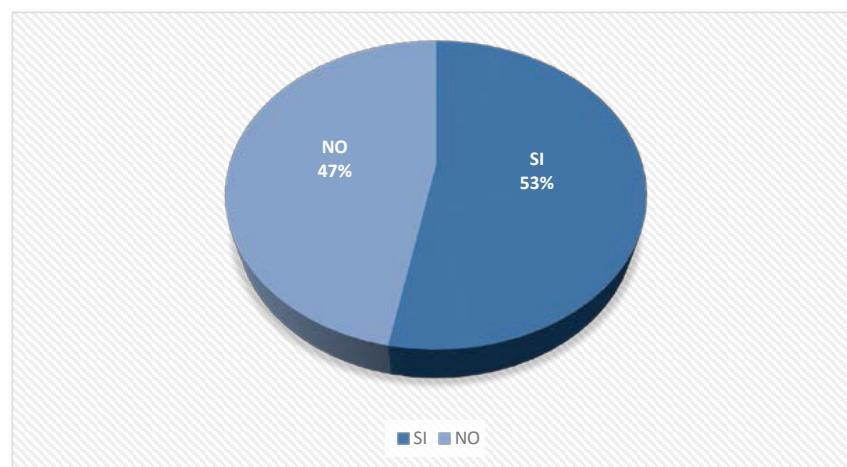
A la pregunta de cuáles son las fuentes de financiación actual de la empresa respondieron lo siguiente:



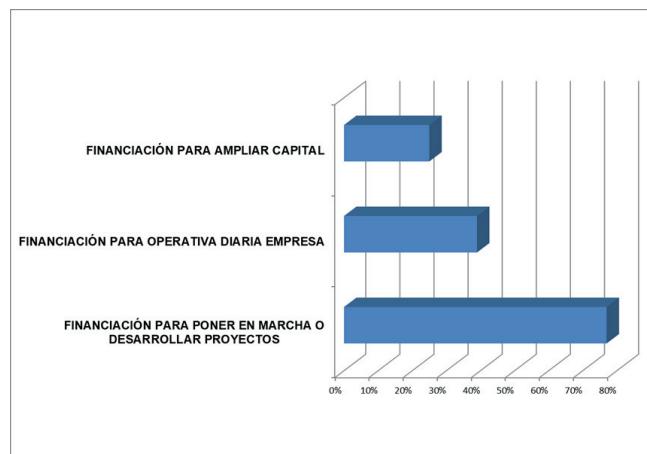
Sobre la cuestión de si los estudios tenían actualmente necesidades de financiación un 79% respondió afirmativamente:



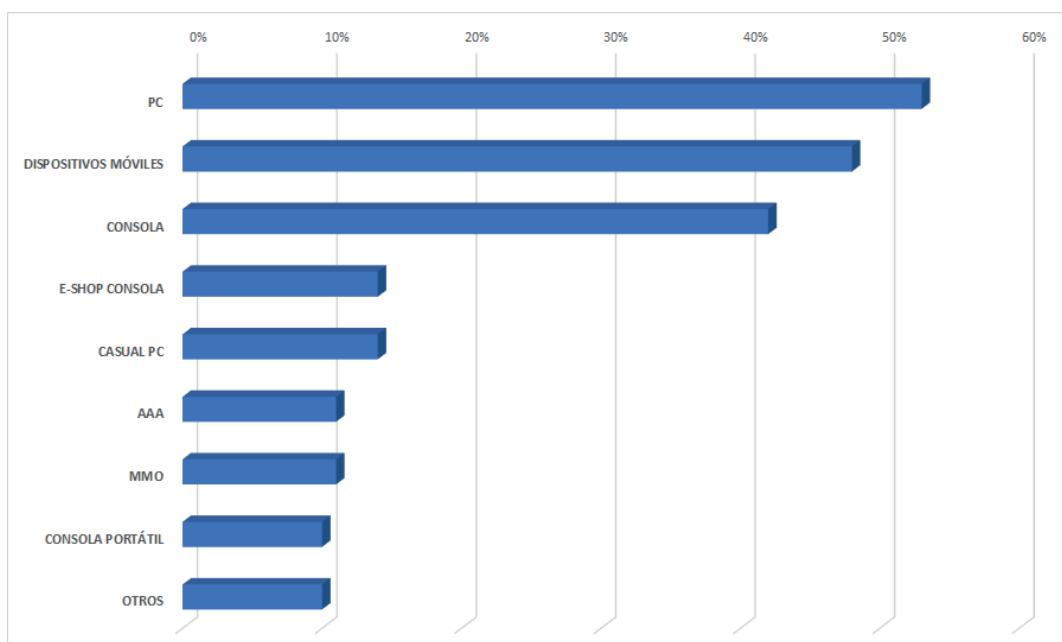
Sobre si habían presentado alguna vez un proyecto a un inversor un 47% reconocía que todavía no lo habían hecho:



A la pregunta de qué necesidades tenían para solicitar financiación obtuvimos la siguiente respuesta:



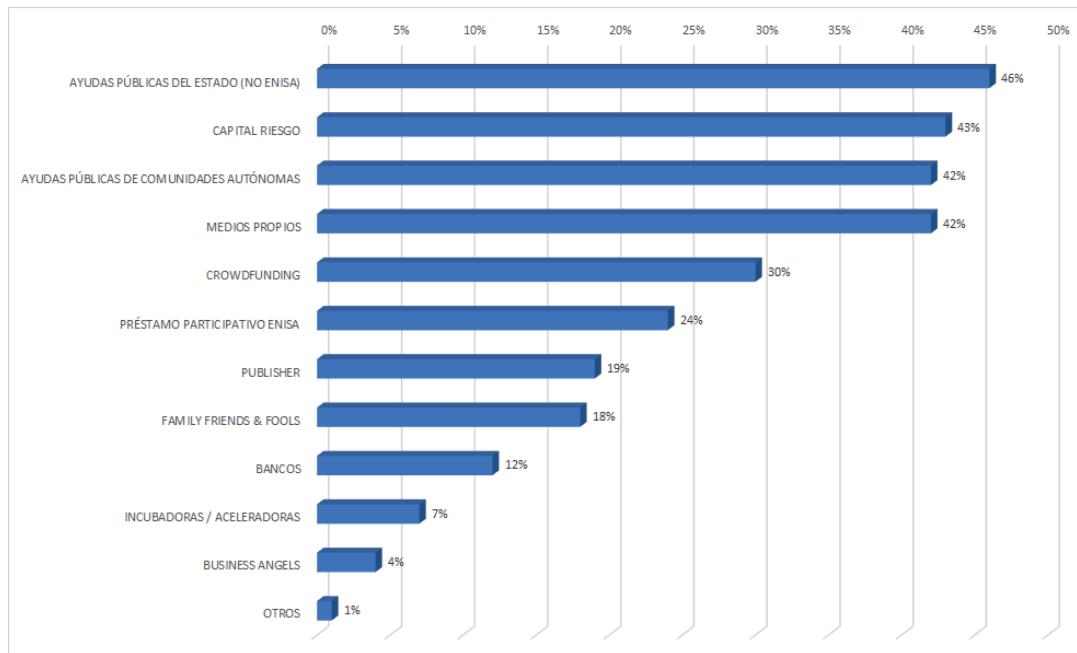
La financiación dirigida a proyectos de desarrollo de videojuegos se solicitaban para las siguientes plataformas:



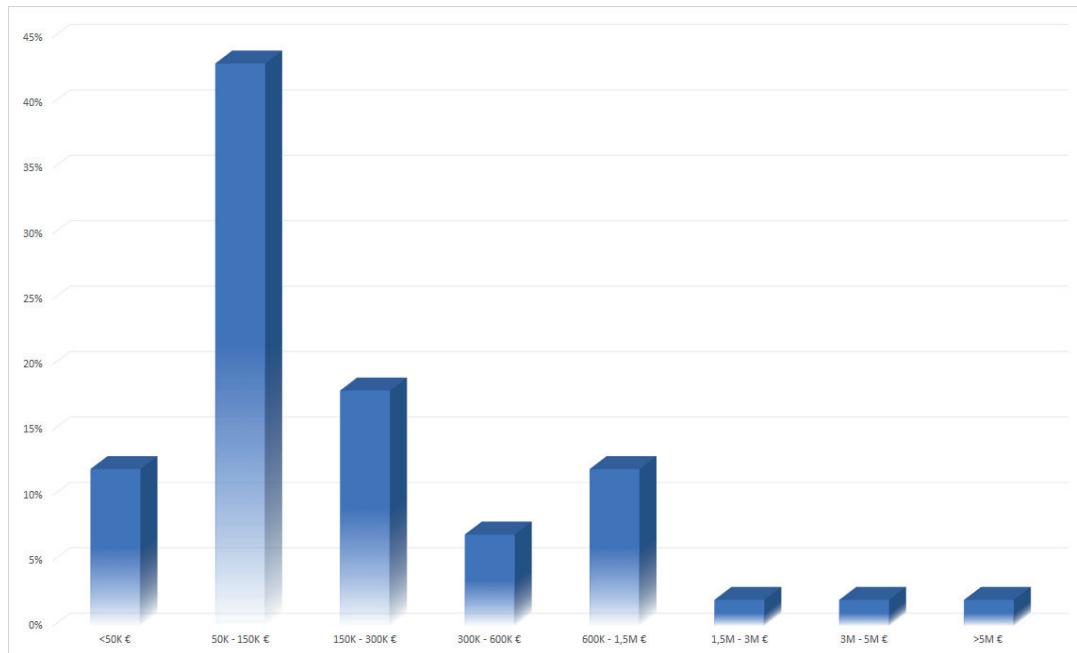
Las 3D de la Financiación de Videojuegos



A la cuestión de qué fuentes de financiación pensaban dirigirse tenemos la siguiente gráfica:



Por último solicitamos una estimación sobre el nivel de financiación que necesitaban para la empresa o el proyecto que querían abordar:



Como reflexión a estos datos recogidos durante nuestro sondeo podemos comprobar que nos queda mucho recorrido por hacer para que los estudios empiecen a ser financiados correctamente. La gran mayoría de los resultados obtenidos demuestran que estamos en fases muy embrionarias donde resulta complicado obtener fondos más allá de los propios o de los de nuestro entorno más cercano.

Tenemos poco orientado el foco de dónde encontrar financiación y confiamos en la administración pública o el capital privado como principales objetivos teniendo en cuenta que unos son poco fiables y los otros difícilmente alcanzables para entidades poco maduras.

Todo esto muestra el cierto despiste que hay para encontrar financiación y la dificultad de orientar correctamente los proyecto a los inversores más adecuados en cada momento, aspectos que esperamos vayan centrándose poco a poco con un mayor conocimiento de a dónde dirigirse y qué podemos aspirar a conseguir. Confiamos que los análisis y reflexiones que vamos a realizar a lo largo de este libro sirvan para ayudarnos a ello.

EL VALOR DE LA IP

Como comentamos a lo largo del libro, el principal activo que crean los desarrolladores a través de la evolución de su idea es una propiedad intelectual, habitualmente reconocida como IP derivada de las iniciales de su acepción inglesa *Intellectual Property*.

Esto es así cuando se parte de una idea original que termina convirtiéndose en un videojuego con todos los componentes que lo integran. El proceso de creación del mismo está ejercido por un equipo multidisciplinar que, bajo las directivas del estudio, va componiendo todos los elementos de arte y de código necesario para finalizar la obra. La producción de la misma es el resultado de la suma de todas las partes implicadas, cada una en su especialidad, que aportan su parte correspondiente de creación a una obra colectiva. Es normal, por este motivo, que los componentes del equipo acuerden ceder todos los derechos derivados de su creación individual a la obra global en forma de aportación a obra colectiva y como tal lo estipulen en sus contratos de trabajo o en contratos específicos, de forma que el estudio quede con libertad de negociación para la mejor explotación posible de la misma.

Como ya vimos en el apartado “EDITORES” y sus epígrafes “Gestión de la IP”, los principales finanziadores de videojuegos, especialmente los más costosos de producir, exigen la cesión de la IP para liberar los fondos necesarios para su producción. Conocedores del valor de la IP, lo van a poner como punto innegociable si consideran que aportan la mayoría del capital necesario para desarrollar el producto y si el estudio no puede encontrar otra vía de financiación, lo normal es que acabe claudicando y cediendo la propiedad para poder ver el producto realizado.

Una de las líneas de negociación que vimos, establece la posibilidad de que el estudio tenga recursos suficientes para retener la IP, bien en su totalidad, bien en parte, a poder ser mayoritaria para su control posterior a la explotación. La intención es poder evolucionarla a otros productos derivados o secuelas que permitan maximizar los resultados del desarrollo de la idea, por eso es importante conseguir tantos recursos económicos como sean posibles para negociar con el editor, antes de que tengamos que solicitarle financiación. De este modo, si el editor no tiene peso suficiente para solicitar la propiedad intelectual, puede financiarnos parcialmente y retener un porcentaje sobre los derechos de la misma, no su propiedad completa, o bien puede simplemente exigir unos derechos de explotación suficientes como para que retorne su inversión y obtenga beneficios interesantes, sin reclamar nada más relevante a cambio.

Con la intención de ilustrar la importancia del proceso de retención de la IP o en su defecto maximizar su retorno, vamos a proponer un caso ficticio pero que contenga suficientes elementos de valor como para comparar resultados. Para ello establecemos el desarrollo de un videojuego Free to Play con modelo de negocio basado en el acceso a nuevos contenidos a través de una suscripción mensual y la posibilidad de adquirir otros ítems y bienes virtuales en el juego mediante microtransacciones.

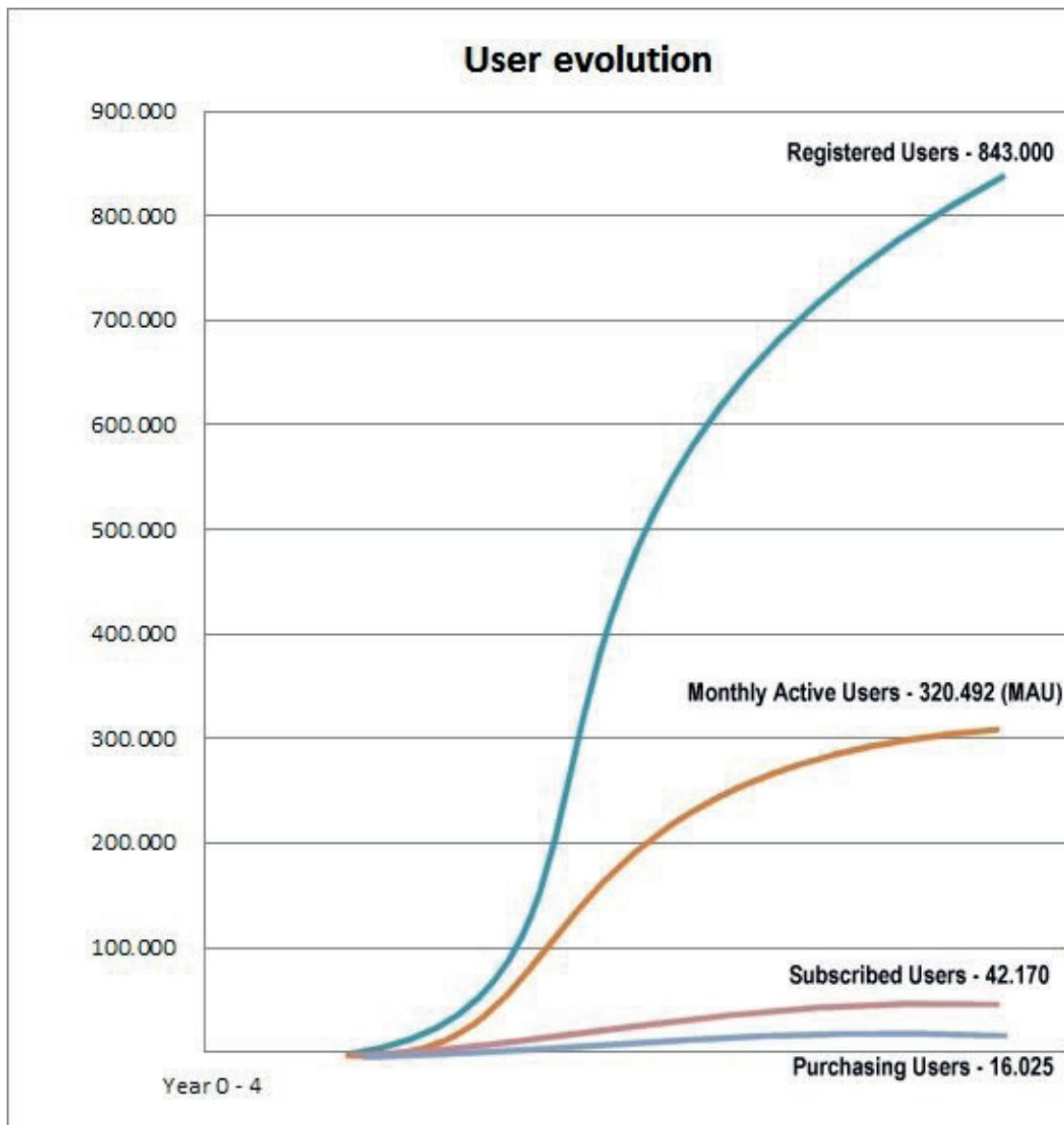
Para el análisis de explotación establecemos unos parámetros a nivel de hipótesis sobre los que podremos calcular los ingresos medios de dicha explotación. Como vimos en el apartado “Modelos de

Negocio” se puede hacer un análisis mucho más complejo y razonado pero no nos resolvería el objetivo de este ejemplo mejor que el planteamiento propuesto, debido a que los retornos por derechos de IP serían proporcionales y por lo tanto similares. Por ello, presentamos estas hipótesis. Entre los diferentes años de explotación consideramos un rango que va:

- Entre un 50% - 38% de usuarios activos sobre el total de usuarios registrados.
- Entre un 7% - 5% de usuarios compradores sobre usuarios activos.
- Entre un 7% - 5% de usuarios suscritos sobre usuarios registrados.
- Coste medio de suscripción: 4,2€ / mes.
- Gasto medio de los usuarios que pagan: 2,97€ / mes.

En esta tabla vemos la evolución de los usuarios planteados en la hipótesis previa.

Evolución de usuarios en el ejemplo de Free to Play



Fuente: elaboración propia

Esta tabla reflejaría la evolución de los parámetros comentados:

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	TOTAL
Registered Users		194.664	589.585	736.740	843.400	-
Monthly Active Users (MAU)		97.332	265.313	294.696	320.492	-
Purchasing Users		6.813	15.919	17.682	16.025	-
Subscribed Users		13.627	35.375	44.204	42.170	-
Virtual Goods Sales		70.056	348.326	565.726	534.601	1.518.709
Subscription's income		200.161	1.105.795	2.020.450	2.009.778	5.336.184
Advertising Sales		-	-	-	-	-
Other income		-	-	-	-	-
Gross Revenues		270.217	1.454.121	2.586.176	2.544.379	6.854.892

Fuente: elaboración propia

Para hacer una valoración del plan de explotación planteamos también una hipótesis de costes asociados al desarrollo y explotación. Por un lado los costes de creación editorial, coste de infraestructura de servicios, gastos generales asociados y costes de marketing como costes derivados de la creación y el lanzamiento. Por otro lado están los costes asociados al modelo de pago y los relativos a royalties derivados de la propiedad intelectual, que son lo que nos van a dar referencia de la importancia que tiene maximizar sus retornos. Los royalties los establecemos con un 1% sobre la Venta Bruta menos costes de infraestructura y costes asociados al modelo de pago (como porcentaje que se queda la patarella de pago, por ejemplo).

Para hacer frente a nuestros costes de desarrollo solicitamos un préstamo de 151.124€ al 6% a devolver en 60 meses y el resto lo cubre el *Publisher* cediéndonos un 5% en concepto de royalties por explotación.

Con estos datos obtenemos un plan de explotación que se puede ver en la tabla siguiente:

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	TOTAL
Content creation and development	658.812	493.966	452.078	461.119	470.342	2.536.316
Structure, hosting and related costs	0	3.897	22.606	36.716	41.635	104.854
Payment Gateway and related services	0	27.022	145.412	258.618	254.438	685.489
Royalty (IP)	0	11.965	64.305	114.542	112.415	303.227
Marketing	0	117.917	58.165	103.447	101.775	381.304
Overheads	65.881	49.397	45.208	46.112	47.034	253.632
Total expenses	724.693	704.163	787.774	1.020.554	1.027.639	
Net Income	-724.693	-433.946	666.347	1.565.622	1.516.740	2.590.070
Annual Cash expenditure	-724.693	-665.176	-578.057	-647.394	-660.786	(3.276.106)
Annual Cash income	0	231.230	1.244.404	2.213.016	2.177.526	
Cash flow	-724.693	-433.946	666.347	1.565.622	1.516.740	
Accumulated Cash expenditure	724.693	1.389.869	1.967.926	2.615.320	3.276.106	
Accumulated Cash incomes	0	231.230	1.475.634	3.688.650	5.866.176	

Fuente: elaboración propia

Las 3D de la Financiación de Videojuegos



Sobre el cual podemos resumir los resultados en la tabla siguiente:

RESUMEN DE RESULTADOS	
ROYALTY IP (%)	5
TIPO INTERES PTMO	6%
PLAZO AMORTIZACION (meses)	60
PRESTAMO (capital)	151.124 €
INTERESES	24.175 €
BENEFICIO APROX. Developer	127.929 €
BENEFICIO APROX. Publisher	2.741.194 €
INVERSION NECESARIA. Publisher	2.871.351 €

Fuente: elaboración propia

El beneficio estimado para el desarrollador sería de unos 127.929€ una vez amortizado el préstamo de 151.124€ que solicitamos para cubrir nuestros costes asociados a la creación editorial.

Por su parte, el Publisher necesita una inversión para publicar que asciende a 2.871.351€. Una vez pasado el cuarto año de explotación el resultado, supondría un beneficio estimado de 2.741.194€ incluida la parte de préstamo que asume el desarrollador de los costes de creación editorial.

Si con los mismos resultados en explotación asumimos un préstamo de 1.511.237€ que cubra el 50% de todos los costes de publicación, podríamos negociar royalties por valor del 50% de los derechos de explotación y el resultado se correspondería a la tabla siguiente:

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	TOTAL
Content creation and development	658.812	493.966	452.078	461.119	470.342	2.536.316
Structure, hosting and related costs	0	3.897	22.606	36.716	41.635	104.854
Payment Gateway and related services	0	27.022	145.412	258.618	254.438	685.489
Royalty (IP)	0	119.649	643.051	1.145.421	1.124.153	3.032.275
Marketing	0	117.917	58.165	103.447	101.775	381.304
Overheads	65.881	49.397	45.208	46.112	47.034	253.632
Total expenses	724.693	811.847	1.366.520	2.051.433	2.039.377	
Net income	-724.693	-541.630	87.601	534.743	505.002	(138.977)
Annual Cash expenditure	-724.693	-665.176	-578.057	-647.394	-660.786	(3.276.106)
Annual Cash income	0	123.546	665.658	1.182.137	1.165.788	
Cash flow	-724.693	-541.630	87.601	534.743	505.002	
Accumulated Cash expenditure	724.693	1.389.869	1.967.926	2.615.320	3.276.106	
Accumulated Cash incomes	0	123.546	789.204	1.971.340	3.137.129	

Fuente: elaboración propia

Con esta situación podemos resumir los resultados de la siguiente forma:

RESUMEN DE RESULTADOS	
ROYALTY IP (%)	50
TIPO INTERES PTMO	6%
PLAZO AMORTIZACION (meses)	60
PRESTAMO (capital)	1.511.237 €
INTERESES	241.750 €
BENEFICIO APROX. Developer	1.279.298 €
BENEFICIO APROX. Publisher	1.372.260 €
INVERSION NECESARIA. Publisher	1.511.237 €

Fuente: elaboración propia

Al cubrir el 50% de los costes, el desarrollador necesita un préstamo a 60 meses al 6%, sobre el que paga unos intereses de 241.750€, por lo que una vez descontados éstos, obtiene un beneficio aproximado de 1.279.288€ y lo más importante o retiene la IP o tiene al menos un 50% de los derechos, al haber financiado la mitad del desarrollo.

Por su parte, el editor sólo necesita invertir 1.511.237€ y una vez pasado el periodo de explotación analizado obtendrá unos beneficios aproximados de 1.372.260€.

Como conclusión y valorando los dos escenarios, completamente distintos, podemos comentar que una menor dependencia del total de la inversión por parte del Publisher permite mejorar los ingresos por la IP (Propiedad Intelectual) en forma de royalties (derechos económicos). En el caso menos interesante obteníamos un beneficio de 127.929€ frente a 1.279.288€ que recibimos con el 50% de los derechos de explotación. Además, resulta más fácil retener la IP total o parcial al trabajar en modo de “coproducción” al contar con recursos económicos propios (en nuestro caso a través de la consecución de un préstamo al 6%, que podría ser por otra vía de financiación, no necesariamente bancaria).

En el segundo caso planteado, tendríamos mejor acceso a financiación privada para un nuevo desarrollo o secuela, al disponer de esos beneficios y por lo tanto, al necesitar menos capital, probablemente podríamos negociar con el editor en condiciones incluso mejores. Por consiguiente, cuantos menos derechos económicos sean necesarios repartir con terceros, más ingreso futuro sobre la IP quedará para el desarrollador, generaremos mayor beneficio y dispondremos de mayor capacidad de inversión para nuevas producciones que se realicen desde España.

Para la operación de riesgo que aporta el capital para el desarrollo, en nuestro caso un banco que presta las cantidades propuestas, es más fácil recuperar la inversión si hay mejor retorno al tener mayor participación en los derechos sobre la explotación de la IP, hasta la amortización del préstamo.

INCENTIVOS FISCALES DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS

Las deducciones fiscales son una herramienta que incorpora la legislación para incentivar y fomentar el desarrollo de algunas actividades, que son beneficiosas, además de para la empresa que las realiza, para el resto de la sociedad.

INCENTIVOS FISCALES DEL IMPUESTO DE SOCIEDADES

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La nueva Ley del Impuesto de sociedades, la Ley 27/2014, de 27 de noviembre (en adelante “LIS”), incorpora una nueva redacción del artículo 35 LIS donde se considera a los videojuegos como una Innovación Tecnológica:

“Se considerará innovación tecnológica la actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico... ...Esta actividad incluirá la materialización de los nuevos productos o procesos... ...los proyectos de demostración inicial o proyectos piloto, incluidos los relacionados con la animación y los videojuegos.”

A modo de apunte, destacar que esta nueva redacción del artículo 35 LIS también considera como innovación tecnológica los proyectos referidos a la animación.

Hasta la fecha, la ley del impuesto de sociedades solo fomentaba la industria de las inversiones en producciones cinematográficas, pero con esta nueva redacción normativa el legislador ha querido responder al auge que se ha producido en los últimos años en la industria del videojuego, potencian- do y consolidando el desarrollo de esta industria.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR UNA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA?

Se pueden establecer los siguientes criterios con respecto al concepto de innovación tecnológica:

- **Novedad o mejora sustancial.** El producto o proceso obtenido o que se pretende obtener ha de ser nuevo o incorporar una mejora sustancial. La novedad no ha de ser meramente formal o accesoria, sino que debe suponer la existencia de un cambio esencial, una modificación en alguna de las características básicas e intrínsecas del producto o proceso, que atribuyan una nueva naturaleza al elemento modificado.
- **Desde el punto de vista tecnológico.** La novedad tiene que producirse en el ámbito tecnológico del proceso o producto.
- **Desde un punto de vista subjetivo.** No se requiere la obtención de un nuevo producto o proceso inexistente en el mercado, sino el desarrollo de un nuevo producto o proceso, que no haya sido desarrollado hasta el momento por la entidad que lo lleva a cabo.

LA BASE DE LA DEDUCCIÓN

La base de la deducción estará constituida por el importe de los gastos del período en actividades de innovación tecnológica que correspondan a los siguientes conceptos:

- Actividades de diagnóstico tecnológico tendentes a la identificación, la definición y la orientación de soluciones tecnológicas avanzadas, con independencia de los resultados en que culminen.
- Diseño industrial e ingeniería de procesos de producción, que incluirán la concepción y la elaboración de los planos, dibujos y soportes destinados a definir los elementos descriptivos y especificaciones técnicas.
- Adquisición de tecnología avanzada en forma de patentes, licencias, know-how y diseños. No darán derecho a la deducción las cantidades satisfechas a personas o entidades vinculadas al contribuyente. La base correspondiente a este concepto no podrá superar la cuantía de 1 millón de euros.
- Obtención del certificado de cumplimiento de las normas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000, GMP o similares, sin incluir aquellos gastos correspondientes a la implantación de dichas normas.

Se consideran gastos de innovación tecnológica los realizados por el contribuyente en cuanto estén directamente relacionados con dichas actividades, se apliquen efectivamente a la realización de éstas y consten específicamente individualizados por proyectos.

Para determinar la base de la deducción, el importe de los gastos de innovación tecnológica se minorará en el importe de las subvenciones recibidas para el fomento de dichas actividades e imputables como ingreso en el período impositivo.

PORCENTAJE DE LA DEDUCCIÓN

El porcentaje de deducción aplicable será el 12% de los gastos efectuados en el período impositivo por este concepto.

Las deducciones fiscales en actividades de innovación tecnológica tendrán como límite el 50% de la cuota del Impuesto de Sociedades. En caso de que el impuesto de sociedades sea menor a la cantidad a deducir, el remanente de la deducción no aplicada podrá “guardarse” y aplicarse durante los siguientes 18 años.

DEDUCCIONES DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El artículo 35 de la Ley del Impuesto de Sociedades considera como “I+D” el desarrollo de un software. En los siguientes términos se regula en dicho artículo el concepto de innovación tecnológica:

“También se considerará actividad de investigación y desarrollo la creación, combinación y configuración de software avanzado, mediante nuevos teoremas y algoritmos o sistemas operativos, lenguajes, interfaces y aplicaciones destinados a la elaboración de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados sustancialmente.”

Anteriormente a la nueva redacción de la ley del Impuesto de Sociedades, solo se tenían en consideración el desarrollo de software avanzado mediante la creación de nuevos teoremas o algoritmos o mediante la creación de sistemas operativos y nuevos lenguajes. No ha sido hasta esta última modificación del artículo 35 LIS, que se han añadido a ésta las categorías de interfaces y aplicaciones destinadas a la elaboración de nuevos (o mejorados) productos, procesos o servicios. Con esta nueva redacción se permite aplicar esta deducción a todas aquellas interfaces o aplicaciones de los softwares destinados a la creación o desarrollo de videojuegos.

LA DEDUCCIÓN

La base de la deducción estará constituida por el importe de los gastos de investigación y desarrollo y, en su caso, por las inversiones en elementos de inmovilizado material e intangible excluidos los edificios y terrenos.

Se considerarán gastos de investigación y desarrollo los realizados por el contribuyente, incluidas las amortizaciones de los bienes afectos a las citadas actividades, en cuanto estén directamente relacionados con dichas actividades y se apliquen efectivamente a la realización de éstas, constando específicamente individualizados por proyectos.

La base de la deducción se minorará en el importe de las subvenciones recibidas para el fomento de dichas actividades e imputables como ingreso en el período impositivo.

Los gastos de investigación y desarrollo que integran la base de la deducción deben corresponder a actividades efectuadas en España o en cualquier Estado miembro de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo.

PORCENTAJE DE LA DEDUCCIÓN

- El 25 por ciento de los gastos efectuados en el período impositivo por este concepto.
- El 8 por ciento de las inversiones en elementos de inmovilizado material e intangible, excluidos los edificios y terrenos, siempre que estén afectos exclusivamente a las actividades de investigación y desarrollo.

MONETIZAR LAS DEDUCCIONES I+D+I

El artículo 39.2 de LIS permite a aquellos contribuyentes que estén interesados en la posibilidad renunciar a la aplicación de los límites en la cuota (la deducción aplicada no podrá superar el 50% de la cuota íntegra del impuesto) y, además, en caso de insuficiencia de cuota, la posibilidad de monetizar (convertir en cash-flow) las deducciones de innovación tecnológica.

El objetivo de dicha medida era seguir incentivando este tipo de actividades a través de la posibilidad de monetizar la deducción en el caso de insuficiencia de cuota del Impuesto, con un límite máximo de 3 millones de euros anuales. De esta forma, las sociedades podrán solicitar el abono a la Administración Tributaria una vez transcurrido un ejercicio desde la aplicación de la deducción en el impuesto de sociedades. El único inconveniente o requisito de este incentivo es que el contribuyente que opte por la monetización tendrá que renunciar al 20% de la deducción.

EJEMPLO:

La sociedad "X" realiza un proyecto piloto de un videojuego que no dispone de precedente en el mercado y el propio Ministerio lo ha considerado como una innovación tecnológica.

Los costes de innovación tecnológica del proyecto ascienden a 3.000.000.-€

En el caso que nos ocupa hemos tenido que aplicar el límite del 50% de la cuota íntegra del impuesto; por ello, la aplicación de la deducción se ha visto limitado a 62.500.-€ para aplicar en el presente ejercicio.

	Impuesto de sociedades	Límites 50% C.I
Ingresos del ejercicio	4.000.000,00	
gastos de innovación tecnológica	3.500.000,00	
Base Imponible	500.000,00	
Tipo IS	0,25	
Cuota IS	125.000,00	125.000,00
Deducción Innovación tecnológica	420.000,00	62.500,00
Resultado del impuesto	0,00	62.500,00
Pendiente para aplicar los sg ejercicios		-357.500,00

Fuente: elaboración propia

En el supuesto en que el contribuyente estuviese interesado en monetizar la deducción a instancias de renunciar al 20% de la deducción.

	Impuesto de sociedades	Art.39.2 LIS (renuncia 20%)
Ingresos del ejercicio	4.000.000,00	
gastos de innovación tecnológica	3.500.000,00	
Base Imponible	500.000,00	
Tipo IS	0,25	
Cuota IS	125.000,00	125.000,00
Deducción Innovación tecnológica	420.000,00	336.000,00
Resultado del impuesto	0,00	0,00
Cantidad a monetizar		-211.000,00

Fuente: elaboración propia

INFORMES VINCULANTES

Los Informes Motivados Vinculantes (IMV) contienen la calificación de las actividades de I+D+i de un proyecto o una anualidad del mismo y sus presupuestos o gastos asociados. Los informes motivados pueden ser de naturaleza ex ante (a priori). Es decir, se emite un IMV para todo el proyecto, antes de su comienzo; o bien a posteriori, es decir, se emite un IMV por cada anualidad de proyecto ejecutada. Dependiendo del tipo de IMV, así será el plazo correspondiente para presentar la solicitud.

Para solicitar un informe motivado vinculante será necesario presentar una solicitud telemática dirigida a la D. G. de Innovación y Competitividad que se generará a través de la aplicación Informes Motivados Vinculantes (IMV).

Junto a la solicitud del informe habrá que adjuntar la documentación que se relaciona en el anexo de la esta presentación.

INCENTIVOS FISCALES EN CANARIAS

La Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del régimen económico y fiscal de Canarias contiene un conjunto de medidas económicas (en adelante “REF”) destinado a compensar de forma directa la lejanía y la insularidad.

La Dedución por Inversiones en Canarias (DIC) establece, en el artículo 94 de la Ley 20/1991 y en la Disposición adicional 4^a de la Ley 19/1994, que todas las deducciones, que se apliquen los contribuyentes en Canarias, tienen hasta un 80%, con el límite de 20 puntos porcentuales, un aumento de los porcentajes de deducción correspondientes a los incentivos fiscales aplicables en el territorio peninsular, con el objeto de que los incentivos fiscales tengan un mayor peso específico en el ámbito del archipiélago.

Por ello, las deducciones de investigación y desarrollo y la deducción de innovación tecnológica ascienderán al 45%.

	Impuesto de sociedades
Ingresos del ejercicio	4.000.000,00
gastos de innovación tecnológica	3.500.000,00
Base Imponible	500.000,00
Tipo IS	0,25
Cuota IS	125.000,00
Deducción Innovación tecnológica en Canarias	1.575.000,00
Resultado del impuesto	0,00

Fuente: elaboración propia

INCENTIVOS FISCALES EN EL PAÍS VASCO: GUIPÚZCOA, ÁLAVA Y VIZCAYA

Los tres territorios forales disponen de una regulación idéntica. Por este motivo, vamos a analizar en un mismo apartado los incentivos fiscales para la industria de los videojuegos.

Las tres normas forales que regulan el impuesto de sociedades en los referidos territorios son:

- Álava: Norma Foral 37/2013, de 13 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Vizcaya: Norma Foral 11/2013, de 5 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Guipúzcoa: Norma foral 2/2014, de 17 de enero, sobre el Impuesto sobre Sociedades.

PROVINCIA	NORMA	DEDUCCIÓN POR I+D (ART 62)	% DEDUCCIÓN
VIZCAYA	NF 11/2013	DEDUCCIÓN I+D software desarrollado	30% gastos de investigación +inversiones 20% gastos de personal, financiación de proyectos en Universidades 10% inversiones en elementos de inmovilizado material e intangible
		DEDUCCIÓN POR ACT. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Avances tecnológicos	15% gastos de diseño industrial e ingeniería , adquisición de patentes , licencias , “know how” y diseños 20% gastos de proyectos de universidades y obtención certificados ISO
ÁLAVA	NF 37/2013	DEDUCCIÓN I+D software desarrollado	30% gastos de investigación +inversiones 20% gastos de personal, financiación de proyectos en Universidades 10% inversiones en elementos de inmovilizado material e intangible
		DEDUCCIÓN POR ACT. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Avances tecnológicos	15% gastos de diseño industrial e ingeniería , adquisición de patentes , licencias , “know how” y diseños 20% gastos de proyectos de universidades y obtención certificados ISO
GUIPUZCOA	NF 2/2014	DEDUCCIÓN I+D software desarrollado	30% gastos de investigación +inversiones 20% gastos de personal, financiación de proyectos en Universidades 10% inversiones en elementos de inmovilizado material e intangible
		DEDUCCIÓN POR ACT. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Avances tecnológicos	15% gastos de diseño industrial e ingeniería , adquisición de patentes , licencias , “know how” y diseños 20% gastos de proyectos de universidades y obtención certificados ISO

INCENTIVOS FISCALES EN NAVARRA

El artículo 61 de la norma foral del Impuesto de sociedades de Navarra recoge las deducción por la realización de actividades de I+D e innovación tecnológica.

CCAA	NORMA	DEDUCCIÓN POR I+D (ART 62)	% DEDUCCIÓN
Navarra	NF 26/2016	DEDUCCIÓN I+D software desarrollado	40% gastos de investigación Más un 10% adicional de gastos de personal específicos de I+D Más un 10% adicional de los gastos de subcontratar proyectos de I+D a otro país UE
		DEDUCCIÓN POR ACT. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Avances tecnológicos	15% gastos de innovación tecnológica

Los contribuyentes, que pretendan acogerse a la deducción de este artículo, deberán presentar, además de la declaración del Impuesto correspondiente, el proyecto a que se refiere el apartado anterior, junto con una memoria explicativa del mismo, en la que deberá constar, de forma detallada, el presupuesto de gastos afectos al proyecto, así como los periodos en los que van a ser imputados.

En cada uno de los periodos en los que deba practicarse la deducción, correspondiente al proyecto presentado, se deberá detallar y justificar en la forma que se determine por la persona titular del Departamento competente en materia tributaria, la cuantificación de las partidas de gastos que, afectos al mismo, constituyan la base de la deducción.

Los proyectos y memorias explicativas de las actividades de investigación y desarrollo e innovación, a que se refiere este apartado, deberán ser presentados por los contribuyentes ante el órgano competente en materia de innovación y tecnología; el cual emitirá informe sobre si dichas actividades cumplen con los requisitos y condiciones para que puedan ser acogidas a la deducción.

MAPA DE ENTIDADES DE FINANCIACIÓN

A continuación incluimos una relación de entidades de financiación entre las que se pueden encontrar referencias para la búsqueda de socios para futuras operaciones.

No es una lista exhaustiva, por lo que el abanico de entidades que presentamos aquí lo que pretende es servir de primeros contactos sobre los que ir construyendo nuestra propia cadena de networking, hasta llegar a los inversores más adecuados para nuestro proyecto.

Se ha dado prioridad a las entidades y contactos que o bien han tenido experiencias previas en el sector de los videojuegos o bien invierten en fases y tipologías de empresas muy cercanas a las que podemos encontrar entre nuestros estudios.

REDES NACIONALES DE BUSINESS ANGELS

ABAC NEST

Barcelona

www.abacnest.com

Contacto: Josep Borras josep@abaccapital.com

ABANZA BUSINESS ANGELS DE ZAMORA

Zamora

www.abanza.org

Contacto: Francisco Javier Díaz Rincón info@abanza.org

AD VENTURES

Madrid

www.ad-ventures.es

Contacto: Alejandro Palazuelos apalazuelos@artesanosdigitales.com

ADDQUITY SOCIEDAD DE INVERSIÓN

Madrid

www.addquity.com

Contacto: Sergio López

ADVENTURES

Madrid

www.ad-ventures.es

Contacto: Alejandro Palazuelo hola@artesanosdigitales.com

AEBAN - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BUSINESS ANGELS

Madrid

www.aeban.es

Contacto: José Herrera info@aeban.es

ARAGÓN INVIERTE

Zaragoza

www.aragoninvierte.es

ASOCIACION ANDALUCÍA BAN, AABAN

Granada

www.aaban.org

Contacto: Manuel Villalón info@aaban.org

ASOCIACIÓN SEEDROCKET ANGELS

Barcelona

www.seedrocket.com

Contacto: Kasia Adamowicz kasia@seedrocket.com

BA CRECER+ (BAC+)

Guipuzcoa

www.orkestra.deusto.es/bacrecermas/es/

Contacto: Nagore Ardanza nagore.ardanza@orkestra.deusto.es
info@bacrecermas.es

BABAN BADAJOZ BUSINESS ANGELS

Badajoz

www.setici.net

Contacto: Servando Saavedra *servando@setici.net*
 set@setici.net

BCN BUSINESS ANGELS

Barcelona

www.bcnba.com

Contacto: Cristina Beltrán *info@bcnba.com*

BIG BAN ANGELS

Valencia

www.bigbanangels.org

Contacto: Neus Pelegrí *neus@bigbanangels.org*

BIOCREW

Asturias

www.biocrew.es

Contacto: Ricardo Llavona

BUSINESS ANGELS NETWORK CATALUNYA, BANC

Barcelona

www.bancat.com

Contacto: Albert Colomer *acolomer@bancat.com*

BUSINESS ANGELS NETWORK MADRI+D (BAN MADRI+D)

Madrid

www.madrimasd.org

Contacto: Pedro Trucharte *oficina.emprendedores@madrimasd.org*

BUSINESS IN FACT

Cadiz

www.businessinfact.com

Contacto: Jaime Andrés Bedia erik.remedios@businessinfact.com

CAMPUS-EMPRENDEDORES

Madrid

www.campus-emprendedores.com

Contacto: Mariló Sánchez msanchez@campus-emprendedores.com

CROSS BORDER ANGELS

Barcelona

www.crossborderangels.com

Contacto: Marta Emerson info@crossborderangels.com

CRYSTAL VENTURES

Madrid

Contacto: César Bardají cesar@bardaji.com

DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, S.L. (DAD)

Madrid

www.dad.es

Contacto: Rodolfo Carpintier Rodolfo@dad.es

DUWARY

Madrid

duwary.com

Contacto: José Luis Olmedo hola@duwary.com

ECONOMISTES BAN

Barcelona

www.coleconomistes.cat

Contacto: Miquel Sacristán

economistesban@coleconomistes.cat

EIX TECHNOVA

Barcelona

www.technovabarcelona.com

Contacto: Josep Miquel Piqué

jmpique@technovabarcelona.org

ESADE BAN

Barcelona

www.esadeban.com

Contacto: Fernando Zallo

fernando.zallo@alumni.esade.edu

FIRST TUESDAY (GRUPO ITNET)

Barcelona

www.firsttuesday.es

Contacto: Carlos Blanco

carlos@nuclio.com

FLUIDRA ACCELERA

Barcelona

www.fluidraaccelera.com

Contacto: Conchi Carro

*ccarro@fluidraaccelera.com**hola@fluidraaccelera.com*

FUNDACIÓN INCYDE

Madrid

www.incyde.org

Contacto: Natalia Vazquez

viveros@incydecamaras.es

GO EMPRENDE

Albacete

www.goemprende.com

Contacto: Raúl García

info@goemprende.com

GOBAN

Albacete

www.gobanclm.com

Contacto: Isabel López

ceelialbacete@gobanclm.com

IESE BUSINESS SCHOOL

Madrid

www.iese.edu

Contacto: Amparo de San José

adesanjose@iese.edu

INNOBAN

Valencia

www.businessangelsinnoban.es

Contacto: Luis Fernández

luis@innoban.com

KEIRETSU FORUM

Barcelona

www.keiretsuforum.es

Contacto: Miquel Costa

mcosta@keiretsuforum.com

LEAN INVESTMENT

Barcelona

www.leaninvestment.net

Contacto: Luis Font

mail@luisfont.com

M2M MARKETPLACE
Sevilla
www.m2mmarketplace.com

Contacto: info@m2mmarketplace.com

MÁLAGA BUSINESS ANGELS
Málaga
www.sopde.es/pagina.asp?cod=444

Contacto: Pedro Barriónuevo pbarriónuevo@costadelsolmalaga.org

MURCIA BAN
Murcia
www.murcia-ban.es

Contacto: Miguel de Haro info@murcia-ban.es

PGS CLUB
Madrid
www.pgsclubinversoresprivados.es

Contacto: Pablo Gimeno Sánchez pgs@pablogimenesanchez.es

PINAMA INVERSIONES
Madrid
www.pinama.es

Contacto: Miguel Ángel Cestero mac@pinama.es

PUENTY
Madrid
puenty.com/es/

Contacto: José Ignacio González-Blanch info@puenty.com

RECABA (RED CANARIA DE _BUSINESS ANGELS)

Sta Cruz de Tenerife

www.proexca.es

Contacto: Carmen Sosa Correa carmen.sosa@proexca.es

RED BIOSPHERE ANGELS

Ciudad Real

www.redbiosfera.com

Contacto: Lorenzo García-Muñoz

RED CEEI CV

Castellón

www.emprenemjunts.es

Contacto: Justo Vellón justovellon@ceei-castellon.com

REUS TARRAGONA BUSINESS ANGELS

Tarragona

www.reustarragona.com

Contacto: Jordi Prats jprats@reuscn.com

SEED & CLICK ANGEL NETWORK

Barcelona

www.seedandclick.com

Contacto: Juan Alvarez de Lara jalvarezdelara@seedandclick.com

SITKA BAN

Barcelona

www.sitkaban.com

Contacto: Carlos Guerrero info@sitkaban.com

SPANISH WOMEN ANGELS NETWORK - SWAN

Barcelona

Contacto: Cristina Ventura

START DMC

Madrid

www.startdmc.com

Contacto: startdmc@startdmc.com

TARTEC FUND

Málaga

www.tartecfund.com

Contacto: Anna Longoni info@tartecfund.com

THE CROWD ANGEL

Barcelona

www.thecrowdangel.com

Contacto: Ramón Saltor rsaltor@thecrowdangel.com

BUSINESS ANGELS DE REFERENCIA

ALBERTO KNAPP

Tw:@albertoknapp

Ln:/albertoknapp

ALEX DANTART

Tw:@dantart

Ln:/dantart

ALEXIS BONTE

Tw:@alexisbonte

Ln:/alexisbonte

AQUILINO PEÑA PÉREZ

Tw:@Aquilino

Ln:/aquilinopena

BERNARDO HERNÁNDEZ

Tw:@berniehernie

Ln:/bernardoherandez

CARLOS BLANCO

Tw:@carlosblanco

Ln:/carlosblanco

CARLOS DOMINGO

Tw:@carlosdomingo

Ln:/carlosdomingo

CARLOS GUERRERO

Tw:@guerrerochg

Ln:/carlosg7

EMILIO MÁRQUEZ

Tw:@emiliomarquez

Ln:/emiliomarquezespino

ENEKO KNORR

Tw:@enekoknorr

Ln:/enekoknorr

HUGO FERNÁNDEZ-MARDOMINGO

Tw:@hugomardomingo

Ln:/hugomardomingo

JAIME FERRÉ

Tw:@jaimeferre

Ln:/jaimeferre

JAVIER CEBRIÁN

Tw:@cebrianmonereo

Ln:/cebrianmonereo

JAVIER MEGÍAS

Tw:@jmegías

Ln:/jmegíasterol

JESÚS MONLEÓN

Tw:@jmonleon

Ln:/jesusmonleon

LUÍS MARTÍN CABIEDES

Tw:@luismcabiedes

Ln:/luismartincabiedes

MARTÍN VARSAVSKY

Tw:@martinvars

Ln:/martinvarsavsky

ORIOL JUNCOSA

Tw:@ojuncosa

Ln:/ojuncosa

PACO GIMENA

Ln:/pacogimena

RAFAEL GARRIDO

Tw:@rafaelgarrido

Ln:/rafagarrido

PEDRO TRUCHARTE

Tw:@ptrucharte

Ln:/pedrotrucharte

RODOLFO CARPINTIER

Tw:@RCarpintier

Ln:/rodolfocarpintier

ENTIDADES NACIONALES DE MICROMECENAZGO Y FINANCIACIÓN ALTERNATIVA

ADVENTUREES

España

www.adventurees.com

Contacto: Yael Hernández

info@adventurees.com

BESTAKER

Navarra

www.bestaker.com

Contacto: Adrián Marcos

adrian.marcos@davalor.es

CROWDCUBE

Barcelona

www.crowdcube.es

Contacto: Pepe Borrell

CROWDEMPRENDE MÁLAGA

Málaga

www.crowdemprendemalaga.com

Contacto: Angelo Di Placido

fablabmalaga@gmail.com

GETYOURCAUSE

ESPAÑA

www.getyourcause.com

Contacto:

info@getyourcause.com

IDEAME

A. LATINA

www.idea.me

Contacto: Sebastián Di Lullo

creadores@idea.me

INDIEGOGO

www.indiegogo.com

Contacto: Elena Ginebreda-Frendel

elenat@indiegogo.com

INVEREM

ESPAÑA

www.inverem.es

Contacto: José Manuel Espadas

info@inverem.es

KICKSTARTER

ESTADOS UNIDOS

www.kickstarter.com

Contacto: Charles Adler

press@kickstarter.com

KISS KISS BANK

EU

www.kisskissbankbank.com

Contacto: Charlotte Richard

charlotte.richard@kisskissban

LANZANOS

Toledo

www.lanzanos.com

Contacto: Gregorio López

gregorio.lopez@lanzanos.com

LIGNUM CAP

Madrid

www.lignumcap.com

Contacto: Alvaro F. Gonzalez

alvarofgonzalez@lignumcap.com

MYNBEST

Barcelona

www.mynbest.com

Contacto: Iñigo Muñoz

imunoz@mynbest.com

PROJEGGT

Barcelona

www.projeggt.com

Contacto: Valenti Acconcia

contact@projeggt.com

SIAMM

ESPAÑA

www.siamm.es

Contacto: Gonzalo de la Figueroa

datos@siamm.es

SOCIOSINVERSORES

Madrid

www.sociosinversores.com

Contacto: Patricia Casado

patricia.casado@sociosinversores.com

STARTUPXPLORE

Madrid

www.startupxplore.com

Contacto: Javier Megías info@startupxplore.com

THE CROWD ANGEL

Barcelona

www.thecrowdangel.com

Contacto: Ramon Saltor rsaltor@thecrowdangel.com

UNIEMPREN

Valencia

www.uniempren.es

Contacto: admin@uniempren.es

VANACCO

Girona

www.vanacco.com

Contacto: Valentí Acconcia valenti@vanacco.com

VERKAMI

Barcelona

www.verkami.com

Contacto: Joan, Adriá y Jonás Sala info@verkami.com

VORTICEX

Navarra

www.vorticex.org

Contacto: Ana Fernández Zubieta afernandez@vorticex.org

ACELERADORAS

ALFACAMP

www.alfacamp.com

Contacto: Rafaél López info@alfacamp.com

ANDALUCIA OPEN FUTURE

www.andalucia.openfuture.org

Contacto: Susana Olivar susana.olivar@juntadeandalucia.es

BANKIA ACCELERATOR

www.conector.com/bankia

Contacto: Bernardo Martínez bernardo.martinez@conector.com

BARCELONA ACTIVA

www.barcelonactiva.cat

Contacto: Cristina Aguila cristina.aguila@barcelonactiva.cat

BARCELONA VENTURES

www.barelonaventures.com

Contacto: Francesc Basch fbach@barelonaventures.com

BBOOSTER

www.bbooster.org

Contacto: Enrique Penichet comunicacion@bbooster.org

BEIRRUP

www.berriup.com

Contacto: Pedro Muñoz-Baroja info@berriup.com

BOLT ACCELERATOR

www.bolt.eu.com

Contacto: Rafael Aguado rafa@bolt.eu.com

BSTARTUP

www.bstartup.bancsabadell.com

Contacto: Conxa Oliu bstartup@bancsabadell.com

CAPPTAINS

www.captains.com

Contacto: Patricio Hunt patricio.hunt@intelectium.com

CONECTOR

www.conector.com

Contacto: Elisabeth Martínez eli@conector.com

DAD

www.digitalassetsdeployment.com

Contacto: info@dad.es

DEMIUM GAMES

www.demiumgames.com

Contacto: Alejandro Miralles amiralles@demiumgames.com

EATABLES

www.eatableadventures.com

Contacto: José Luis Cabañero joseluis@eatableadventures.com

FACTORIA CULTURAL
www.factoriaculturalmadrid.es

Contacto: Sandra Stuyck sandra.stuyck@factoriaculturalmadrid.es

FUNDACIÓN LÍNEA DIRECTA
www.fundacionlineadirecta.org

Contacto: Francisco Valencia info@fundacionlineadirecta.org

GALICIA OPEN FUTURE
www.galicia.openfuture.org

Contacto: Álvaro Otero info@atlanticacomunicacion.com

IDEOOS
www.ideoos.com

Contacto: G. Miguel Talavera hola@ideoos.com

INSPIRIT
www.inspirit.net

Contacto: Isabel Vazquez isabel.vazquez@inspirit.net

ITNIG
www.itnig.net

Contacto: Bernat Farrero info@itnig.net

KBI DIGITAL
www.kbidigital.eus

Contacto: Roberto Ondarra García info@kbidigital.eus

LA SALLE TECHNOVA
www.technovabarcelona.org

Contacto: Isabel Gimenez igimenez@technovabarcelona.org

LA TERMINAL
www.la-terminal.es

Contacto: Sara Santolaria info@la-terminal.es

LANZADERA
www.lanzadera.es

Contacto: Javier Jiménez info@lanzadera.es

LAUNCHTF
www.launchtf.com

Contacto: Oliver Guisado launchtf@fg.ull.es

MADEINMOBILE
www.madeinmobile.es

Contacto: Marta Fernández de la Vega marta@madeinmobile.es

METXA
www.metxa.com

Contacto: Josetxu Silgo jsilgo@metxa.com

MOLA
www.mola.com

Contacto: Paco Gimena info@mola.com

NUCLIO

www.nuclio.com

Contacto: María Hidalgo maria@nuclio.com

SEEDROCKET

www.seedrocket.com

Contacto: Kasia Adamowicz info@seedrocket.com
María Ferreira

SEK LAB

www.seklab.es

Contacto: Félix López Capel felix.lopez@sek.es

SONAR VENTURES

www.sonarventures.com

Contacto: Álvaro Cuesta info@sonarventures.com

STARTUP CATALUÑA ACCIÓ

www.accio.gencat.cat

Contacto: Jordi Aguasca jaguasca@gencat.cat

THE VRAIN

www.thetrain.com

Contacto: Óscar González Hormigos oscar@thetrain.com

VIZCAYA OPEN FUTURE

www.bizkaia.openfuture.org

Contacto: Rafael Ossaateaga rafael.ossaateaga@telefonica.com

WANAJUMP

www.wanajump.com

Contacto: Edu Huarte

WAYRA

www.wayra.co

Contacto: Andrés Saborido andres.saborido@telefonica.com

YUZZ

www.yuzz.org

Contacto: Santander Emprendimiento (CISE) contacto@cise.es

ZITEK

www.emprededoreszitek.com

Contacto: Aitzoi Lamikiz Mentxaka aitzol.lamikiz@ehu.eus

ENTIDADES NACIONALES DE CAPITAL RIESGO

101STARTUPS

Barcelona

www.101startups.com

Contacto: Jordi Priu Fundador
Robert Vilaseca Fundador

2UPSEED

Murcia

www.2up.es

Contacto: Bruno Dureux Director

50TRESDIGITAL -DCN

Valencia

www.50tresdigital.es

Contacto: Lucas Martinez

Fundador

ABAC CAPITAL

Barcelona

www.abaccapital.com

Contacto: Oriol Pinya

ACTIVE VENTURE PARTNERS, SGECR, SA

Barcelona

www.active-vp.com

Contacto: Ricard Söderberg

Philipp Schroeder

ADARA VENTURE PARTNERS

Madrid

www.adaravp.com

Contacto: Mónica Navas

ALANTIS SEED CAPITAL

Madrid

www.alantis.es

Contacto: Hugo Fernández-Mardomingo Fundador

ALVA CAPITAL HOUSE

Barcelona

www.alvahouse.es

Contacto: Axel Serena

Fundador

ANGELS CAPITAL SL

23015 Valencia

www.angelscapital.es

Contacto: Juan Roig Fundador
Jaime Esteban CEO

AVET VENTURES SGEIC SA

Barcelona

www.avet.ventures.com

Contacto: Félix Arias Fundador
Mercé Tell Fundadora

AXÓN PARTNERS GROUP, SA

Sevilla

www.axonpartnersgroup.com

Contacto: Francisco Velázquez de Cuéllar Partner
Alfonso Léon Partner

BANKINTER CAPITAL RIESGO, SGECR (INTERGESTORA)

Madrid

www.fundacionbankinter.org

Contacto: Pablo Lancry CEO

BBOOSTER DYRECTO

Sta Cruz de Tenerife

www.dyrecto.es

Contacto: Enrique Penichet CEO

BBOOSTER VENTURES

Valencia

www.bbooster.org/es

Contacto: Fernando Becerra Fundador

BIG SUR VENTURES-NECOTIUM

Madrid

www.bigventures.es

Contacto: José Miguel Herrero Fundador
Manuel Matés Fundador

BONSAI VENTURE CAPITAL

Madrid

www.bonsaiventurecapital.com

Contacto: Javier Cebrián Segarriga Fundador

BULLNET GESTIÓN, SGECR, SA

Madrid

www.grupobullnet.com

Contacto: Javier Ulecia Fundador
Miguel del Cañizo Fundador

CAIXA CAPITAL RISC SGECR, SA

Barcelona

www.caixacapitalrisc.es

Contacto: Carlos Trenchs Sainz de la Maza Director

CANGURO INVERSIONES

Madrid

www.canguroinversiones.com

Contacto: Gonzalo Ruiz Utrilla Fundador

CAPITANA VENTURES

Madrid

www.capitanavp.com

Contacto: Asier Parra Ordorica socios
Juan Martinez Oller socios

CIVETA INVESTMENT S.A.

Madrid

www.civeta.es

Contacto:	Gonzalo Ruíz Utrilla	Fundador
	Daniel Seijo	Fundador
	Jesús Pérez	Fundador
	Carlos López	Fundador
	Remo Domingo	Fundador

CONTENEO

Vizcaya

www.conteneo.com

Contacto: Rubén Iglesias Fundador

CUBE INVESTMENTS

Madrid

www.cubeinvestments.com

Contacto: Martí Escursell Fundador

DANKA CAPITAL

Madrid

www.dankacapital.com

Contacto: Walter Kobylanski Fundador
Christian Kobylanski Fundador

DARUAN VENTURE CAPITAL

Madrid

www.daruancvc.com

Contacto: David Ruiz de Andrés

Fundador

EMPRENDIZA

Alava

www.emprendiza.com

Contacto: Guillermo Arregui

Fundador

ENCOMENDA VC

Barcelona

www.daruancvc.com/esContacto: Oriol Juncosa
Carlos BlancoFundador
Fundador

GIN VENTURE CAPITAL

Madrid

www.gvcapital.esContacto: Julio Pazo
Marcos Kessler
Nicola Cencherle

Fundador

GRUPO ZRISER

Valencia

www.zriser.esContacto: Pablo Serratosa
Ana Serratosa
Eleuterio AbadFundador
Fundadora
CEO

IDODI VENTURE CAPITAL

Barcelona

www.idodivc.com

Contacto: Marc Vidal Fundador
Josep Mora CEO

INTELECTIUM

Barcelona

www.intelectium.com

Contacto: Patricio Hunt Fundador

INVEREADY TECHNOLOGY INVESTMENT GROUP

Barcelona

www.inveready.com

Contacto: Josep María Echarri Fundador
Roger Piqué Fundador

JME VENTURE CAPITAL

Madrid

www.fjme.org

Contacto: José Manuel Entrecanales Fundador
Javier Alarco CEO

K-FUND

Madrid

www.kfund.vc

Contacto: Iñaki Arrola Fundador
Carina Szpilka Fundadora
Ian Noel Fundador

KIBO VENTURES

Madrid

www.kiboventures.com

Contacto: Javier Torremocha G^a de la Rasilla Fundador
Aquilino Peña Pérez Fundador
José María Amusátegui Fundador

LANTA DIGITAL VENTURES

Barcelona

www.daruancv.com/es

Contacto: Ángel García Fundador

LÁNZAME CAPITAL

Barcelona

www.lanzame.es

Contacto: Antoni Castelltort Fundador
Ferrán Burriel Fundador

MAKING IDEAS FOR BUSINESS

Madrid

www.makingideasbusiness.com

Contacto: Raúl Rey Muñoz CEO

MEDIA DIGITAL VENTURES

Barcelona

www.mediadigitalventures.com

Contacto: Gerard Olivé Fundador
Miguel Vicente Fundador
Luca Mannucci CEO

MICROWAVE VENTURES

Vizcaya

www.microwaveventures.com

Contacto: Xavier Álvarez
Contacto: Carlos Polo Fundador
Fundador

MOLA.COM

Baleares

www.mola.com

Contacto: Paco Gimena

NAUTA CAPITAL VC PARTNERS, SGECR

Barcelona

www.nautacapital.com

Contacto: Daniel Sanchez
Contacto: Xavier Rubió Founder and Partner

NERO VENTURES

Barcelona

www.neroventures.com

Contacto: Anindya Saha CEO

NEW TECH CAPITAL

Barcelona

www.newtech-capital.com

Contacto: Jordi Rosés
Contacto: Steve Hachenberger Fundador
Contacto: Michael Counihan Fundador

ONA CAPITAL PRIVAT

Barcelona

www.onacapital.com

Contacto: Oriol Lobo Director

ONZA CAPITAL

Madrid

www.onzacapital.com

Contacto: Gonzalo Ortiz Fundador
Nicolás Bergareche Fundador
Juan Vallejo Fundador
José María Irisarri Fundador

OQUENDO CAPITAL

Madrid

www.oquendocapital.com

Contacto: Carmen Arrizabalaga

RICARI, DESARROLLO DE INVERSIONES RIOJANAS S.A

La Rioja

www.ricari.es

SABADELL VENTURE CAPITAL

Barcelona

www.grupbancsabadell.com/es

Contacto: Raúl Rodríguez Director

SAMAIPATA VENTURES

Madrid

www.samaipataventures.com

Contacto: José del Barrio Fundador

SEAYA VENTURES

Madrid

www.seayaventures.com

Contacto: Michael Kleindl
Beatriz González

SEED CREATIVE CAPITAL

Vizcaya

www.seedcdc.com

Contacto: Pedro Cózar Fundador
Manuel Balsera Fundador
Javier de Paz Fundador

SINENSIS SEED CAPITAL SCR, S.A

Valencia

www.bbooster.org/es

Contacto: Enrique Penichet Fundador

SITKA CAPITAL

Barcelona

www.sitkacapital.com

Contacto: Carlos Guerrero Fundador
Jaime Garrido Fundador

SPUTNIK INVERSIONES

Barcelona

Contacto: Julio Haeffner Fundador
Paco López Fundador
Manuel Terme Fundador

TAMARIX CAPITAL

Barcelona

Contacto: Javier Juncadella de Pallejá

TELEFÓNICA VENTURES

Madrid

www.openfuture.org/es

Contacto: Javier Placer CEO

TOUBKAL PARTNERS

Barcelona

www.toubkalpartners.com

Contacto:	Marc Ferrán	Fundador
	Jesús Monleón	Fundador
	David Baratech	Fundador
	Marek Fodor	Fundador
	Sacha Fuentes	Fundador
	Juan Margenat	Fundador
	Enrique Dominguez	Fundador

VIRIDITAS VENTURES

Madrid

www.viriditasventures.com/es

Contacto:	Yago Arbeloa	Fundador
	Yago Perrin	Fundador
	Angel Asin	Fundador

ENTIDADES EUROPEAS DE CAPITAL RIESGO

ACCEL PARTNERS

Londres - REINO UNIDO

www.accel.com

Contacto: Steve Minch Comunicación siliconvalley@accel.com

ATÓMICO

Londres - REINO UNIDO

www.atomico.com

Contacto: Katy Sexton ksexton@milltownpartners.com

CONNECT VENTURES

Londres - REINO UNIDO

Contacto: www.connectventures.co.uk

EAST LONDON VENTURES

Londres - REINO UNIDO

www.eastlondon.ventures

Contacto: Michael Callas (Fundador) Michael@eastlondon.ventures

EIGHT ROADS VENTURES

Londres - REINO UNIDO

www.eightroads.com

Contacto: Alexandra Prescot IM00362@fil.com

ELAIA PARTNERS

París - FRANCIA

www.elaiapartners.com

Contacto: Isabelle Amigues Iamigues@elaia.com

FÉLIX CAPITAL

Londres - REINO UNIDO

www.felixcap.comContacto: Antoine Nussenbaum (CEO) info@felixcap.com

IDINVEST PARTNERS

París - FRANCIA

www.idinvest.comContacto: María Claire Martín contact@idinvest.com

INDEX VENTURES

Ginebra - SUIZA

www.indexventures.comContacto: Neil Rimer (Fundador) press@indexventures.com
David Rimer (Fundador)

LONDON VENTURES PA.

Londres - REINO UNIDO

www.londonvp.comContacto: David Gardner (Fundador) pitch@londonvp.com
David Laukee (Fundador)

NORTHZONE

Londres - REINO UNIDO

www.northzone.comContacto: Sofia Lundvall (Comunicación) sofia@northzone.com

PAUA VENTURES

Berlín - ALEMANIA

www.pauaventures.comContacto: Moritz Poewe (Comunicación) moritz.poewe@pauaventures.com

PRIME VENTURES

Cambridge

www.primeventures.com

Contacto: Sake Bosch (Fundador) info@primeventures.com

PROFOUNDERS CAPITAL

Londres - REINO UNIDO

www.profounderscapital.com

Contacto: Sean Seton sean@profounderscapital.com

XANGE VENTURES

París - FRANCIA

www.xange.biz

Contacto: Oliver Pagezy (Fundador) contact@xange.biz

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo y difusión de muchas personas y entidades que de forma generosa han ayudado a que se pudiera plasmar la información que queda publicada. Nuestro agradecimiento y reconocimiento a todos ellos:

Albert Colomer
Aleix Risco
Àlex d'Espona
Alejandro López
Ana Fernández
Ángel Palazuelos
Angela Alferez
Carmen Arrizabalaga
Dominique Barthel
Fernando Prieto
Franz Ruz
Hansi Sbarra
Iker Gutiérrez
Javier Lacunza
Javier Ramos
Jesús Millán
Jorge Calderón
Josep Borrás
Josetxu Silgo

Juan Carlos Marcos
Juan Castillo
Karina Suntaxi
Manuel Meijide
Marc Corominas
Marisol López
Miguel Ángel Cestero
Miguel Ramos
Mónica Carretero
Patricia Casado
Pedro Trucharte
Pilar Irigoien
Rafael Carazo
Raúl Colomer
Ruth Sofía Contreras
Samuel Torres
Sebastián Fernández
Valentí Acconcia

En especial queremos destacar las aportaciones a los textos de este libro realizados por Aleix Risco en el apartado de Plan de Negocio, Juan Castillo por todo lo relacionado con “Lean Startup”, Fernando Prieto por su conocimiento y contenidos sobre Crowdfunding y Franz Ruz en las aportaciones sobre constitución de sociedades e incentivos fiscales del sector de los videojuegos. Además, queremos agradecer a Ruth Contreras su aportación a las líneas de ayudas públicas en Cataluña, Mónica Carretero en el apartado de avales de CREA SGR y Ángel Palazuelos y Jesús Millán por ayudarnos a conocer mejor los mecanismos de ENISA. Finalmente, queremos hacer un agradecimiento especial a Gilberto Sánchez, por su trabajo como coordinador del libro.

Para la elaboración del anexo MAPA DE ENTIDADES DE FINANCIACIÓN ha sido de gran utilidad la publicación “El Referente – Guía de inversión para StartUps” donde encontramos muchas de las referencias presentadas.

BIBLIOGRAFÍA

AMETIC, Oportunidades de Financiación en las Industrias Creativas y Culturales.

<https://goo.gl/mqj5L2>

App Annie, App Annie Mobile App Forecast: The Path to \$100 Billion. <https://goo.gl/uMnP71>

ASCRi Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión, 2016-Informe de actividad del Capital Privado en España. <https://goo.gl/Rquk8V>

ASCRi Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión, 2017 Informe de actividad del Capital Privado en España - El Capital Privado en un entorno mundial cambiante. <https://goo.gl/g689E9>

Brad Feld y Jason Mendelson, Cómo cerrar rondas de financiación con éxito. Publicado por John Wiley & Son, Inc. eISBN 978-84-943742-7-2.

DEV, Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos 2015.

<http://www.dev.org.es/es/libroblancodev2015>

DEV, Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos 2016.

<http://www.dev.org.es/es/libroblancodev2016>

Douglas J. Cumming, VENTURE CAPITAL - Investment Strategies, Structures and Policies. John Wiley & Sons, 2010. ISBN 0470599758, 9780470599754

EGDF, How To Enable Digital Growth in Europe? <https://goo.gl/m9b2BW>

El Referente, Guía de inversión para StartUps – Axel Springer. <http://www.elreferente.es>

ESA, 2016 Sales, demographic and usage data/ Essential facts about the computer and video game industry, <https://goo.gl/Qs64KC>

ICEX, Guía de incentivos y ayudas estatales. <https://goo.gl/eej8eV>

ICEX, Guía de Negocios en España. Edición 2016. <https://goo.gl/6VZuxJ>

IGDA, 2008-2009 Casual Games White Paper. <https://goo.gl/RkmBH5>

International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines.
www.privateequityvaluation.com

INVEST IN SPAIN, Establecimiento de una sociedad en España. <https://goo.gl/skdd25>

INVEST IN SPAIN, Principales cuestiones fiscales. <https://goo.gl/MjGyZF>

KOCCA, 2012 White Paper on Korean Games. <https://goo.gl/V74jqI>

Luis Rodríguez Domínguez, Valoración y gestión de activos Intangibles: Aproximación teórica y estudio empírico - Universidad de Salamanca.

Mónica García Cantó y Luis F. Vañó Francés, Informe motivado como herramienta para la aplicación de deducciones fiscales por I+D+i. Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

ONTSI, Informe anual del Sector de los Contenidos Digitales en España (Edición 2016).
<https://goo.gl/pDNpCs>

RED.ES, Estudio sobre medidas de apoyo a la financiación de empresas TIC en España

TEKES, The Game industry of Finland 2014. <https://goo.gl/6CG3Ci>

UK Trade & Investment, Creative Sector Tax Reliefs. <https://goo.gl/5nNwpv>

UK Trade & Investment, UK Creative Industries – International Strategy. <https://goo.gl/qt34wy>

Universidad del País Vasco, Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas (Business Model Design) Metodología de Alex Osterwalder. <https://goo.gl/yZCMdv>

Webcapitalriesgo. <http://www.webcapitalriesgo.com>

ENLACES DE INTERÉS

AIF - Asociación de Asesores de Inversión, Financiación y Peritos Judiciales
<https://www.linkedin.com/groups/2918625/profile>

Asociación española de Contabilidad y Administración de empresas
<http://www.aeca.es>

Asociación española de Entidades de Capital Riesgo (ASCR)I)
<http://www.ascri.org>

Banco de España
<http://www.bde.es>

Capital Riesgo
<https://www.linkedin.com/groups/1912092/profile>

CECA
<http://www.ceca.es>

Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI)
<http://www.cdti.es>

Las 3D de la Financiación de Videojuegos



Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)
<http://www.cnmv.es>

Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa
<http://www.cepyme.es>

CREA SGR
<http://www.creasgr.com/>

CROWDFUNDING, INVERSIONES, PROPUESTAS DE COLABORACIÓN, OFERTAS PARA AUTÓNOMOS Y FREELANCE
<https://www.linkedin.com/groups/2570994/profile>

Dirección General de Comercio e Inversión
<http://www.ipyme.org>

ENISA
<http://www.enisa.es/>

FONDOS DE INVERSIÓN
<https://www.linkedin.com/groups/4737308/profile>

Funds People
<https://www.linkedin.com/groups/2530721/profile>

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
<http://www.icac.meh.es>

Instituto de Crédito oficial
<http://www.ico.es>

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)
<http://www.icex.es>

Instituto Nacional de Estadística (INE)
<http://www.ine.es>

Inversores & Emprendedores
<https://www.linkedin.com/groups/150871/profile>

Inversores, Business Angels, Aceleradoras, Incubadoras, Emprendedores, Startups.
<https://www.linkedin.com/groups/4748671/profile>

Investopedia
<http://www.investopedia.com/>

Mercado Único Digital
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad
<http://www.mineco.gob.es>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
<http://www.mecd.gob.es>

Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital
<http://www.minetad.gob.es>

Red Española de Business Angels (ESBAN)
<http://www.esban.com>

Registro Mercantil Central (Sección Denominaciones)
<http://www.rmc.es>

Seguridad Social (SSCC)
<http://www.seg-social.es>

ÍNDICE ALFABÉTICO

A

Acuerdos de edición	73
Adelanto de royalties	76
ANEXOS.....	203
Autofinanciación.....	35
Avales	103

B

Business Angels	52, 65
BÚSQUEDA DE SOCIOS INVERSORES.....	47

C

Capital Riesgo.....	56, 113
CICLO DE VIDA DE LA FINANCIACION.....	13
Competencia y Entorno	189
Constitución de Sociedades	119
CRÉDITOS ICO.....	64
Criterios de inversión.....	66
Crowdfunding	50

D

DESTINAR	119
DETECTAR.....	47
Devolución de la financiación.....	179
Devolución de préstamos	183
DEVOLVER.....	179

E

EDITORES	69
----------------	----

F

Family Office.....	55
Financiación y fiscalidad en el desarrollo de videojuegos.....	107
Friends & Family	48

G

Gestión de la IP	71
Gestión de los fondos obtenidos.....	125

I

INCENTIVOS Y AYUDAS PÚBLICAS.....	78
Incubadoras y Aceleradoras.....	49

J

Justificación	139
---------------------	-----

L	
La Banca	48
M	
MAB.....	57
MAPA DE ENTIDADES DE FINANCIACIÓN	223
Mapas de ayudas disponibles.....	81
Mercado Potencial.....	188
Metodología	58
Modelos de Negocio	162
N	
Necesidades de financiación por fases	22
P	
Plan de contingencias y riesgos.....	199
PLAN DE NEGOCIO.....	185
Plan de producción	194
Posicionarse y darse a conocer	124
Proceso de negociación	33
Producción	143
Puntos clave de la negociación.....	116
R	
Resumen Ejecutivo	186
Rondas de inversión	38
T	
TIPOLOGIA DE ESTUDIOS.....	124
Tipología de la financiación pública	82
W	
Work-for-hire	75

