



Un toque de  
**JUEGOS**

[untoquedejuegos.com](http://untoquedejuegos.com)

# El estado del mercado de los juegos de mesa en España

# 2019

## #MJM2019

Belén Moreno Garrido

Javier Guinot Cuesta

[untoquedejuegos@gmail.com](mailto:untoquedejuegos@gmail.com)

## CONTENIDOS

A continuación presentamos el índice de contenidos del estudio.

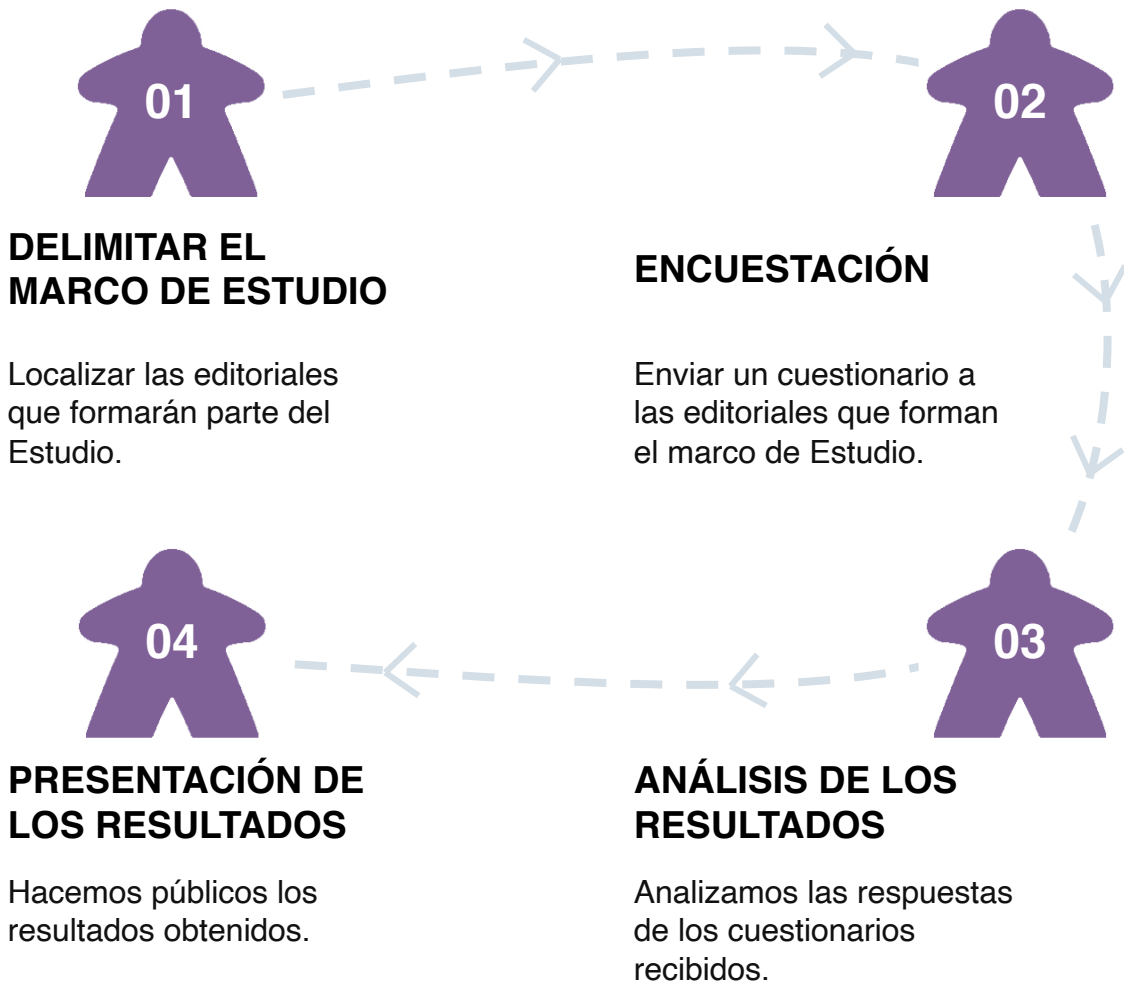
|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Metodología                     | 2  |
| Introducción                    | 3  |
| Respuesta de las editoriales    | 4  |
| Edad del sector                 | 7  |
| Localización de las editoriales | 8  |
| Tamaño del sector: facturación  | 9  |
| Tamaño del sector: empleados    | 10 |
| Tipo de juegos                  | 10 |
| Formas de comercialización      | 14 |
| Conclusiones                    | 16 |



## METODOLOGÍA

Uno de los objetivos principales de **Un Toque de Juegos** es aportar conocimiento al sector de juegos de mesa, wargaming y miniaturas de España.

Es por ello que nos hemos propuesto generar un estudio de carácter anual para evaluar el estado del sector de los juegos de mesa en España.



### FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Definición de los objetivos: conocer el estado del sector de los juegos de mesa en España.

Descripción del Universo: editoriales de juegos que publican juegos en español y en el territorio español.

Metodología de selección de la muestra: localización de editoriales a través de prospección.

Tamaño muestral: 177

Técnica aplicada para realizar el trabajo de campo: observación por encuesta.

Período de recogida de la información: del 5 de noviembre de 2019 al 10 de enero de 2020.



# INTRODUCCIÓN

## ¿Por qué es necesario este estudio?

*La **misión** de Un toque de juegos es ampliar el conocimiento sobre el sector de los juegos de mesa, wargaming y miniaturas en España. Cuando empezamos la aventura de crear un medio especializado en la comunicación, el marketing y el valor pedagógico de los juegos pronto fuimos conscientes de la poquísima información sectorial que existía. Es por ello por lo que pusimos en marcha la primera edición del Estado del sector de los juegos de mesa, wargaming y miniaturas en España.*

## Objetivo



El **objetivo** de la investigación es conocer varios puntos relevantes de las editoriales de juegos de mesa, miniaturas y wargames (tamaño, localización, exportación, formas de comercialización, tipología de producto, tipología de la producción y perfiles profesionales) que componen un sector en constante crecimiento y del que apenas se conocen datos de su funcionamiento.

## Las editoriales



Desde mediados del siglo XX se publican juegos de mesa modernos en España, empresas como Educa Borrás ya en los años 30 empezaron a licenciar juegos extranjeros. Aunque desde su origen es un sector muy vinculado a las industrias jugueteras, a principios del siglo XXI empresas como Devir Iberia empiezan a diversificar el sector creándose editoriales al margen del sector del juguete. Desde ese momento el número de editoriales de juegos en nuestro país no ha dejado de crecer<sup>1</sup>.

## NOTAS

1 (2019) MORENO GARRIDO, B: "La evolución de los juegos de mesa en España".

<https://untoquedejuegos.com/2019/11/25/la-evolucion-de-los-juegos-de-mesa-en-espana/>





## En la actualidad hay 119 editoriales en España que editan juegos en español

Para la investigación partimos de una muestra preliminar de **177 editoriales** (ver ANEXO 1) recogidas tras la realización de una prospección en internet. Las localizamos a través de búsquedas en Google y redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram), ya que en la actualidad no existe un listado de editoriales que operan en España<sup>2</sup>. De esas 177 editoriales del listado inicial descartamos un total de 58 editoriales que, o bien, ya habían cerrado en el momento de la investigación, o bien, no editaban ni juegos de mesa, ni *wargames* o juegos de miniaturas. Por tanto, el marco de estudio se ha compuesto de **119 editoriales** (ver ANEXO 2) que editan juegos en español en España.

## RESPUESTA DE LAS EDITORIALES

Desde el primer momento enfocamos la investigación desde la perspectiva de un mercado no consolidado, joven y con poca experiencia en actividad sectorial. Tampoco existen recursos de investigación a nivel estatal y estudios rigurosos a los que acudir como punto de partida. En España, en la actualidad no existen estudios superiores ni universitarios en la materia que nos ocupa. Estamos, por tanto, ante un vacío analítico e informativo que nos ha obligado a acudir directamente a la fuente primaria de información: las editoriales. Esto se traduciría en un camino largo, con barreras de entrada que florecieron en las primeras fases de la encuestación.

## NOTAS

<sup>2</sup> Un buen punto de partida es la recopilación de “juegos en producción” de la asociación “Jugamos Todos”  
<http://www.jugamostodos.org/index.php/juegos-en-produccion>



## ¿Por qué encuestación?

Las encuestas permiten obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Además, la información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.

## ¿Cómo se contactó con las editoriales?



Se planificaron cuatro rondas de contacto. La primera ronda se completó a través del correo electrónico o el formulario de contacto proporcionado en las webs oficiales de las editoriales. La segunda ronda fue un recordatorio por la misma vía de contacto, email o formulario de contacto. Para la tercera ronda se contactó a través de una red social o redes sociales (Facebook, Twitter o Instagram) en las que la editorial mostrase actividad. Y la última ronda de contacto se hizo localizando a responsables de comunicación a través de la plataforma LinkedIn.

Confirmación de formulario  
contacto enviado Recibidos

24 nov  
para [redacted]

Gracias por su mensaje, lo hemos recibido correctamente.

Con motivo de las vacaciones de verano, [redacted] no podrá contestar a su mensaje hasta el próximo 19 de agosto. Intentaremos resolver su consulta tan pronto como sea posible.

Muchas gracias por su comprensión.  
Lamentamos las molestias ocasionadas.

Un saludo,

De las 119 editoriales contactadas, el **49% no contestaron** en ninguna de las rondas de contacto realizadas. Y en algún caso nos encontramos con alguna desagradable sorpresa, como, por ejemplo, cuando en un mensaje automático de una editorial nos indicaba que nuestro mensaje iba a ser contestado a partir del 19 de agosto cuando había sido enviado el 24 de noviembre, es decir tres meses después.

Mensaje automático recibido de una de las principales editoriales de juegos española.

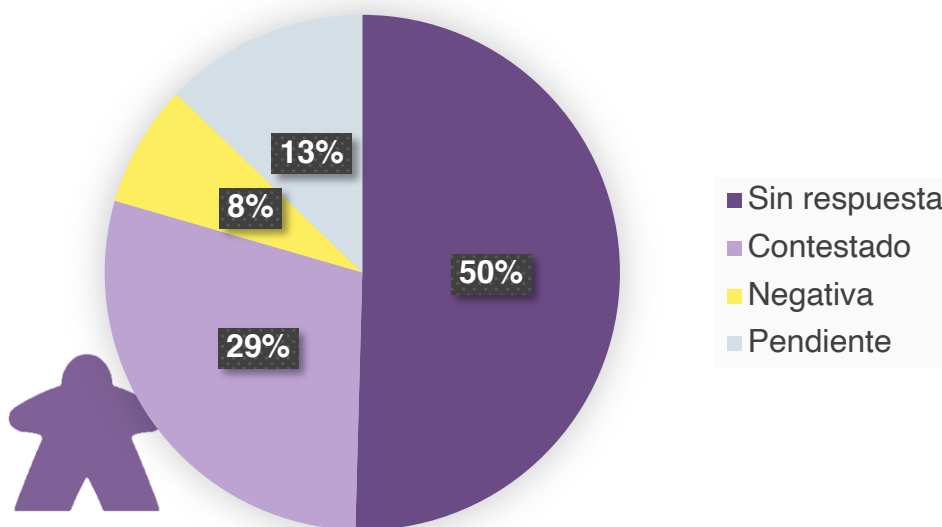


Un 12% de las editoriales contactadas no han pasado del estado “Pendiente”, es decir, que contestaron a nuestros mensajes en alguna de las rondas de comunicación, pero no llegaron a cumplimentar el cuestionario, ni tampoco dieron una negativa.

Un 8% declinaron su participación en el estudio. Y un 2% quedaron fuera porque, o bien, pertenecen a un grupo editorial más grande que son los que gestionan los datos del mercado español, o bien, aún no han sacado ningún juego al mercado.

Un 29% contestaron positivamente y cumplimentaron el cuestionario (ver Anexo 3).

## RESPUESTA DE LAS EDITORIALES



Fuente: elaboración propia

La primera conclusión clara que podemos extraer del índice de participación de las editoriales en la investigación es que, efectivamente, aún nos encontramos ante un sector que no cuida las relaciones con sus stakeholders o grupos de interés, ya que un 49% de las editoriales no fueron capaces de contestar a los diferentes mensajes enviados por diferentes vías de comunicación. Así mismo, queda patente el poco interés por ampliar el conocimiento del sector y colaborar en el crecimiento de la información del mismo. En otros sectores existen este tipo de investigaciones desde hace varias décadas.

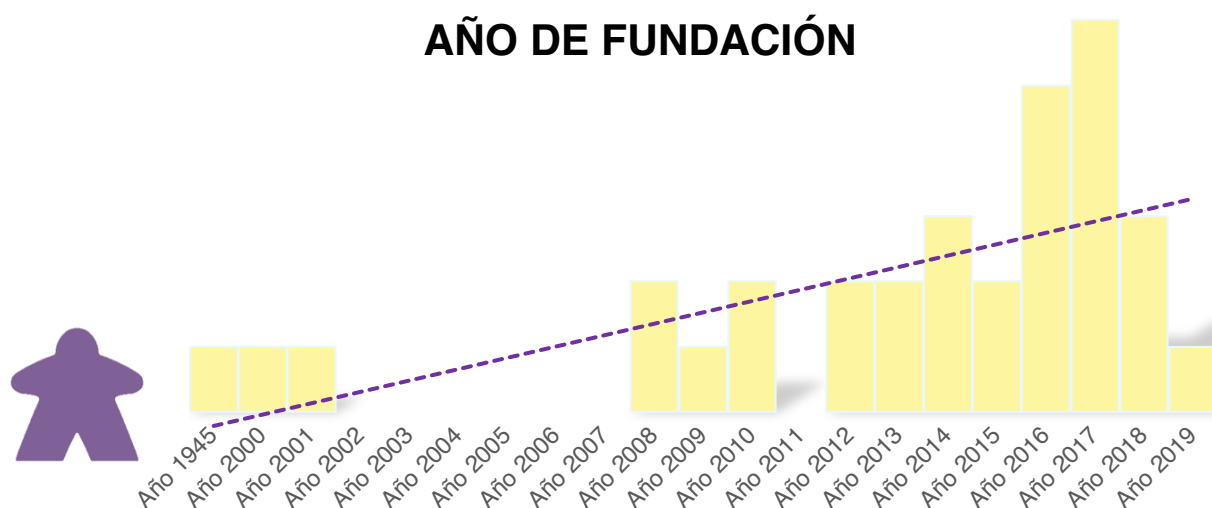


En el otro lado del balance, también encontramos motivos para el optimismo ya que un 29% de las editoriales rellenaron el cuestionario y han colaborado con la investigación, demostrando así que cuidan aspectos relevantes de su comunicación y están abiertas a participar en beneficio del sector en general. Desde aquí destacar nuestro más profundo agradecimiento y destacar su labor.

## EDAD DEL SECTOR

### ¿Cuándo se crean las editoriales?

Como veíamos en la primera parte de este informe, desde la primera mitad del siglo XX existen en España compañías que producen juegos de mesa, pero no es hasta los años 2016 y 2017 cuando realmente comienzan a aparecer editoriales de una forma que podemos considerar masiva. Estas empresas empiezan a dedicarse de forma profesional o semi-profesional a la creación de juegos de mesa.



Fuente: elaboración propia

En la actualidad nos encontramos ante una tendencia ascendente, con aparición de nuevas editoriales cada año. El motivo principal para este interés y crecimiento lo encontramos en la práctica ausencia de grandes barreras de entrada al sector, algo insólito para otro tipo de negocios. La inversión inicial no es elevada y crear, por ejemplo, un prototipo de un juego es accesible. Además, la mejora de las comunicaciones hace que sea sencillo contactar con fabricantes que saquen adelante una prototipo. Es por ello por lo que muchos emprendedores y emprendedoras se animan a formar su propio sello editorial.



## LOCALIZACIÓN DE LAS EDITORIALES

### ¿Dónde están editoriales?

El sector en España está formado mayoritariamente por empresas españolas. Los grupos editoriales extranjeros y/o las editoriales internacionales son una minoría en nuestro país, ya que, suelen hacer su estrategia de localización en compañía o asociación con otras empresas o, directamente se encarga la sede del grupo editorial en España. Este sería el caso de editoriales que forman parte del grupo Asmodee que delegan completamente la localización y distribución a Asmodee España.

La mayor parte de las editoriales se encuentra en los grandes núcleos urbanos como Madrid y Barcelona. Destaca también la zona de Levante (Valencia y Alicante) seguida por Sevilla. A continuación, encontramos algunas editoriales en la zona norte (Galicia, Asturias y Cantabria) y la zona sur (Málaga y Cádiz).



Fuente: elaboración propia

Podemos afirmar que el sector presenta una cierta dispersión que prácticamente abarca todo el territorio nacional.



## TAMAÑO DEL SECTOR: FACTURACIÓN

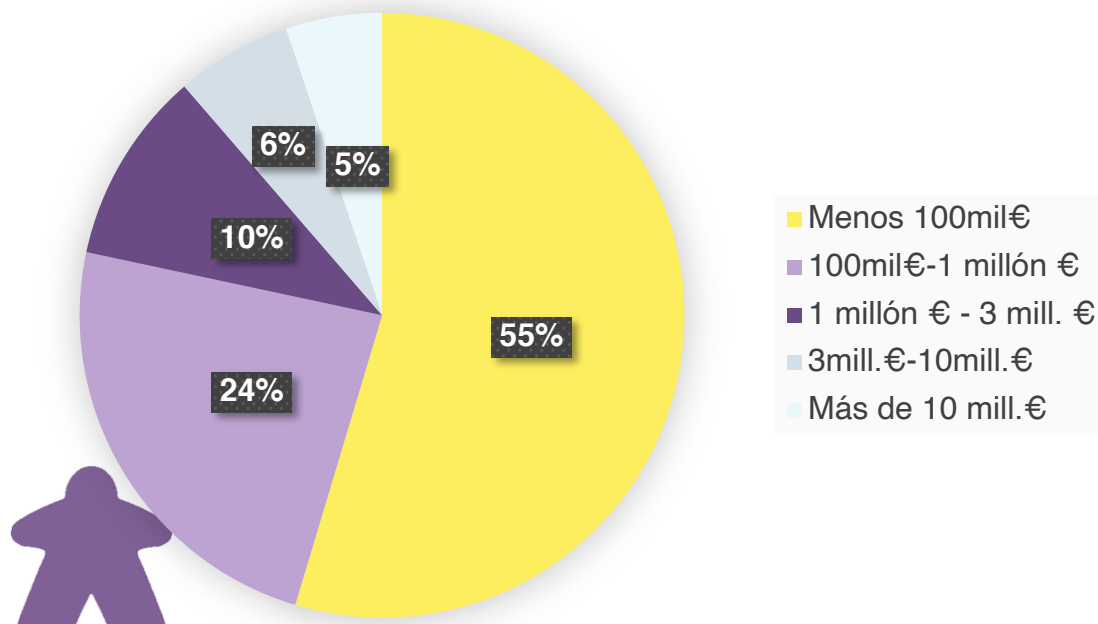
¿Cuánto dinero mueven?



**El sector facturó un total de 261 millones de euros en España**

En nuestro país nos encontramos con una dicotomía, por un lado, una parte del sector, el relacionado, en su mayoría, con la industria del juguete, es maduro, estable y con grandes ingresos (el 23% de las compañías analizadas), pero, por el otro lado, nos encontramos con pequeñas jóvenes editoriales con poco camino recorrido y niveles más bajos de facturación (el 41% de las compañías analizadas). El sector en España, por tanto, está muy fracturado.

### FACTURACIÓN 2019



Fuente: elaboración propia

El 55% de las empresas del sector facturan menos de 100.000€ anuales, siendo tan solo el 21% las que se sitúan en valores de facturación superiores al millón de euros.



## TAMAÑO DEL SECTOR: EMPLEADOS

### ¿Cuánto trabajo generan?

En cuanto al número de empleados nos encontramos con la misma problemática. Las grandes empresas con presencia en el sector del juguete cuentan con un número elevado de empleados que pasan la centena, en cambio, las editoriales de juegos de mesa más jóvenes y menos asentadas tienen una media de seis empleados en plantilla.

Entre los profesionales asalariados dentro de la propia organización destaca que la mayor parte de las editoriales cuentan con la figura de un diseñador o diseñadora gráfica (51%) y la figura de un desarrollador o desarrolladora de juegos (48%). Sin embargo, el rol de traductor o traductora no suele encontrarse in house (8%).



| Categoría profesional     | Índice de presencia |
|---------------------------|---------------------|
| Desarrollador/a de juegos | 48%                 |
| Diseñador/a gráfico       | 51%                 |
| Técnico/a comunicación    | 37%                 |
| Traductor/a               | 8%                  |
| Editor/a                  | 37%                 |

Fuente: elaboración propia

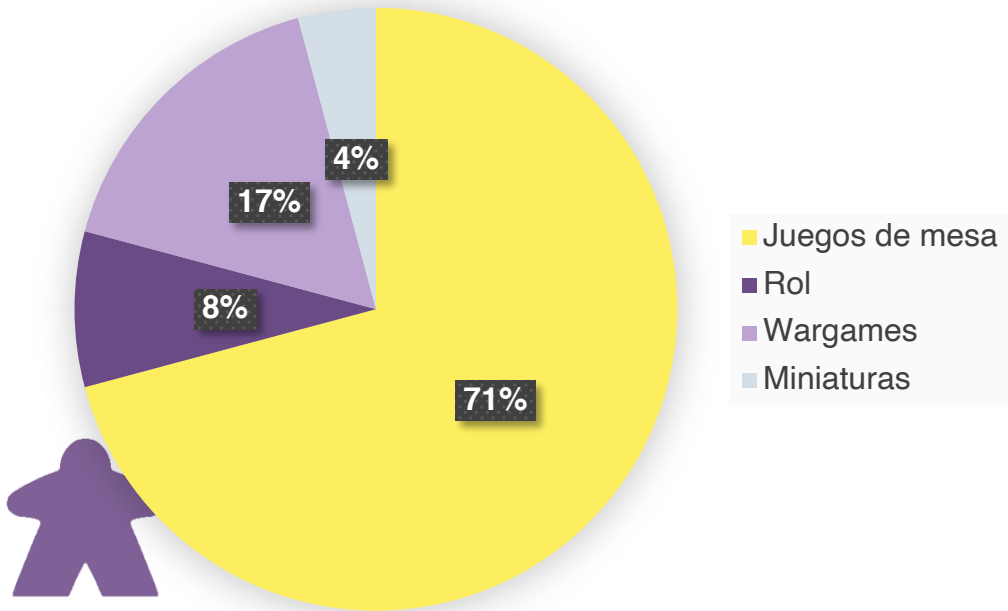
## TIPO DE JUEGOS

### ¿Qué juegos editan?

El mercado en España se centra en la creación de juegos de mesa, el 97% de las empresas encuestadas se dedica a la creación de este tipo de juegos. Pero, además, el 23% de ellas también editan wargames. Las miniaturas es un área de negocio más minoritaria, ya que tan solo un 6% las tiene en su catálogo de productos. Sin embargo, es más frecuente encontrar editoriales que, además de juegos de mesa, tengan en su listado de productos, juegos de rol, un 11% así lo afirman. Esas cuatro patas: juegos de mesa, wargames, rol y miniaturas, representan los tipos de productos que las editoriales de juegos españolas ofertan en nuestro país.



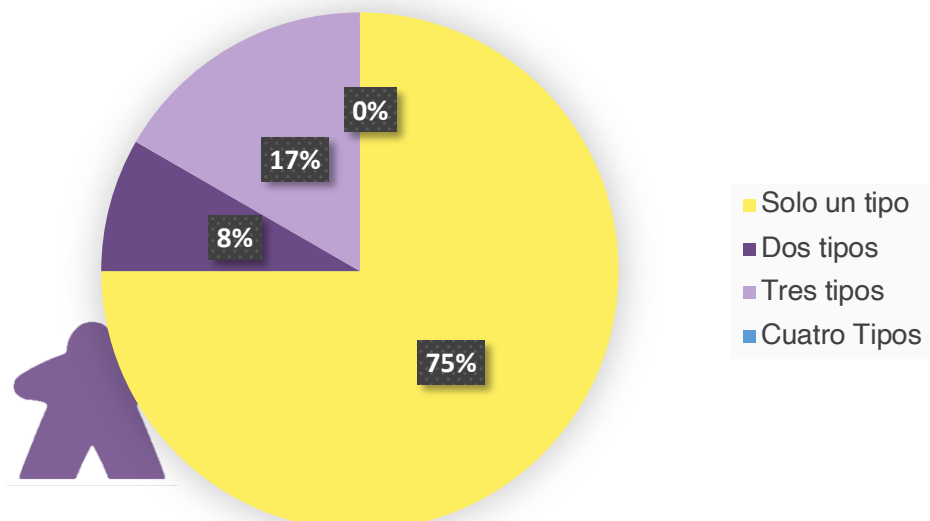
## DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE JUEGO



Fuente: elaboración propia

Hemos detectado que el 75% de las editoriales encuestadas solo se centra en la publicación de un tipo de juego, por lo que nos encontramos ante un sector con un alto grado de especialización. Un 17% de ellas incluye en su catálogo tres tipos de juegos diferentes. Y, un 8% desarrollan dos tipos de juegos diferentes. Es decir, encontramos a más empresas que diseñan tres tipos de juegos diferentes que tan solo dos. Esto es por la sinergia que existen en ciertas categorías de producto. Por ejemplo, es habitual encontrar wargames con miniaturas.

## COMBINACIÓN DE TIPOS DE JUEGO

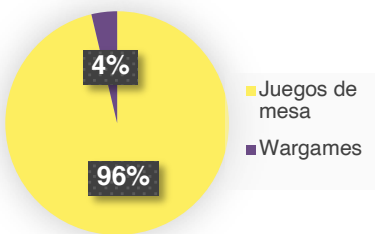


Fuente: elaboración propia

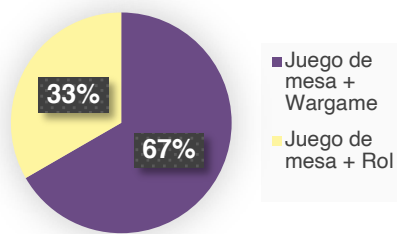


De las editoriales que desarrollan un solo tipo de juego, el 96% desarrolla solamente juegos de mesa, un 4% desarrolla solo wargames. En el caso de las editoriales que incluyen en su catálogo dos tipos de juego, la combinación más habitual es la de juego de mesa + wargame (67%) seguida de la opción de juego de mesa + juego de rol (33%). Las compañías que desarrollan tres tipos de juegos diferentes se decantan por juegos de mesa + wargame + rol (60%) seguida de juegos de mesa + wargame + miniaturas (40%). Sin embargo, no encontramos ninguna editorial que se dedique a los cuatro tipos de productos.

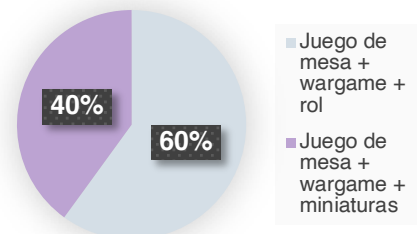
### DISTRIBUCIÓN 1 TIPO



### DISTRIBUCIÓN 2 TIPOS



### DISTRIBUCIÓN 3 TIPOS



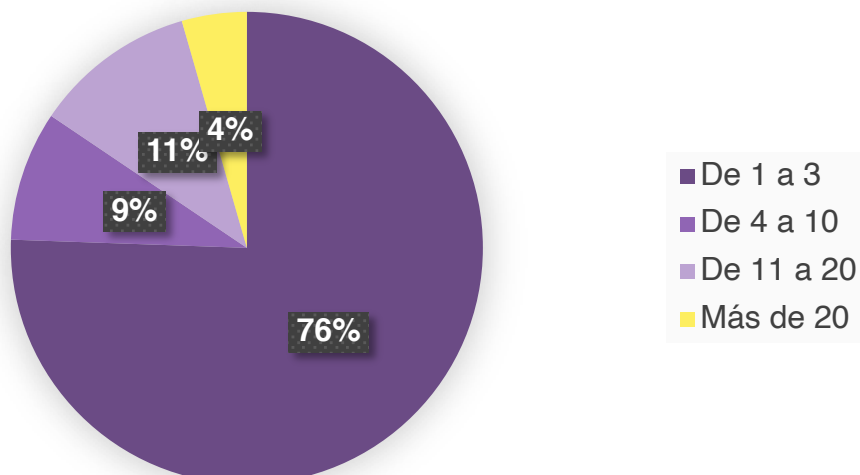
Fuente: elaboración propia



**La media de juegos editados en un año en España por una editorial es de 6,74**

Aunque la mayor parte de ellas, un 76% editan entre 1 y 3 juegos al año. Un 11% de las compañías sacan al mercado entre 11 y 20 juegos al año, mientras que un 9% se queda entre los 4 y los 10 productos. Siendo la opción más minoritaria la del lanzamiento de más de 20 títulos al año.

### NÚMERO DE JUEGOS EDITADOS EN 2019



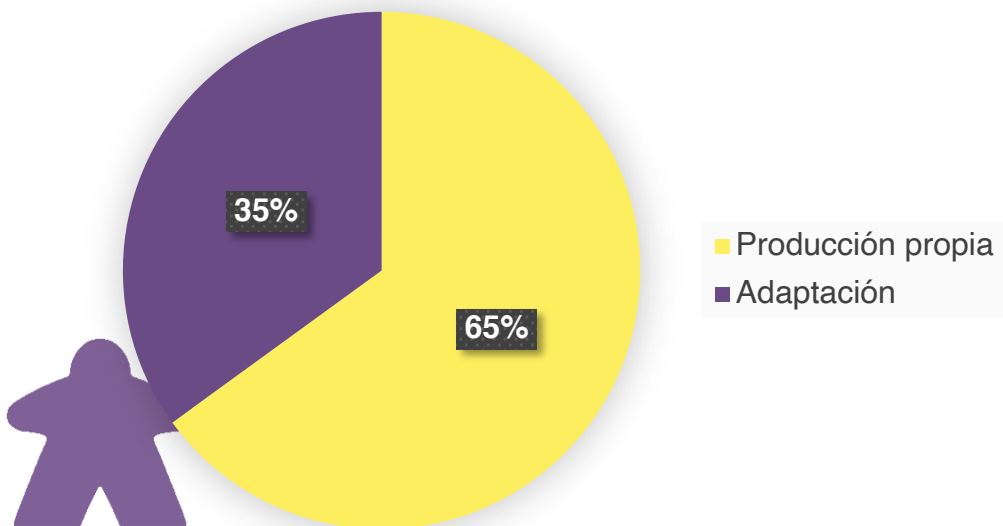
Fuente: elaboración propia



Esto nos vuelve a confirmar que nos encontramos ante un sector dividido entre las empresas consolidadas y con un tamaño mayor, que son capaces de inundar el mercado un gran número de novedades anuales, y las editoriales más pequeñas y menos consolidadas que no pueden permitirse un catálogo mayor.

La edición de juegos de mesa y wargames en España es preminentemente de producción propia, un 65% de los juegos editados en nuestro país en 2019 fueron creados por las propias editoriales. El 35% restante fueron adaptaciones al castellano de juegos editados en otros países.

### NÚMERO DE JUEGOS EDITADOS EN 2019



Fuente: elaboración propia

Esto es un buenísimo síntoma de la capacidad creativa de las editoriales españolas y del talento que encontramos en ellas.



## FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

### ¿Cómo venden sus productos?

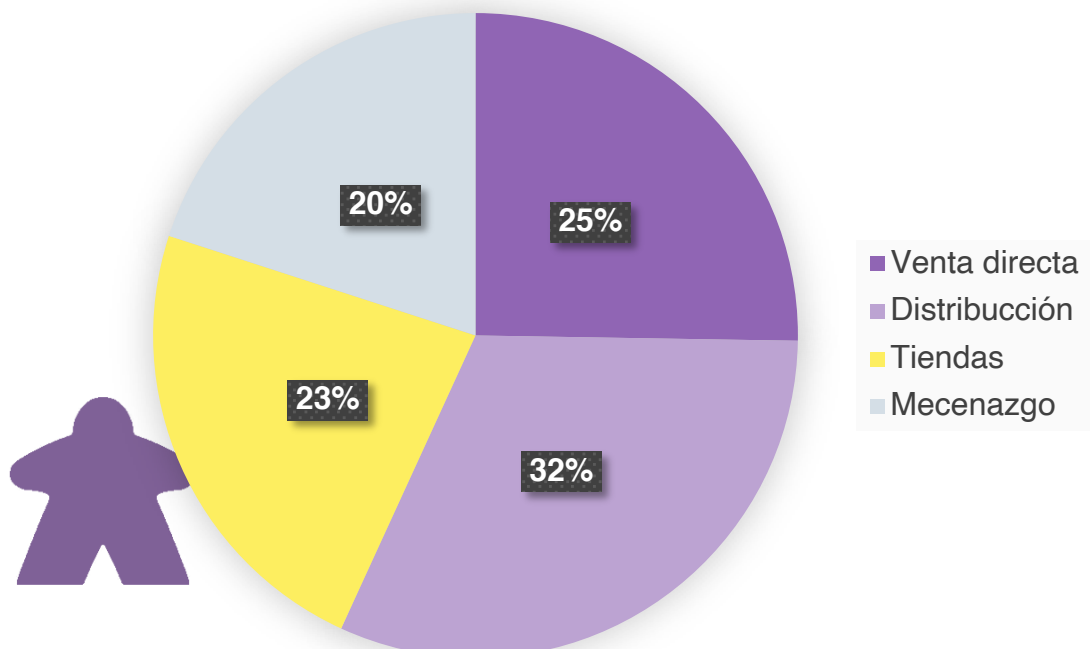
En España hemos identificado cuatro fórmulas de comercialización para los juegos de mesa, miniaturas y wargames. En primer lugar, una distribución tradicional donde una empresa externa dedicada a la distribución se encarga de llevar el producto hasta las tiendas y estas últimas, lo hacen llegar al cliente final. Esta forma es utilizada por el 32% de las editoriales españolas.

La segunda vía de comercialización más típica es la venta directa, es decir, vender directamente el producto al cliente final, por ejemplo, a través de una tienda online o en un evento o feria sectorial. El 25% de las editoriales utiliza esta fórmula para hacer llegar su producto al mercado.

La tercera vía de comercialización es empleada por el 23% de las editoriales, es la venta directa a tiendas, no se vende al público en general y no se utiliza una empresa externa distribuidora, si no que la editorial negocia directamente con el minorista.

Y, finalmente, la cuarta forma de comercializar un juego en España es el uso de plataformas de mecenazgo como Kickstarter o Verkami. Un 20% de las empresas de nuestro país utiliza esta vía para financiar sus proyectos y que estos lleguen directamente al cliente final.

## FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la mayor parte de las compañías utilizan fórmulas híbridas y no se centran en una única vía de comercialización si no que utilizan una combinación de varias para configurar su modelo comercial. Encontramos que la fórmula más repetida es la mezcla de las cuatro formas enunciadas, siendo ese modelo el adquirido por el 23% de las editoriales en España.

Otro modelo que destaca es la combinación de la venta directa, el modelo de distribución tradicional y el uso de las plataformas de mecenazgo (20%).

Aun así, sorprende encontrar que un 8% de las compañías solo utiliza el modelo de distribución como forma de comercialización. Esto es un claro ejemplo que la salud de los canales de venta tradicionales todavía es importante y que son una pieza clave para la comercialización de un juego de mesa.

| Modelo de comercialización                         | % de uso |
|--|----------|
| VENTA DIRECTA + DISTRIBUCIÓN + TIENDAS + MECENAZGO | 23%      |
| VENTA DIRECTA + DISTRIBUCIÓN + MECENAZGO           | 20%      |
| DISTRIBUCIÓN + TIENDAS                             | 11%      |
| VENTA DIRECTA + TIENDAS                            | 9%       |
| VENTA DIRECTA + DISTRIBUCIÓN + TIENDAS             | 8%       |
| VENTA DIRECTA + TIENDA + MECENAZGO                 | 8%       |
| DISTRIBUCIÓN                                       | 8%       |
| VENTA DIRECTA + DISTRIBUCIÓN                       | 6%       |
| DISTRIBUCIÓN + TIENDAS + MECENAZGO                 | 3%       |
| DISTRIBUCIÓN + MECENAZGO                           | 3%       |

El sector español, como vemos, cuenta con alternativas variadas para llevar un producto editorial al público objetivo. La elección entre un canal u otro dependerá, por un lado, de los recursos económicos que la editorial posea, por ejemplo, algunas distribuidoras trabajan con juegos en depósito, con lo que es la propia editorial quien tiene que poner el producto por adelantado sin percibir un pago hasta la venta del producto. Así mismo, contar con una propia tienda online está supeditado a poder invertir en la plataforma de venta.



# CONCLUSIONES

## ¿Qué aprendizajes podemos extraer?

Tras el análisis de los resultados se ha demostrado que la hipótesis de partida era correcta: nos encontramos ante un sector inmaduro con un gran nivel de atomización. Se ha constatado una gran dicotomía entre las compañías “con experiencia” y aquellas con menor recorrido de “nueva generación” que actúan de forma intuitiva con una base de profesionalización mucho menor que sus hermanas mayores. Este es, por tanto, un sector de grandes contrastes. Este hecho se refleja en la brecha de facturación entre ambos modelos de empresa.

1. Grandes empresas vinculadas al sector del juguete. Su público objetivo es masivo y utilizan los canales de distribución tradicionales. Su tamaño es mediano y grande. El sector del juguete en España facturó más de 1.594 millones de euros en 2018<sup>3</sup>.
2. Empresas de nueva generación. Su público objetivo es de nicho. Utilizan diferentes vías de comercialización, incluyendo plataformas de Kickstarter. Su tamaño es pequeño y mediano, siendo las grandes empresas una excepción.

Las empresas pertenecientes a la nueva generación se focalizan en un tipo de juego, normalmente juegos de mesa, dirigidos a un único público objetivo. La media de producción es de seis juegos al año, aunque el 76% de las editoriales solo editan entre 1 y 3 juegos al año, siendo la mayor parte de producción propia. Esto es un gran valor a explotar, ya que este sector debe abrirse a mercados internacionales y explorar su potencial exportador. De hecho, si no apuestan por estrategias de diversificación e internacionalización se corre el riesgo de saturar al público español con más títulos de lo que es capaz de absorber.

## NOTAS

3 “Directorio Sector del Juguete 2020”, Asociación Española de fabricantes de juguetes, p. 6.



Debido al corto recorrido vital de gran parte del sector, se aprecia una carencia de prácticas sectoriales por parte de las empresas, como demuestran la ausencia de listados canónicos de las empresas especializadas o la limitada participación en este estudio. La transparencia debe ser una palanca para el cambio y es una de las asignaturas pendientes del sector. La ausencia de la figura de técnico de comunicación, tan solo presente en un 37% de las empresas, es un síntoma, ya que, estos son los profesionales que más implicación tienen en estas prácticas, siendo un factor determinante ante el progreso necesario.

Las compañías de juegos de mesa, wargaming y miniaturas presentan una extendida externalización de los servicios necesarios para la publicación de un juego, contando con plantillas reducidas, incluso en las empresas de mayor tamaño del sector.

No hay ninguna duda de que estamos en un momento de crecimiento con un gran camino por hacer. Hay que trabajar en estrategias sectoriales que exploren el potencial de las compañías españolas y maximicen las oportunidades de crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional. Por ello, estudios como este, que aportan visión y conocimiento son estratégicos para formar parte del cambio.

**¡Gracias a las editoriales por  
su colaboración!**

