



## **“Escuela y coaching de eSports”**

### **PARTE II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**José Cristóbal Morales C.**

**Profesor Guía: Arturo Toutín D.**

**Santiago, junio 2018**

## Índice

<b>I Resumen ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>II Análisis de la industria, competidores, clientes</b> .....	<b>4</b>
<b>III Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	<b>5</b>
<b>IV Plan de Marketing</b> .....	<b>6</b>
<b>V Plan de operaciones</b> .....	<b>7</b>
<b>Flujo de operaciones</b> .....	<b>8</b>
<b>Plan de desarrollo e implementación</b> .....	<b>9</b>
Layout .....	9
Actividades adicionales.....	10
Horarios y asignación de recursos .....	10
<b>Dotación</b> .....	<b>10</b>
<b>VI Equipo del proyecto</b> .....	<b>12</b>
<b>Incentivos y compensaciones</b> .....	<b>12</b>
<b>VII Plan Financiero</b> .....	<b>14</b>
<b>Requerimiento de capital</b> .....	<b>15</b>
<b>Estado de Resultados Proyectado</b> .....	<b>15</b>
<b>Flujo de caja proyectado con valor residual de flujos futuros</b> .....	<b>16</b>
<b>Flujo de caja proyectado con cierre al 5<sup>to</sup> año</b> .....	<b>16</b>
<b>Balance</b> .....	<b>17</b>
<b>Calculo de tasa de descuento</b> .....	<b>17</b>
Evaluación Financiera.....	18
Ratios Financieros .....	18
Análisis de sensibilidad .....	19
<b>VIII Riesgos Críticos</b> .....	<b>20</b>
<b>IX Propuesta Inversionista</b> .....	<b>21</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>22</b>
<b>Bibliografía y Fuentes</b> .....	<b>23</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>24</b>

## **I Resumen ejecutivo**

La industria de los videojuegos ya no se limita a un mero pasatiempo, ha crecido de tal forma que la práctica de algunos de ellos es considerada un deporte, obteniendo el nombre de deportes electrónicos o eSports. Durante los últimos años el crecimiento de la industria ha alcanzado cifras que superan en audiencia a los deportes tradicionales. Los países que lideran este aspecto son Estados Unidos y Corea del Sur, ambas potencias que van de la mano con el desarrollo económico.

A su vez, Latinoamérica no se ha quedado atrás y ha alcanzado notoriedad en cuanto a nivel de competitividad se refiere, donde el videojuego League of Legends es el que lidera las preferencias dentro de los eSports.

Chile, en el contexto sudamericano, es quien lidera el mercado, constituyéndose como base entre los países hispanoparlantes quienes han hecho de la práctica de los eSports su profesión y forma de ganarse la vida, radicándose en Chile varios jugadores profesionales extranjeros.

Muchos jóvenes tienen como ídolos a los campeones mundiales y sueñan con convertirse en profesionales exitosos como ellos, sabiendo que no existe otra manera de lograrlo que dedicándose a tiempo completo a la práctica de los deportes electrónicos. Es aquí donde nace la idea de Professional Gamers, un lugar donde aquellos jóvenes tienen un lugar adecuado para la práctica y a su vez, un acompañamiento guiado a través de clases y coaching para su transformación profesional, todo esto con el objetivo de competir en torneos a nivel nacional e internacional.

A través de tres categorías: Bronze, Silver y Gold los alumnos podrán tener distintos tipos de personalización y nivel de aprendizaje de forma de entregar un servicio especializado a cada segmento al que apunta.

La estrategia de marketing es crucial para entrar en un mercado donde este modelo no existe, darse a conocer a la mayor cantidad de gamers en Chile con una propuesta de valor enfocada en la calidad del servicio será lo que se enfocarán gran parte de los recursos. Las clases y coaching serán entregados por profesores reconocidos en el medio de modo de abarcar ambos conceptos.

Respecto al análisis financiero el proyecto se muestra rentable con un VAN de M\$261.472 y una TIR de 63,95%. Se proyectan pérdidas los dos primeros años, mientras se está en proceso de captar el máximo potencial de alumnos. La apertura de una nueva sala el segundo año permitirá crecer entregando utilidades positivas y retiros de dividendos de M\$12.000 para el cuarto y quinto año.

## **II Análisis de la industria, competidores, clientes**

La industria de los videojuegos ha crecido a grandes pasos durante los últimos años a nivel mundial. Un estudio realizado por Newzoo, el proveedor líder de inteligencia de mercado que abarca los juegos globales y mercados móviles, reveló un aumento de 91.800 millones de dólares en 2015 a 108.900 millones de dólares en el 2017 a nivel mundial<sup>1</sup>. En el anexo 1 se muestra la distribución de estos ingresos a nivel regional.

Tanto ha sido el crecimiento del mundo de los videojuegos que ya no solo se limita a las consolas más famosas como Nintendo, Sega o PlayStation. La rápida difusión de internet, tablets, smartphones y dispositivos móviles ha hecho que los juegos online cobren una participación relevante en el mercado y ha impulsado a que muchas empresas de videojuegos se basen en estos medios para sus desarrollos.

La rápida y expansiva evolución de los videojuegos ha hecho que empresas que aparentemente no estaban relacionadas en esta industria, hayan invertido en este último tiempo en el desarrollo de nuevas plataformas, ejemplo de esto son Facebook; Amazon, que desembolsó casi mil millones de dólares para quedarse con Twitch, plataforma que permite ver en directo y en línea partidos de videojuegos o eventos relacionados con este mundo y por último Youtube, con su plataforma de intercambio de videos en línea para los apasionados de los juegos electrónicos conocida como Youtube Gaming.

El detalle se expone en la parte I.

---

<sup>1</sup> Fuente: <https://newzoo.com>

### **III Descripción de la empresa y propuesta de valor**

El emprendimiento pretende ofrecer a los videojugadores un plan para que logren desarrollar sus habilidades y estrategias en los videojuegos denominados eSports, a través de clases y coaching presenciales, permitiendo la interacción y adaptación a los requerimientos de los alumnos, sirviendo de entrenamiento y guía, con el fin de potenciar sus destrezas individuales y fortalecer las habilidades estratégicas, con el fin de crear campeones de torneos nacionales e internacionales.

El detalle es expuesto en la parte I.

## IV Plan de Marketing

### Objetivos de marketing

Dado que el modelo de negocio propuesto no se encuentra en el mercado, el marketing tendrá como objetivo, en un inicio, dar a conocer el emprendimiento a alrededor de 14.000 personas, mostrando que existe un servicio de entrenamiento y coaching enfocado a mejorar en los videojuegos denominados eSports para captar al final del primer año a 300 alumnos y al final del segundo año 684 alumnos.

El segundo paso, es enfocar los esfuerzos en aumentar el reconocimiento de tal manera de que la marca comience a adquirir prestigio y estar en el *top of mind* a partir del 2<sup>do</sup> año. La forma de lograr esto es mostrando los logros obtenidos de sus alumnos; la calidad y reconocimiento de los profesores y las redes de contactos a las que pueden acceder. Esto con la finalidad de captar a gamers de mayor nivel con posibilidades ciertas de ganar un torneo latinoamericano al 5<sup>to</sup> año y contar con profesores capacitados para realizar coaching más especializado para este tipo de gamers. Además, se espera crear en los alumnos un sentido de pertenencia que permita ganar su lealtad y puedan avanzar en los programas abordados en la estrategia de servicio. Junto a lo anterior, la ambientación y decoración atraerá jugadores que quieran sentirse como en los campeonatos internacionales.

Esto será medido a través de los siguientes indicadores:

<b>KPI</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Periodo</b>
Nº Captaciones.	Ir midiendo el número de alumnos captados.	Anual.
<i>Top of mind.</i>	Avanzar en el lugar de esta medición.	Anual.
Nº de torneos ganados.	Medir la cantidad de torneos ganados por alumnos a nivel nacional e internacional.	Anual.

El detalle está expuesto en la parte I

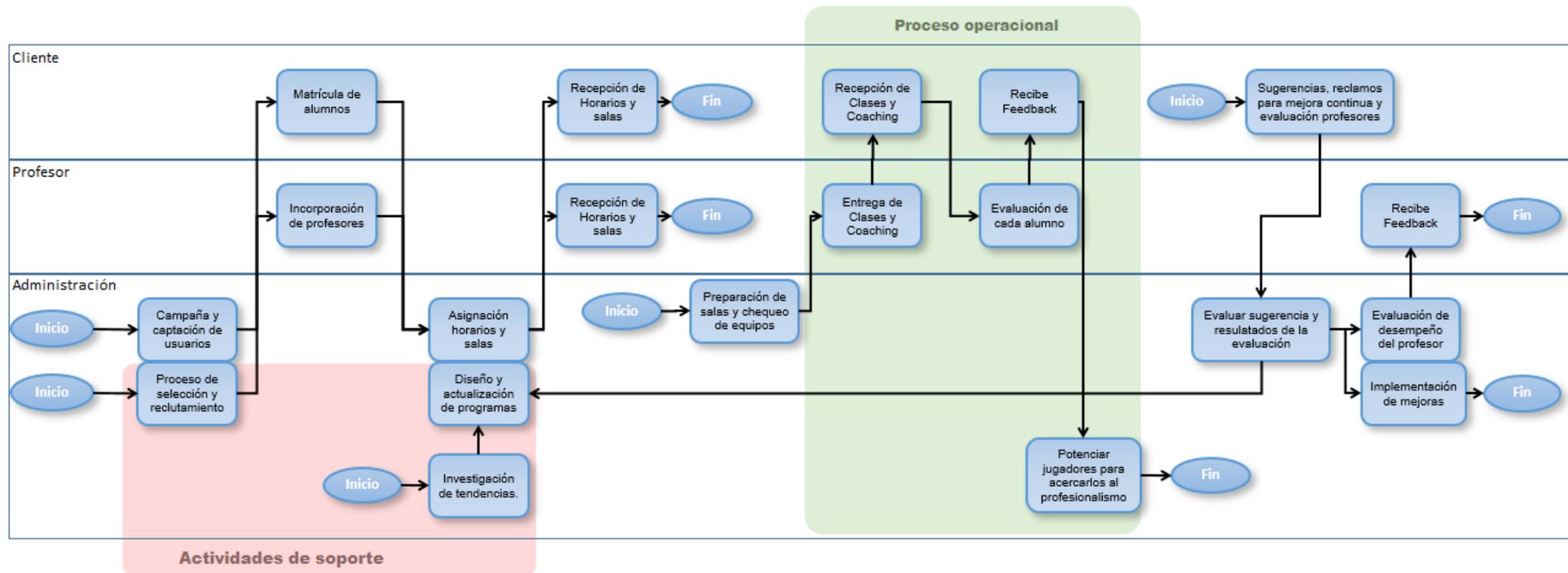
## V Plan de operaciones

Existen actividades que soportan el buen manejo operacional. Los más importantes son:

- Asignación de salas: una buena coordinación de salas, profesores y horarios permite maximizar eficiencia de los recursos de manera tal de disminuir la capacidad ociosa de los costos fijos (arriendo salas y PCs).
- Gestión de computadores: el arriendo de PCs permite mantener equipos constantemente actualizados evitando los costos de su alta depreciación y dificultad de recambio de éstos (compra y venta), permitiendo la flexibilidad de este recurso. Por otro lado, los periféricos como los teclados y mouses con características gamers, aparte de ser caros en relación al costo del PC, se caracterizan por tener una baja depreciación, por lo tanto, serán comprados directamente sin necesidad de tener un contrato de arriendo.
- Plan financiero y flujo de caja: en todo emprendimiento es imprescindible contar con un correcto flujo de caja y un sólido esquema y planificación financiera que permita sortear las dificultades que trae el crecimiento.
- Contratos: gestión legal para asegurar que los alumnos que participen y ganen torneos queden ligados bajo ciertos aspectos a Professional Gamers, uso de imagen, visitas al establecimiento, entre otros.

## Flujo de operaciones

A nivel operacional es preciso definir el esquema de trabajo y los recursos necesarios que soportaran los procesos para la cantidad de clientes definidos anteriormente.



## Plan de desarrollo e implementación

El emprendimiento tiene un plazo de 5 meses desde la constitución de la sociedad hasta la puesta en marcha.

Carta Gantt de actividades iniciales.

	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5			
	S1	S2	S3	S4																
<b>Actividades de Registros comerciales</b>																				
Contitución de la sociedad	■	■	■																	
Obtención de financiamiento y asesoría			■	■	■	■														
Busqueda y arriendo salas		■	■	■	■	■														
Obtención de permisos comerciales				■	■															
<b>Actividades operacionales</b>																				
Habilitación del centro de operaciones				■	■															
Solicitud de permiso municipal						■	■	■	■	■	■	■								
Busqueda, reclutamiento y selección de profesores			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Reclutamiento y selección de personal									■	■	■	■								
Arriendo computadores y otros										■	■	■								
Lanzamientos de campaña Marketing.												■	■	■	■	■	■	■	■	■
Puesta en marcha																		■	■	■

## Layout.

El diseño de layout contempla una sala adaptable a través de un panel divisor y removible que permite en un mismo espacio físico realizar los cursos del programa Bronze en una sala para 30 alumnos y del programa Silver en dos salas para 10 alumnos cada una. La distribución para cada programa se puede ver en el anexo 17.

La demanda estimada para el primer año de un total de 227 alumnos (159 para programa Bronze y 68 para Silver), es posible cubrirla con una sala de 60 m<sup>2</sup> para las clases y 40 m<sup>2</sup> para espacios comunes, oficinas, bodegas y baños.

## Actividades adicionales.

El arriendo de salas a equipos gamers fuera de los horarios de clases, como se mencionó anteriormente, permitirá contar con ingresos extras, disminuyendo la capacidad ociosa, se proyecta un 15% de los ingresos totales a partir del segundo año.

## Horarios y asignación de recursos.

Se impartirán a finales del primer año 8 cursos Bronze con un promedio de 21 alumnos y 8 cursos Silver con un promedio de 7 alumnos por clase. Se asume una capacidad ociosa de un 30% para los Bronze y un 20% para los Silver.

horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9:00							
9:30							
10:00	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG
10:30	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG
11:00	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG
11:30	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG
12:00	AEG	AEG	AEG	AEG	AEG	Curso 6 Bronze	AEG
12:30							AEG
13:00							AEG
13:30							AEG
14:00	Curso 1 Bronze	Curso 1-2 Silver	Curso 11-12 Silver	Curso 1 Bronze	Curso 1-2 Silver		AEG
14:30						Curso 11-12 Silver	AEG
15:00							AEG
15:30							AEG
16:00	Curso 2 Bronze	Curso 3-4 Silver	Curso 6 Bronze	Curso 2 Bronze	Curso 3-4 Silver		AEG
16:30						Curso 7 Bronze	AEG
17:00							AEG
17:30							AEG
18:00	Curso 3 Bronze	Curso 5-6 Silver	Curso 7 Bronze	Curso 3 Bronze	Curso 5-6 Silver		AEG
18:30						Curso 8 Bronze	AEG
19:00							AEG
19:30							AEG
20:00	Curso 4 Bronze	Curso 7-8 Silver	Curso 8 Bronze	Curso 4 Bronze	Curso 7-8 Silver		AEG
20:30						Curso 9 Bronze	
21:00							
21:30							
22:00	Curso 5 Bronze	Curso 9-10 Silver	Curso 9 Bronze	Curso 5 Bronze	Curso 9-10 Silver	AEG	
22:30						AEG	
23:00						AEG	
00:00 - 8:00					AEG	AEG	

Este horario ejemplifica la distribución de cursos y salas en los distintos horarios a fines del mes 12. Se hace necesario, a contar del mes 13, abrir una nueva sala que permitirá cubrir un crecimiento proyectado de la demanda.

Existen grupos de videojugadores amigos que arriendan espacios físicos y equipados para entretenerse y practicar sus videojuegos favoritos, las siglas AEG (Arriendo Equipos Gamers) se refiere al arriendo de salas a éstos. Estos horarios fueron seleccionados en base a la disponibilidad de tiempo que se estimó de los alumnos regulares y se considera como un ingreso extra que pretende minimizar la capacidad ociosa de los recursos.

## Dotación

La dotación de Professional Gamers constará de una estructura fija, compuesta por el soporte mínimo para que la empresa pueda operar; y otra variable, compuesta por los

profesores o entrenadores quienes se contratarán acorde a la cantidad de alumnos que capte la empresa.

La estructura fija estará compuesta por:

<b>Cargo</b>	<b>Actividades principales</b>
Administrador General	Administración General. Monitoreo y revisión de tendencias. Control de Flujo de caja. Planificación financiera. Adquisiciones.
Finanzas y contabilidad	Realizar la contabilidad. Pago de obligaciones tributarias y cotizaciones obligatorias.
Encargado de Marketing	Campañas promocionales. Captación de alumnos. Comunity Manager.
Jefe Operaciones	Desarrollo de programas. Actualización de programas. Coordinación operacional.
Secretaria	Matrículas. Coordinación salas. Relación con alumnos.
Administrativo TI	Gestión de PC. Mantenimiento de equipos y salas.
Marketing Jr.	Soporte a las actividades del encargado de marketing.

Cabe mencionar que el cargo de Marketing Jr. comenzará a partir del segundo año, previa revisión de la carga laboral del Encargado de Marketing. Dada la importancia que tiene en un inicio la captación de alumnos en este nuevo modelo de negocio, es que se debe mantener un foco contante en las políticas y planes de marketing que se estén realizando.

La estructura variable estará compuesta por los profesores. La cantidad a contratar por tipo de programa (Bronze, Silver o Gold) estará determinada según la necesidad de alumnos que lleguen a Professional Gamer.

<b>Cargo</b>	<b>Actividades principales</b>
Profesores	Realizar las clases acorde al programa definido. Acompañamiento al crecimiento y desarrollo del alumno. Evaluar a los alumnos. Complementar nuevas ideas al programa de estudio.

## VI Equipo del proyecto

- El Directorio: compuesto por los socios quienes estarán encargados de monitorear los resultados y de evaluar los pasos futuros para el desarrollo de la empresa.
- El Administrador General: encargado de integrar y coordinar las funciones de Finanzas, Marketing y Operaciones para obtener los resultados esperados, es quien velará porque las acciones que se estén realizando en el día a día impacten positivamente en el futuro.
- Finanzas y Contabilidad: a cargo de las obligaciones contables y tributarias.
- Marketing: área encargada de elegir correctamente los planes de acción para la captación de nuevos alumnos.
- Operaciones: su objetivo principal es que este servicio sea de calidad y de acuerdo a la exigencia y expectativas de los usuarios.
- Secretaria, encargada de las tareas administrativas y de presentar soporte a los alumnos.
- Profesores: quienes enseñarán y acompañarán a los alumnos en su desarrollo profesional.
- Aseo, es un servicio externo que será supervisado y contralado por el área de Operaciones, velando que éste se cumpla para entregar una buena satisfacción al cliente.

## Incentivos y compensaciones

El esquema de incentivos y compensaciones de Professional Gamers tendrá como objetivo controlar las acciones de corto y largo plazo del equipo de trabajo y de esta forma asegurar un desarrollo y crecimiento de la empresa.

Cargo	Incentivos y compensaciones	Periodo	KPI	Objetivo
Administrador General	Remuneración de Mercado.	Mensual		
	Bono por cumplimiento de metas financieras.	Anual	% de EBITDA - ROE	Incentivar el crecimiento en el corto plazo.
	Bono cumplimientos de metas operacionales.	Anual	Nivel de Vta.	Incentivar el crecimiento en el largo plazo.
	Bono cumplimientos de satisfacción al cliente.	Anual	Encuestas a alumnos	Incentivar la continuidad de la empresa.
Finanzas y contabilidad	Remuneración de Mercado.	Mensual		
Encargado de Marketing	Remuneración de Mercado.	Mensual		
	Bono por nivel de captaciones de nuevos alumnos.	Mensual	N° de Captaciones/Ingresos	Motivar el crecimiento de venta de la compañía.
Jefe Operaciones	Remuneración de Mercado	Mensual		
	Bono por resultados de la empresa.	Anual	% de EBITDA - ROE	Asegurar resultados operacionales en

	Bono por alumnos inscritos en torneos.	Semestral	N° de alumnos inscritos en Torneos/N° de alumnos	el largo plazo. Asegurar el desarrollo de programas de esquemas que sirvan como guía al desarrollo de los usuarios.
	Bono por alumnos que lleguen a estar dentro de los primeros lugares en los torneos.	Anual	N° de alumnos que estén dentro de los primeros lugares	Asegurar el desarrollo a largo plazo.
Secretaria	Remuneración de Mercado.	Mensual		
Administrativo T1	Remuneración de Mercado.	Mensual		
Marketing Jr.	Remuneración de Mercado.	Mensual		
Profesores	Pago de Honorarios en base a Mercado.	Mensual		Asegurar la satisfacción del cliente.  Motivar a los profesores a ser guías de los alumnos.  Asegurar ser un guía en el desarrollo del alumno.
	Descuentos por atraso e inasistencias.	Mensual		
	Bono por alumnos inscritos en torneos.	Semestral		
	Bono por alumnos que lleguen a estar dentro de los primeros lugares en los torneos.	Anual		

Adicionalmente, se realizarán evaluaciones del alumno hacia la empresa, clases y profesores; con el objetivo de determinar la satisfacción de los alumnos, las necesidades que puedan surgir, el desempeño de los profesores y puntos débiles que mejorar en el corto y mediano plazo.

## VII Plan Financiero

### Ingresos, Costos y Gastos

En la siguiente tabla se muestran los ingresos de las captaciones y arriendo de salas.

Ingresos	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1
Inscripciones alumnos nuevos	435	285	285	435	758	285	435	285	285	435	285	285	4.493
Mensualidad	1.460	2.325	3.145	4.400	6.670	7.285	8.380	8.880	9.335	10.315	10.725	11.135	84.055
Arriendo de salas de videojuegos	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	22.291
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.753</b>	<b>4.468</b>	<b>5.288</b>	<b>6.693</b>	<b>9.285</b>	<b>9.428</b>	<b>10.673</b>	<b>11.023</b>	<b>11.478</b>	<b>12.608</b>	<b>12.868</b>	<b>13.278</b>	<b>110.839</b>

Ingresos	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	Años 2
Inscripciones alumnos nuevos	645	420	420	645	1.125	420	645	420	420	420	645	420	6.645
Mensualidad	12.938	13.778	14.755	16.520	20.133	21.118	23.040	24.203	25.503	26.843	29.045	30.563	258.435
Arriendo de salas de videojuegos	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	44.582
<b>Total Ingresos</b>	<b>17.298</b>	<b>17.913</b>	<b>18.890</b>	<b>20.880</b>	<b>24.973</b>	<b>25.253</b>	<b>27.400</b>	<b>28.338</b>	<b>29.638</b>	<b>30.978</b>	<b>33.405</b>	<b>34.698</b>	<b>309.662</b>

\*cifras en M\$.

Los costos y gastos de la empresa están determinados por remuneraciones, arriendos y consumos básicos.

Grupo	Gasto	Liquido M\$	Costo empres	Periodo
<b>Remuneraciones fijas<sup>2</sup></b>	Administrador General	1.200	1.500	Mensual
	Finanzas y contabilidad	100	125	Mensual
	Encargado de Marketing	500	625	Mensual
	Jefe de Operaciones	800	1.000	Mensual
	Secretaria	400	500	Mensual
	Administrativo TI	280	350	Mensual
	Marketing Jr.	350	438	Mensual
	<b>Total rem. fijas</b>	<b>3.630</b>	<b>4.538</b>	
<b>Remuneraciones variables</b>	Profesores Bronze	155	170	Por clase mes
	Profesores Silver	258	284	Por clase mes
	Profesores Gold	430	473	Por clase mes
	Bonos rem. fija	2.500	3.125	1 sueldo anual adicional 5% adicional de su sueldo
	Bonos profesores	1.190	1.487	
<b>Total rem. variables</b>	<b>4.532</b>	<b>5.539</b>		
<b>Arriendos</b>	Oficina		1.000	Mensual
	Computadores		2.240	Mensual
	<b>Total arriendos</b>		<b>3.240</b>	
<b>Publicidad y Marketing</b>	Publicidad y Marketing		1.517	Promedio mes
	<b>Total Pub. y marketing</b>		<b>1.517</b>	
<b>Consumos básicos</b>	Luz		100	Mensual
	Agua		30	Mensual

<sup>2</sup> Los gastos de remuneraciones fijas se irán incrementando mes a mes a medida que crece la operación.

	Aseo	250	Mensual
	Datos móviles	100	Mensual
	Otros gastos generales	50	Mensual
	<b>Total</b>	<b>530</b>	
<b>Total Gasto</b>		<b>15.363</b>	

## Requerimiento de capital

### Inversiones y Capital de Trabajo.

	Valor unitario	cantidad	M\$
Remodelación			8.000
Decoración			3.000
Teclados	100	32	3.200
Mouse	50	32	1.600
audífonos	20	32	640
Sillas	130	32	4.160
Proyección	300	2	600
TV	200	5	1.000
aire acondicionado	300	2	600
mueble	2.000	2	4.000
cartel	0	1	0
cámaras seguridad	50	5	250
otro mobiliario	0		500
Permisos y asesorías	0		3.700
<b>Total Inversión</b>			<b>31.250</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			<b>16.318</b>
<b>Total Capital requerido</b>			<b>47.568</b>

### Estado de Resultados Projectado

EERR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta total	110.839	309.662	332.604	357.346	384.034
Costo Venta	-29.842	-101.203	-104.239	-107.366	-110.587
<b>(=) margen de venta</b>	<b>80.996</b>	<b>208.459</b>	<b>228.365</b>	<b>249.980</b>	<b>273.447</b>
% utilidad bruta	73%	67%	69%	70%	71%
Gasto administración y ventas	-93.932	-184.115	-189.770	-195.599	-201.609
Depreciación + amortización	-6.812	-13.624	-13.624	-13.624	-13.624
<b>Total gasto administración y ventas</b>	<b>-100.744</b>	<b>-197.739</b>	<b>-203.393</b>	<b>-209.223</b>	<b>-215.233</b>
resultado operacional	-19.748	10.720	24.971	40.757	58.214
Gastos financieros	-3.382	-5.979	-4.737	-4.618	-2.825
resultado antes de impuestos	-23.130	4.741	20.235	36.139	55.389
(-) impuesto a la renta (27%)	0	0	498	9.757	14.955
<b>(=) utilidad del ejercicio</b>	<b>-23.130</b>	<b>4.741</b>	<b>20.733</b>	<b>45.896</b>	<b>70.344</b>

## Flujo de caja proyectado con valor residual de flujos futuros

<b>Flujo de caja ajustado</b>						
Utilidad Neta	-23.130	4.741	20.733	45.896	70.344	
(+) depreciación	6.812	13.624	13.624	13.624	13.624	
(+) Gastos financieros	3.382	5.979	4.737	4.618	2.825	
(-) Inversión en activo fijo	-31.250	-29.550	0	-11.800	-11.800	0
(-) capital de trabajo	-16.318					
<b>flujo de caja libre empresa</b>	<b>-47.568</b>	<b>-42.486</b>	<b>24.344</b>	<b>27.294</b>	<b>52.338</b>	<b>86.793</b>
Valor terminal						517.134
<b>Flujo final (100% Patrimonio)</b>	<b>-47.568</b>	<b>-42.486</b>	<b>24.344</b>	<b>27.294</b>	<b>52.338</b>	<b>603.927</b>

## Flujo de caja proyectado con cierre al 5<sup>to</sup> año

<b>Flujo de caja</b>						
Utilidad Neta	-23.130	4.741	20.733	45.896	70.344	
(+) depreciación	6.812	13.624	13.624	13.624	13.624	
(+) Gastos financieros	3.382	5.979	4.737	4.618	2.825	
(-) Inversión en activo fijo	-31.250	-29.550	0	-11.800	-11.800	0
(-) capital de trabajo	-16.318	0	0	0	0	0
<b>flujo de caja libre empresa</b>	<b>-47.568</b>	<b>-42.486</b>	<b>24.344</b>	<b>27.294</b>	<b>52.338</b>	<b>86.793</b>
Recuperación capital de trabajo		0	0	0	0	16.318
Liquidación Activos (Valor libro)						23.093
<b>Flujo final (100% Patrimonio)</b>	<b>-47.568</b>	<b>-42.486</b>	<b>24.344</b>	<b>27.294</b>	<b>52.338</b>	<b>126.204</b>

## Balance

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>					
Banco	-4.892	3.355	26.850	57.226	117.996
Inventario					
Otros Activos Corrientes					
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>-4.892</b>	<b>3.355</b>	<b>26.850</b>	<b>57.226</b>	<b>117.996</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Instalaciones	27.700	27.700	27.700	27.700	27.700
Equipamiento	33.100	33.100	44.900	56.700	56.700
Depreciación (-)	-6.812	-20.436	-34.060	-47.683	-61.307
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>53.988</b>	<b>40.364</b>	<b>38.540</b>	<b>36.717</b>	<b>23.093</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>49.096</b>	<b>43.720</b>	<b>65.391</b>	<b>93.943</b>	<b>141.089</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Préstamos bancarios	10.118	11.361	14.603	17.258	9.680
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Impuesto renta por pagar	0	0	498	9.757	14.955
Otros Pasivos Corrientes	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>10.118</b>	<b>11.361</b>	<b>15.101</b>	<b>27.016</b>	<b>24.636</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Préstamos bancarios	45.790	34.430	31.627	14.369	5.550
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>45.790</b>	<b>34.430</b>	<b>31.627</b>	<b>14.369</b>	<b>5.550</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>55.908</b>	<b>45.790</b>	<b>46.728</b>	<b>41.385</b>	<b>30.186</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	16.318	16.318	16.318	16.318	16.318
Aumento de capital					
Disminución de capital o dividendos				-12.000	-12.000
Utilidad acumulada	0	-23.130	-18.388	2.345	36.241
Utilidad del ejercicio	-23.130	4.741	20.733	45.896	70.344
<b>Total Patrimonio</b>	<b>-6.812</b>	<b>-2.071</b>	<b>18.662</b>	<b>52.559</b>	<b>110.903</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>49.096</b>	<b>43.720</b>	<b>65.391</b>	<b>93.943</b>	<b>141.089</b>

\*cifras en M\$.

## Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento se obtuvo a través del modelo de valorización de activos financieros (CAPM).

Modelo CAPM			perpetuidad flujos futuros	cierre al 5° año
<i>E (ri)</i>	Tasa de Descuento		<b>16,78%</b>	<b>15,29%</b>
$\beta$	Beta Entretención sin deuda Damodaran	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>	0,92	0,92
$R_m - R_f$	Damodaran	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>	5,78%	5,78%
$R_f$	BTP-30 Bono / BTP-5 Bono	<a href="https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951">https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951</a>	5,47%	3,97%
PPL	Premio por liquidez	Fuente Universidad de Chile	3,00%	3,00%
P start up	Premio por riesgo Startup	Fuente Universidad de Chile	3,00%	3,00%

Para obtener la tasa nominal libre de riesgo a 30 años se utilizó la igualdad de Fisher con la tasa de interés de mercado de los bonos en UF a 30 años del Banco Central.

### Evaluación Financiera.

Con los flujos equivalentes obtenidos y considerando tanto un valor residual de flujos futuros como un cierre al 5<sup>to</sup> año, se puede determinar que el proyecto es rentable basado en el resultado de los siguientes indicadores. El método de valorización utilizado es el Valor actual neto ajustado.

Gastos financieros	-3.382	-5.979	-4.737	-4.618	-2.825
Beneficio Tributario	913	1.614	1.279	1.247	763

	Valor terminal de flujos futuros	Cierre al 5to año
VAN Solo Patrimonio	257.197	37.275
VAN ahorro tributario	4.275	4.275
<b>Tasa de descuento</b>	<b>16,78%</b>	16,78%
<b>VAN</b>	261.472	41.550
<b>TIR</b>	63,95%	29,49%
<b>Payback</b>	4,3	4,3

### Ratios Financieros.

Índices	Indicador financiero	Formula a aplicar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índices de liquidez	Razón Corriente	activos corrientes / pasivos corrientes	-0,48	0,30	1,78	2,12	4,79
	test ácido	(activos corriente - inventario) / pasivos corriente	-0,48	0,30	1,78	2,12	4,79
	razón de endeudamiento	deuda total / patrimonio	-8,21	-22,11	2,50	0,79	0,27
	razón deuda/activo	Deuda total / Activos totales	1,14	1,05	0,71	0,44	0,21
	razón deuda de corto plazo	pasivos corrientes / deuda total	0,18	0,25	0,32	0,65	0,82
	cobertura de intereses (tie)	EBITDA / gastos financieros	-3,82	4,07	8,15	11,77	25,43
Índices financieros - rentabilidad	Margen de operación	Resultado operacional / ingresos de explotación	-0,29	0,02	0,09	0,14	0,20
	Margen neto a venta	Utilidad del ejercicio / Ingreso de explotación	-0,29	0,02	0,09	0,18	0,26
	Rentabilidad de activos	Resultado operacional / activos	-0,40	0,25	0,38	0,43	0,41
	Rentabilidad del patrimonio	Utilidad del ejercicio / Patrimonio	3,40	-2,29	1,11	0,87	0,63

Dentro puntos a restar de los indicadores son:

- La razón corriente se eleva año a año debido a que las captaciones presentan un alza sostenida gracias al plan de marketing.
- Al tercer año se logra un patrimonio positivo tal como se ve en los ratios razón de endeudamiento y margen de operación.
- La razón deuda activo baja paulatinamente ya que los activos crecen, por las captaciones, en una mayor proporción que los pasivos, lo anterior se ve

reflejado con el crecimiento en el ratio de cobertura de intereses (TIE) donde el EBITDA crece en mayor proporción que los gastos financieros, lo que permite mayor capacidad de endeudamiento para crecer.

- El patrimonio al término del primer y segundo año son negativos, por lo que la rentabilidad del patrimonio no es representativa para el análisis. Los años siguientes muestran un descenso de este indicador debido a que el patrimonio aumenta, gracias a que los pagos de dividendos son menores que las utilidades acumuladas.

### **Análisis de sensibilidad.**

Al sensibilizar los resultados, de acuerdo a un porcentaje de ocurrencia supuesto para cada escenario, con un 25% tanto para el pesimista como para el optimista y un 50% de probabilidad para el escenario medio, donde la variable sensibilizada es el número de captaciones. El escenario medio contempla el análisis base calculado anteriormente y los escenarios pesimista y optimista tienen una variación de un -20% y +20% de captaciones respectivamente.

	<b>Pesimista</b>	<b>Medio</b>	<b>Optimista</b>
<b>Tasa de descuento</b>	16,78%	16,78%	16,78%
<b>VAN</b>	<b>-\$ 27.825</b>	\$ 261.472	\$ 602.351
<b>TIR</b>	4,83%	63,95%	95,03%
<b>Payback</b>	27,19	4,30	2,06
<b>% Ocurrencia</b>	25%	50%	25%

Ponderando los resultados obtenidos del VAN por su porcentaje de ocurrencia, la esperanza obtenida es de M\$ 274.368.

## VIII Riesgos Críticos

Existe una serie de riesgos críticos que pueden transformarse en una seria amenaza para Professional Gamers si no se es capaz de tomar acciones que los mitiguen. Estos riesgos pueden darse a nivel externo como también de forma interna dentro de la organización.

Riesgo	Fuente	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Plan de mitigación
Recesión económica.	Externa	Baja	Medio	Transmitir la Misión de la compañía al mercado, mostrándose como una forma de profesionalización y no como un pasatiempo.
Cambio de modas que puedan afectar la demanda de los videojuegos.	Externa	Baja	Medio	Monitoreo constante no solo de la industria gamer sino que de todo el espectro que involucra a la comunidad, como por ejemplo, jóvenes que gustan del animé; permitirá estar atento a las nuevas modas para tomarlas como oportunidades.
Desarrollo de nuevas tecnologías que cambien el modo de disfrutar de los videojuegos.	Externa	Muy alta	Alto	Los cambios en la industria gracias a las nuevas tecnologías son un hecho, es importante estar en constante monitoreo para adelantarse a los cambios e incorporarlos al modelo de negocio.
Nuevas normativas asociadas al uso de videojuegos.	Externa	Muy baja	Medio	A medida que crezca la industria y aumente la cantidad de profesionales, la regulación del Estado se hará presente. No existen riesgos de acuerdo a la normativa chilena actual que pudiese afectar el desarrollo del negocio.
Nuevos competidores	Externa	Alta	Alta	Se fortalecerán las redes de contacto con actores de la industria con el objeto de aumentar las barreras que reduzcan la posibilidad de ingreso de nuevos competidores.
Dificultad para obtener financiamiento.	Interna	Medio	Alto	Ante la dificultad de obtención de financiamiento de una startup y las complejidades que puedan presentarse en el flujo de caja, es importante tener una planificación sin espacio para

				improvisaciones. Por otro lado, se buscará financiamiento a través de fondos que entrega el Estado y capitales privados.
--	--	--	--	--

La importancia de lograr mitigar los riesgos mencionados es crucial para la compañía, tomando relevancia el monitoreo constante de la industria de los videojuegos y otras industrias de entretenimiento relacionadas ya que los cambios en el comportamiento de éstas son constantes. Los riesgos internos cobran relevancia con un nivel de impacto alto, pero con una probabilidad de ocurrencia media. Los planes de mitigación debiesen poder reducirlos casi por completo ya que dependen en su completitud de una gestión propia.

## **IX Propuesta Inversionista**

El plan contempla una inversión inicial de M\$ 31.250 de capital propio para compras en equipamiento y M\$16.318 a través de crédito para capital de trabajo. Al término del primer año se proyecta abrir un nuevo espacio físico que permitirá ampliar la capacidad de alumnos y clases, para eso se solicitará un nuevo crédito. Es necesaria la renovación de varios equipos en el transcurso de los años, para esto se proyectan nuevas inversiones en activo fijo con nuevos créditos, de modo que los activos fijos puedan rentar a su máxima capacidad.

La propuesta consiste en participar en una Sociedad por Acciones (SpA) donde se podrá hacer retiro de dividendos al término del cuarto año una vez que la captación de clientes se haya estabilizado. El VAN de acuerdo al análisis financiero es de M\$261.472 con una TIR de 63,95%, la recuperación de la inversión se espera a los 4,3 años con un ROE de 0,41 y ROI de 0,63 al quinto año.

Professional Gamers se proyecta como un referente en la industria de los eSports, la cual ha tenido un alza creciente durante los últimos años en los países más desarrollados y con arrastre de los países latinoamericanos. Entrar en el mercado lo antes posible, abre posibilidades de crecer exponencialmente, donde el coaching de videojugadores, en su camino al profesionalismo, se deberá entregar con calidad para obtener buenos resultados.

## **X Conclusiones**

La modernidad se ha hecho parte esencial de la vida de las personas y en los deportes no han sido la excepción. Por otro lado, la industria de los videojuegos ha tenido un alza sostenida desde hace varios años<sup>3</sup>, pero no fue hasta que se mezcló con la industria del deporte que tuvo un alza exponencial formando así una nueva industria, los deportes electrónicos o eSports.

Tal ha llegado a ser el nivel de crecimiento de esta nueva industria que incluso ha logrado más audiencia que los deportes tradicionales más populares. Se proyecta un crecimiento acelerado para los siguientes años (Ver anexo 2).

Chile ha tenido un rol importante dentro de los eSports en el contexto sudamericano, entendiendo que los países líderes son los asiáticos y Estados Unidos, por el mismo motivo, RiotGames, empresa creadora del título League of Legends, principal referente de los eSports a nivel mundial, ha decidido establecer sus oficinas en Chile como centro de operaciones latinoamericano para potenciar aún más la industria.

Los videojuegos ya no son vistos como un pasatiempo, por el contrario, jóvenes anhelan convertirse en profesionales de los eSports del mismo modo que en cualquier otro deporte. Professional Gamers pretende cubrir esta necesidad a través de clases y coaching para jugadores que deseen dedicarse a los eSports de manera profesional y aspiren a ganar torneos a través de clases formativas, divididas en tres programas distintos para tres segmentos de jóvenes con distintas ambiciones y niveles de habilidad, entregando una propuesta de valor diferenciada para cada uno de ellos. La visión de Professional Gamers es crecer en prestigio, no solamente como los líderes en coaching, sino como un referente latinoamericano de los eSports.

Este proyecto entrega un VAN de M\$ 261.472, una TIR de 63,95% y un payback de 4,3 años. La inversión inicial necesaria para partir con una sala de clases el primer año es de M\$ 31.250 Se espera a lo largo del primer año ir aumentando las captaciones de alumnos terminando el primer año con 227. En el segundo año se considera la ampliación a una segunda sala lo que requiere una nueva inversión de M\$29.550.

---

<sup>3</sup>Fuente:<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/26/5996fc9722601d6d3b8b4598.html>

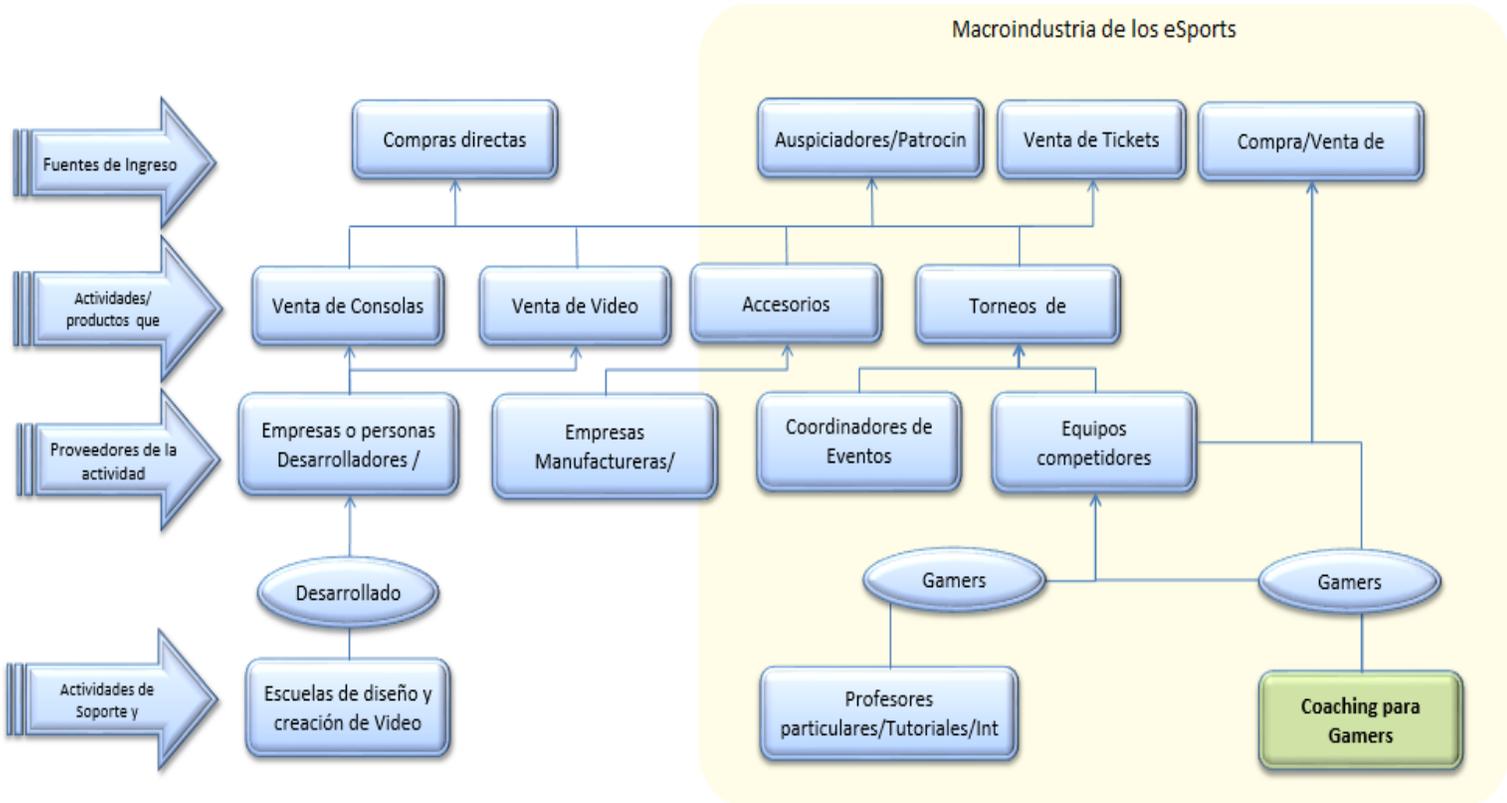
## Bibliografía y Fuentes

<https://newzoo.com>  
<http://esportsobserver.com>  
<http://elpais.es>  
<http://latercera.com>  
<http://www2.latercera.com/noticia/uno-tres-gamers-chilenos-juega-mas-20-horas-semanales/#>  
<http://www2.latercera.com/noticia/chile-posee-casi-200-jugadores-profesionales-videojuegos/#>  
<http://www2.latercera.com/noticia/youtube-lanza-chile-mayor-canal-contenido-videojuegos-internet/>  
<https://www.xataka.com/videojuegos/confirmado-amazon-adquiere-twitch-por-970-millones-de-dolares>  
<http://www.rmueagles.com/sport/0/147.php>  
<http://www2.latercera.com/noticia/chile-posee-casi-200-jugadores-profesionales-videojuegos/#>  
<http://las.op.gg/statistics/tier/>  
<http://codigoesports.com/>  
<http://es.dota2.com/>  
<https://esportsobserver.com/top-ten-games-2017>  
[https://elpais.com/tecnologia/2017/08/19/actualidad/1503139023\\_302525.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/08/19/actualidad/1503139023_302525.html)  
<http://www2.latercera.com/noticia/la-casa-los-gamers/>  
<http://www.theclinic.cl/2016/01/06/la-vida-en-una-gaming-house-para-jugadores-de-videojuegos-profesionales/>  
<http://www.mundodeportivo.com/e-sport/20170825/43794177537/esports-numeros-boom-audiencia-cifra-negocios-millones.html>  
<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/campeonatos-de-videojuegos-superan-a-deportes-tradicionales-en-audiencia/>  
<https://www.masquenegocio.com/2017/02/15/negocio-esports/>  
<https://esports.xataka.com/xataka-esports/los-deportes-electronicos-siguen-con-su-ritmo-imparable-y-crecen-un-37-en-2017>  
<http://www.ine.cl/>

## Anexos

### Anexo 6

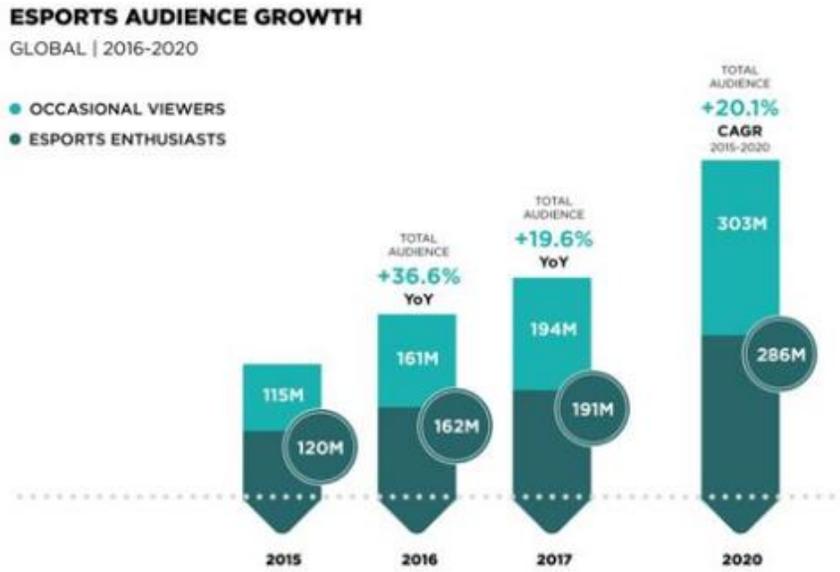
Actores de la industria de los videojuegos.



Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo 7

Crecimiento de la audiencia de los eSports.



Fuente: Newzoo.

Link: <http://www.mundodeportivo.com/e-sport/20170825/43794177537/esports-numeros-boom-audiencia-cifra-negocios-millones.html>

## Anexo 8

### Noticia sobre la audiencia de League of Legends.

 LATERCERA

Home Política Nacional Mundo Negocios Opinión Tendencias Entretenimiento Cultura Reportajes El Deportivo La

Los 36 millones de espectadores de la final en Berlín superan con creces las audiencias de deportes tradicionales, como la final 2016 de la NBA, la más vista en los últimos 18 años, y que consiguió 30 millones de visitas alrededor del mundo. En total, el canal por Internet de Riot Games, donde se transmiten estos eventos, acumuló 195 millones de visitas en 2015.

La competencia superó a otros torneos de deportes tradicionales en audiencia, como el Master de Augusta de golf o la final de la liga de hockey en hielo en EE.UU.

De hecho, la NBA está reaccionando al fenómeno. Relegada su audiencia en parte por los eSports, la liga ha comenzado a ver en los deportes electrónicos una nueva oportunidad de inversión. El equipo Echo Fox de la liga norteamericana de LoL le pertenece a Rick Fox, ex jugador de los Los Angeles Lakers; el grupo de inversión dueño de los Golden State Warriors compró al equipo Team Liquid, y los Philadelphia 76ers hicieron lo propio con el Team Dignitas.

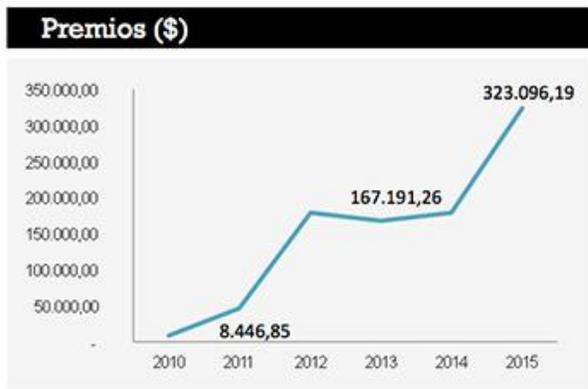
“League of Legends es un eSport mucho más global que varios deportes tradicionales. No sólo contamos con equipos que representan múltiples regiones, sino que nos preocupamos de tener acceso para todos, con comentarios en español latino para el caso de la región”, explica Mathias Fernández, gerente general para Latinoamérica Sur de Riot Games.

Fuente: latercera.com

Link: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/campeonatos-de-videojuegos-superan-a-deportes-tradicionales-en-audiencia/>

## Anexo 9

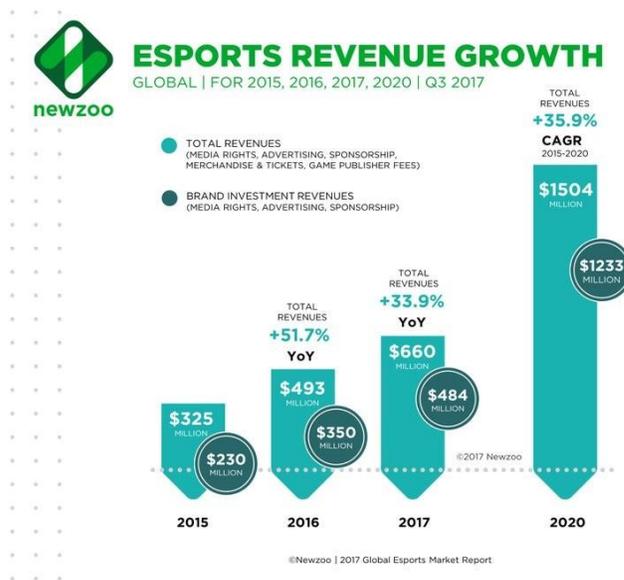
Crecimiento de los premios de los eSports del 2010 al 2015.



Arena Media | Fuente: e-sports earnings

Link: <https://www.masquenegocio.com/2017/02/15/negocio-esports/>

Crecimiento de la audiencia de los eSports 2015 proyectado a 2020.



Fuente: Newzoo.

Link: <https://esports.xataka.com/xataka-esports/los-deportes-electronicos-siguen-con-su-ritmo-imparable-y-crecen-un-37-en-2017>

## Anexo 10

Principales youtubers con contenido para gamers.

<b>Youtubers</b>	<b>Descripción</b>
Skyshock	Uno de los más conocidos en el mundo de los eSport, realiza las presentaciones oficiales de LOL en Latinoamérica.
Vallo perroloco	Se enfoca en subir jugadas de videojuegos, principalmente de TOP's, una posición de League of Legends.
SyndereN	Jugador profesional de DOTA 2, su canal destaca por la gran cantidad de videos y la variedad que aborda en cada uno de ellos.
NoobFromUA	Ofrece videos resumidos de partidas profesionales, en el cual se presentan solo los mejores momentos que éstas presentan.
Rubenmaster	Destaca por una buena producción, voz de locutor, noticias y las mini guías en sus contenidos. Se ha vuelto muy popular dentro de las comunidades de videojuegos.
ToquiNic	Se caracteriza por ofrecer videos de jugadas divertidas que suceden en League of Legends.
Lastpick	En su canal se encuentran guías completas y competitivas de campeones cada semana.

Fuente: Elaboración propia.

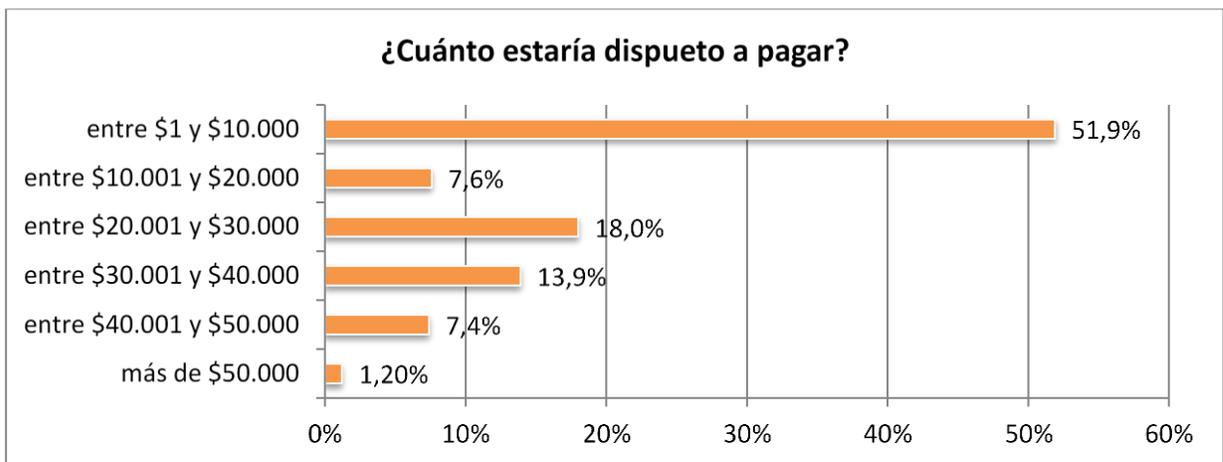
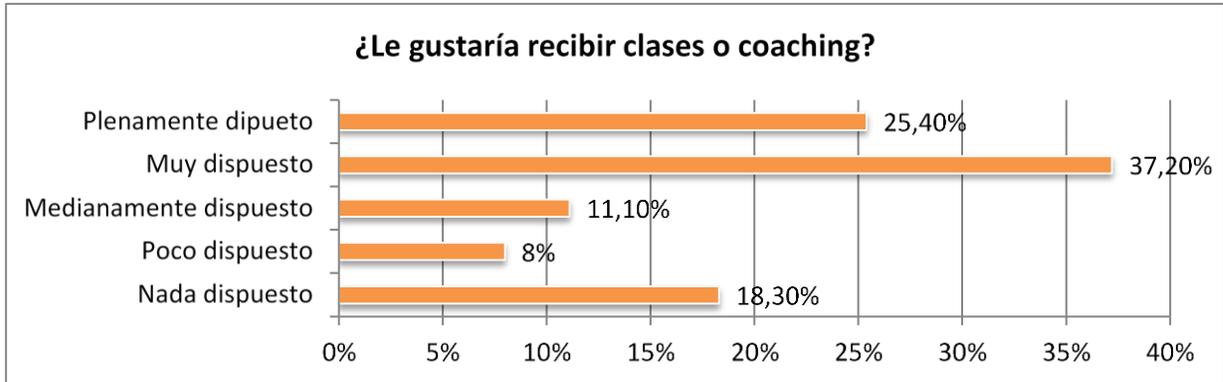
## Anexo 11

### Análisis FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>Los profesores</b> son la principal fortaleza y uno de los recursos que motivan a los alumnos a ingresar y a mantenerse en Professional Gamers, para esto, además se cuenta con un <b>proceso de selección</b> que permita la búsqueda de profesores adecuados con un correcto <b>esquema de incentivos</b> para mantenerlos.</p> <p>El <b>programa de aprendizaje</b>, que abarca la metodología, las etapas de aprendizaje y la interacción de enseñanza entre el alumno y el profesor es una fortaleza que permite mantener fidelizado a los usuarios entregando la calidad y seriedad que éstos percibirán.</p> <p>El <b>espacio físico y la ambientación</b> de éste son una fortaleza ya que los alumnos valoran la sensación de usar los equipamientos en un ambiente similar al de los profesionales.</p> <p>El <b>conocimiento del mercado</b> de los eSports y los conocimientos de administración y negocio de los emprendedores.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Aprovechar el <b>auge de los eSports y la necesidad de videojugadores de querer convertirse en expertos</b> y vivir de ello, abre una oportunidad a la creación de servicios de entrenamiento y coaching para la formación de gamers profesionales.</p> <p>Este servicio actualmente <b>no es ofrecido por ningún emprendimiento similar en Chile</b> ni en Latinoamérica, por lo que ser los primeros favorecerá a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tener un mayor recorrido y experiencia en el mercado.</li><li>• convertirse en un referente en la industria.</li><li>• lograr acuerdos con entes clave de la industria.</li></ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Ser un emprendimiento que <b>no cuenta con el respaldo</b> de ninguna de las grandes compañías que hay en torno a la industria de los eSports, representa una debilidad sobre todo en la construcción de percepción de marca frente a los gamers.</p> <p>Dificultad para conseguir recursos por ser una <b>empresa sin historia</b>.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Pese a que la industria está en etapa de crecimiento, existe la posibilidad de un <b>decrecimiento de la industria de los eSports</b> dada las <b>críticas sociales a los videojuegos</b> por creencias de daño a la salud.</p> <p>Entrada masiva de nuevos competidores por bajas barreras a la entrada, hasta contar con prestigio y redes que aumenten estas barreras.</p>

## Anexo 12

Análisis de precio según encuesta realizada a los asistentes de Festigame año 2017.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 13

clases individuales					
	clases y cursos	cantidad de horas	valor	n° de personas por grupo	valor por hora
www.escuclaudiomusica.cl	guitarra	1	\$ 20.000	1	\$ 20.000
www.academianacionaldeartes.cl	guitarra	4	\$ 55.000	1	\$ 13.750
www.academianacionaldeartes.cl	guitarra	8	\$ 99.000	1	\$ 12.375
www.academianacionaldeartes.cl	guitarra	12	\$ 148.500	1	\$ 12.375
www.compratucurso.cl	piano	4	\$ 68.000	1	\$ 17.000
www.compratucurso.cl	piano	12	\$ 187.000	1	\$ 15.583
www.compratucurso.cl	piano	24	\$ 344.250	1	\$ 14.344
www.tandemsantiago.cl	inglés	1	\$ 21.333	1	\$ 21.333
www.tandemsantiago.cl	chino mandarín	1	\$ 33.333	1	\$ 33.333
www.chilenosuizo.cl	inglés	30	\$ 661.000	1	\$ 22.033
www.speakercoach.cl	oratoria	2	\$ 180.000	1	\$ 90.000
www.vallenevado.com	ski	1	\$ 62.000	1	\$ 62.000
www.haciendachicureoclubdegolf.com	golf	1	\$ 31.000	1	\$ 31.000

Promedio: \$ 28.087

clases para grupos entre 4 a 9 personas					
	clases y cursos	cantidad de horas	valor	n° de personas por grupo	valor por hora
www.speakercoach.cl	oratoria	4	\$ 150.000	6	\$ 37.500
www.academianacionaldeartes.cl	oratoria	8	\$ 130.000	5	\$ 16.250
www.vallenevado.com	ski	4	\$ 81.500	4	\$ 20.375
www.vallenevado.com	ski	6	\$ 120.000	4	\$ 20.000
www.vallenevado.com	ski	10	\$ 195.000	4	\$ 19.500
www.haciendachicureoclubdegolf.com	golf	8	\$ 118.000	4	\$ 14.750

Promedio: \$ 21.396

clases para grupos de 10 o más personas					
	clases y cursos	cantidad de horas	valor	n° de personas por grupo	valor por hora
www.tandemsantiago.cl	inglés	45	\$ 255.000	10	\$ 5.667
www.tandemsantiago.cl	chino mandarín	45	\$ 297.000	10	\$ 6.600
www.chilenosuizo.cl	inglés	30	\$ 277.000	10	\$ 9.233
www.ubuntucrossfit.cl	crossfit	12	\$ 45.000	10	\$ 3.750
www.frecuenciacrossfit.cl	crossfit	12	\$ 40.000	10	\$ 3.333
www.strongbox.cl	crossfit	10	\$ 40.000	10	\$ 4.000
www.pinkpilates.cl	pilates	10	\$ 35.000	10	\$ 3.500
www.ata-diazrozas.cl	taekwondo	4	\$ 25.000	10	\$ 6.250
www.asyouwish.cl	baile	1	\$ 5.000	10	\$ 5.000
www.planbsalsa.cl	baile	4	\$ 18.000	10	\$ 4.500
www.rositapiulats.cl	baile	4	\$ 25.000	10	\$ 6.250
www.rositapiulats.cl	poledance	8	\$ 45.000	10	\$ 5.625
www.asyouwish.cl	poledance	1	\$ 8.000	10	\$ 8.000
www.agniyoga.cl	yoga	1	\$ 4.000	10	\$ 4.000
www.portalyoga.cl	yoga	1	\$ 5.000	10	\$ 5.000
www.ashtangayogakrama.com	yoga	12	\$ 36.000	10	\$ 3.000

Promedio: \$ 5.232

## Anexo 14

Ranking de los principales juegos.

DOTA 2.



League of Legends.

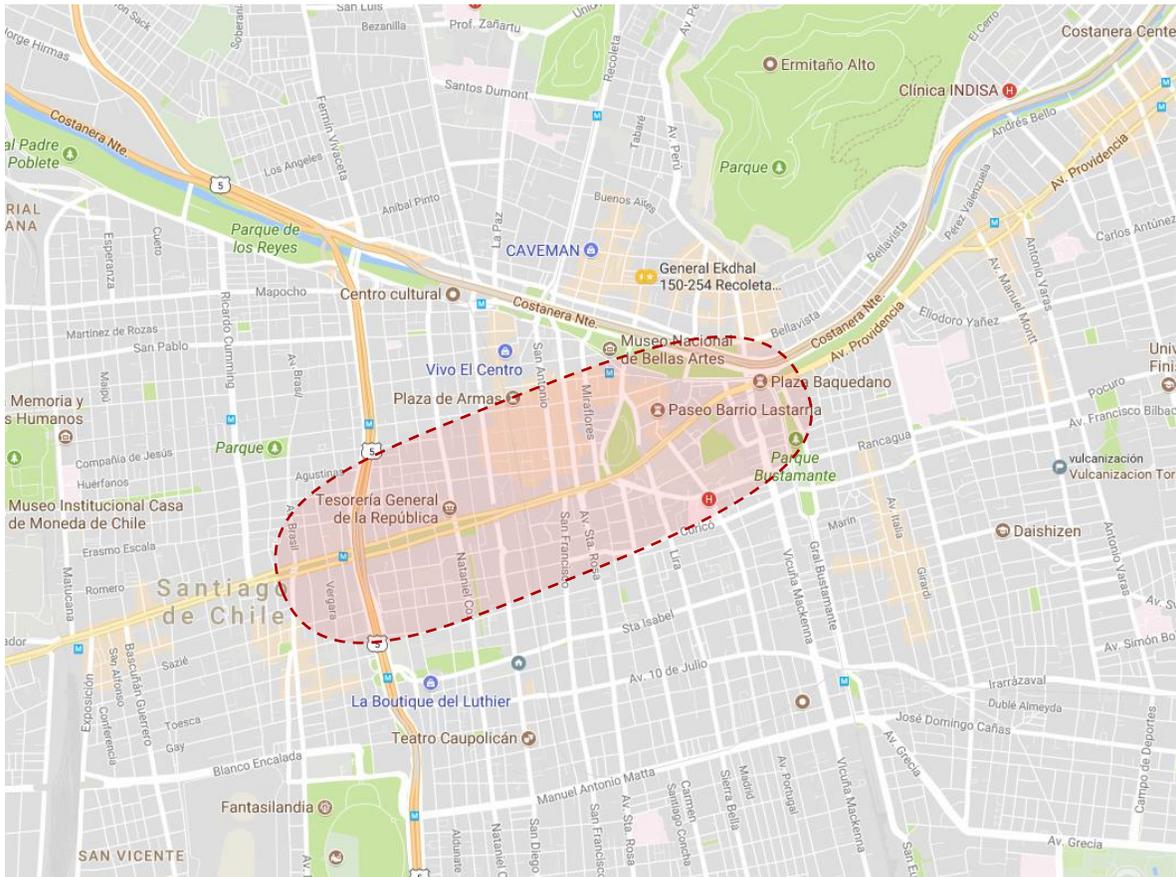


Overwatch.



## Anexo 15

Mapa de ubicación referencial en Santiago, Chile.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 16

Distribución por región y género.

Resumen por regiones				
Región	Población	% del país	Hombres	Mujeres
Arica y Parinacota	226.068	1,3%	112.581	113.487
Tarapacá	330.558	1,9%	167.793	162.765
Antofagasta	607.534	3,5%	315.014	292.520
Atacama	286.168	1,6%	144.420	141.748
Coquimbo	757.586	4,3%	368.774	388.812
Valparaíso	1.815.902	10,3%	880.215	935.687
Metropolitana	7.112.808	40,5%	3.462.267	3.650.541
O'Higgins	914.555	5,2%	453.710	460.845
Maule	1.044.950	5,9%	511.624	533.326
Biobío	2.037.414	11,6%	983.317	1.054.097
Araucanía	957.224	5,4%	465.131	492.093
Los Ríos	384.837	2,2%	188.847	195.990
Los Lagos	828.708	4,7%	409.400	419.308
Aysén	103.158	0,6%	53.647	49.511
Magallanes	166.533	0,9%	85.249	81.284
<b>Total país</b>	<b>17.574.003</b>	<b>100%</b>	<b>8.601.989</b>	<b>8.972.014</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

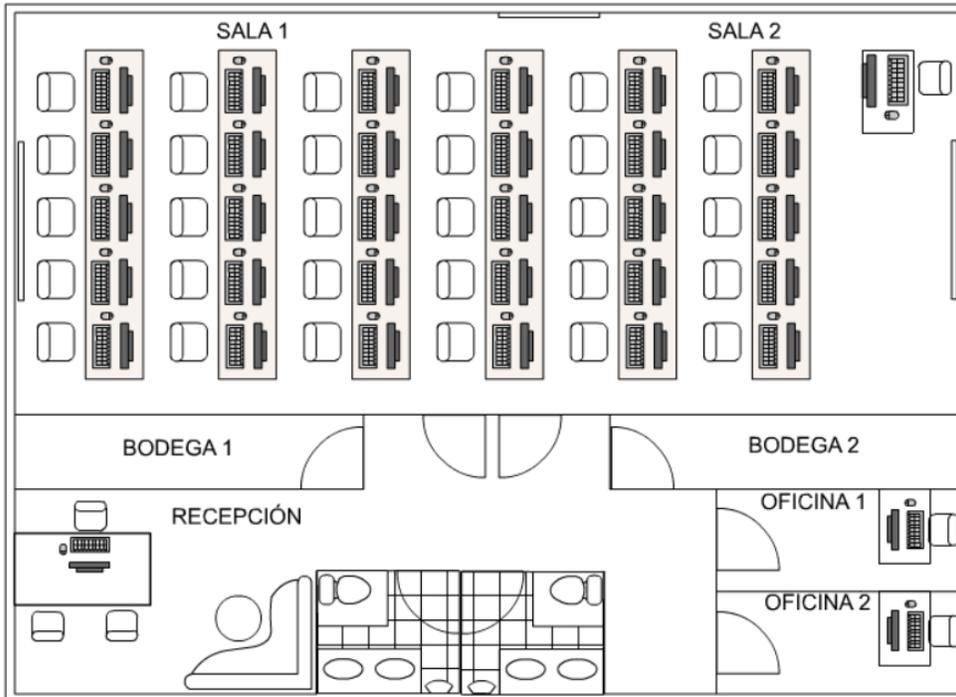
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Link: <http://www.ine.cl/>

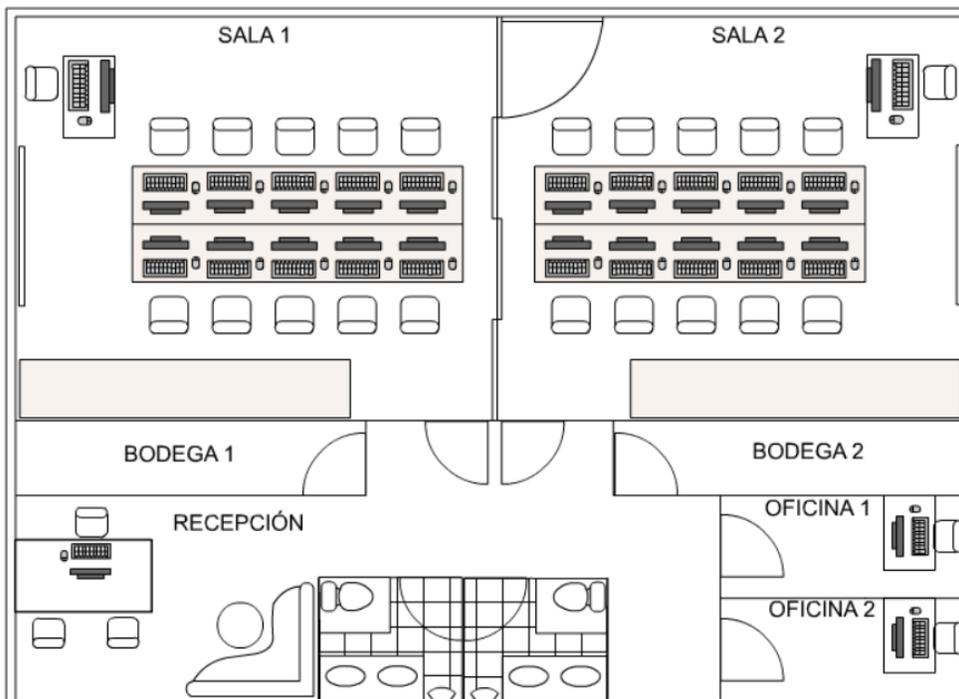
## Anexo 17

Layout sala de clases.

Programa salas Bronze.



Programa salas Silver.



Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 18**

Detalle equipo gestor.

➤ **José Cristóbal Morales Ceballos**

### **UNIVERSIDAD DE CHILE**

*MBA - Magister en Administración.  
Facultad de Economía y Negocios.*

*Ingeniero en Información y Control de Gestión.  
Facultad de Economía y Negocios.*

*Contador Auditor.  
Facultad de Economía y Negocios.*

### **TRESMONTES LUCCHETTI S.A.**

*Jefe de Control de Gestión Logística.*

➤ **Hugo Patricio Eduardo Enrique Pantoja Pantoja**

### **UNIVERSIDAD DE CHILE**

*MBA - Magister en Administración.  
Facultad de Economía y Negocios.*

*Ingeniero en Información y Control de Gestión.  
Facultad de Economía y Negocios.*

### **CLINICA ALEMANA DE SANTIAGO S.A.**

*Jefe de Planificación Financiera.*

## Anexo 19

### Distribución de actividades y tareas iniciales.

Grupo	Actividad	Hugo Pantoja	José Morales	Asesor	Empresa externa
Administración General	Desarrollo del modelo de negocio	x	x		
	Definiciones estratégicas	x	x		
	Herramientas de control de Gestión	x	x		
	Conocimiento y monitoreo de la industria eSports	x	x		
	Manejo de personal	x	x		
	Revisión de tendencias	x	x		
Operacional	Elaboración de programas		x	x	
	Contrataciones de profesores		x		x
	Contratación de personal administrativo		x		x
	Remodelación de salas y layout	x	x		
Conocimientos financieros	Planificación financiera	x			
	Compras y adquisiciones	x			
	Contratación de servicios externos	x			
	Contratos de arriendo	x			
Marketing	Campañas promocionales	x	x		
	Captación de alumnos	x			
	Community manager	x			
Constitución de sociedad y gestión de permisos	Constituir la sociedad		x	x	
	Inscripción registro de comercio		x	x	
	Publicación en el diario oficial		x	x	
	Obtención del Rol único tributario		x	x	
	Gestión de permisos municipales		x	x	

## Anexo 20

Máximo déficit.

<b>Max déficit</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>déficit año 1</b>
Ingresos	3.753	4.468	5.288	6.693	9.285	9.428	10.673	11.023	11.478	12.608	12.868	13.278	110.839
Gastos + Costos	-7.133	-7.158	-7.831	-8.085	-14.449	-9.943	-11.026	-10.901	-11.410	-12.202	-11.948	-15.069	-127.156
<b>Déficit</b>	<b>-3.380</b>	<b>-2.690</b>	<b>-2.543</b>	<b>-1.393</b>	<b>-5.164</b>	<b>-516</b>	<b>-354</b>	<b>121</b>	<b>68</b>	<b>405</b>	<b>919</b>	<b>-1.792</b>	<b>-16.318</b>

## Anexo 21.

Diseño y ambientación.



Fuente: Elaboración propia.