



“Escuela y coaching de eSports”

PARTE I

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

Hugo Pantoja P.

Profesor Guía: Arturo Toutín D.

Santiago, junio 2018

Índice

I Resumen ejecutivo	3
II Análisis de la industria, competidores, clientes	4
Características de los videojuegos denominados eSports	5
Tendencias de la Macroindustria.....	5
Microsegmento.....	6
Análisis PESTEL.....	8
Análisis de las 5 fuerzas.....	9
Factores críticos de la industria	9
Tamaño de mercado chileno.....	10
Actores y elementos de la industria.....	10
Profesionalización de videojugadores, tendencia a nivel mundial	13
Competidores	14
Clientes	15
III Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
Modelo CANVAS.....	17
Competencias Centrales y Ventaja Competitiva	18
Factores críticos de éxito	19
Estrategia Competitiva.....	19
Análisis FODA.....	20
Estrategia de entrada y crecimiento	21
Plan de salida	21
RSE y Sustentabilidad	22
IV Plan de Marketing	23
Estrategia de segmentación	23
Estrategia de marca	24
Estrategia de servicio	25
Diseño y estilo.....	25
Calidad	26
Estrategia de precio	27
Posicionamiento	29
Estrategia de comunicación y ventas	30
Medios de difusión.....	30
Ubicación	31
Tamaño de mercado y estimación de demanda	31
Estimación de demanda.....	33
Plan de Captación	33
Presupuesto de Marketing	34
V Plan de operaciones	35
VI Equipo del proyecto	36
VII Plan Financiero	37
VIII Riesgos Críticos	38
IX Propuesta Inversionista	38
Conclusiones	39
Bibliografía y Fuentes	41
Anexos	42

I Resumen ejecutivo

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 años¹, 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.

¹Fuente:<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/26/5996fc9722601d6d3b8b4598.html>

II Análisis de la industria, competidores, clientes

Dentro de la industria de los videojuegos, existe una tendencia que ha ido creciendo a pasos agigantados, son los deportes electrónicos, también llamados eSports, competencias de videojuegos principalmente multijugador online. Los géneros más comunes son de estrategia, disparos en primera persona y arena de batalla multijugador, más conocido por su sigla en inglés MOBA (*multiplayer online battle arena*).

Se estima que la macroindustria de los eSports moverá el 2020 US\$ 1.488 millones, cifra no solo grande a nivel absoluto sino también porcentual. Se prevé un crecimiento anual de 35,6% en promedio hasta el 2020² (Ver anexo 2).

El monto total en premios de los principales eSports en el 2017 alcanzó los US\$ 90,4 millones, superando los US\$ 85,7 millones del 2016, es decir, un crecimiento anual de 5,4%³ (ver anexo 3).

Su popularidad explotó con el lanzamiento del videojuego para PC League of Legends y el auge de plataformas de retransmisión de partidas en directo como Twitch. Tal ha sido su crecimiento, que serán incluidos dentro de los Juegos Olímpicos Asiáticos de 2018 y 2022, y se está evaluando incluso incluirlos en los Juegos Olímpicos de París 2024⁴ (ver anexo 4).

Los eSports funcionan como una industria similar a cualquier tipo de deporte en cuanto a modo de desarrollo y actores involucrados, cuentan con jugadores, formación de equipos, staff de apoyo a los equipos, torneos, público asistente vía presencial y vía televisiva, transmisión a nivel mundial, relatores, publicidad, hinchada, entre otros.

Chile es uno de los países con más presencia y participación además de ser considerado lugar clave para el desarrollo de los eSports en Latinoamérica debido a la gran cantidad de jugadores locales y al alto desarrollo tecnológico en comparación al

² Fuente: <https://newzoo.com>

³ Fuente: esportsobserver.com

⁴ Fuente: elpais.es

continente, a tal nivel que muchos de los equipos extranjeros están residiendo en Santiago (ver anexo 5).

En el anexo 6 se muestra un resumen de los diferentes actores y las actividades para la generación de ingresos, adicionalmente se da una visión a la macroindustria de los eSports.

Características de los videojuegos denominados eSports.

No todos los videojuegos son considerados eSports, éstos deben cumplir las siguientes condiciones:

- Permite el enfrentamiento entre dos o más participantes en igualdad de condiciones, siendo la victoria determinada por la habilidad de sus jugadores.
- Existen torneos y competencias regulados bajo un reglamento oficial.
- Son competitivos y de gran popularidad, cuentan con miles de jugadores.
- Existen medios de comunicación que transmiten las competencias.

Dentro de los deportes electrónicos más populares y masivos se encuentran League of Legends y Dota 2, con una participación del 66,3% y 14,0% respectivamente a nivel mundial (según EEDAR, empresa dedicada a la investigación enfocada en los videojuegos), el resto del mercado está repartido entre los títulos: Counter-Strike, Overwatch, StarCraft 2, HearthStone entre otros.

Tendencias de la Macroindustria.

Según los datos de la industria, vistos anteriormente, los eSports se encuentran en etapa creciente, por tanto, existe un aumento significativo del número de videojugadores que se inicia en algún título, junto con esto crece también el número de gamers que se dedican profesionalmente como actividad única a la competencia de videojuegos, son miembros de equipos reconocidos a nivel mundial y particularmente han ganado fama que los lleva a firmar millonarios contratos de publicidad con empresas relacionadas tanto a los videojuegos como a la tecnología. Son gamers famosos y vistos como ídolos entre sus fanáticos quienes muchos buscan ser como ellos.

No solo ha aumentado la cantidad de jugadores, también ha comenzado a aparecer una tendencia que hasta hace poco no existía, ser observador o público de partidas y campeonatos ha sido una tendencia al alza con cifras que incluso superan a los deportes tradicionales en audiencia (Ver anexo 7). Un ejemplo es la final del 2016 del torneo de League of Legends en Berlín, con 36 millones de espectadores, superando la final de la NBA de ese mismo año, donde esta última obtuvo su mayor audiencia en los últimos 18 años con 30 millones de espectadores a nivel mundial. Otro dato importante, es que el canal por internet, RiotGames, donde se transmiten los campeonatos, acumuló 196 millones de visitas durante 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 Estados Unidos⁵ (Ver anexo 8).

Finalmente, los premios de estos torneos se han cuadruplicado desde el 2013 al 2017 llegando a US\$ 660 millones y se estima triplicar las cifras actuales al 2020 (ver anexo 9).

Microsegmento.

Los límites del microsegmento se enmarcan en el entrenamiento, coaching, asesoría y cualquier tipo de apoyo que busque entregar a videojugadores herramientas para mejorar y perfeccionar su juego.

En la actualidad, en Chile, los tutoriales a través de internet son el modo principal que tienen los videojugadores para aprender técnicas, estilos y estrategias de terceros. Éstos son creados por Youtubers, que se dedican a producir y difundir diversos temas sobre algún título en particular. Igualmente, las mismas empresas desarrolladoras de videojuegos se encargan de subir contenidos, en donde enseñan a nuevos jugadores y también los que ya llevan un tiempo, a jugar y mejorar.

Otra forma de aprendizaje que ha ido aumentando son las comunidades, en donde el conocimiento colectivo toma fuerza y los más aventajados traspasan su experiencia a los más novatos. Tal ha sido el crecimiento de las comunidades que muchas universidades están siendo representadas por sus propios alumnos en los videojuegos más populares, formando redes y compitiendo entre ellas.

⁵ Fuente: www.latercera.com

Ambas vías de enseñanza son todo lo que un gamer puede acceder para mejorar en la performance de algún videojuego, aparte de su práctica individual, no obstante, quedan espacios en este microentorno para nuevas innovaciones que permitan satisfacer las necesidades de jugadores que deseen ser profesionales a través de un coaching más personalizado y estructurado con un apoyo cercano. Es de esperar que el microentorno comience a evolucionar en esta vía de innovación de cara a potenciar el desarrollo de los eSports.

Análisis PESTEL

	Riesgos	Exigencias	Oportunidades	Conclusiones
Político	En el corto y largo plazo no se visualizan riesgos asociados.	No se visualizan grandes exigencias en el corto ni largo plazo.	No se visualizan grandes oportunidades en el corto ni largo plazo.	No impacta.
Económico	Probable impacto negativo ante una economía en recesión. Al no ser un servicio de primera necesidad la demanda es más elástica en relación al ciclo económico.	No existen exigencias de ámbito económico.	Rápido y constante crecimiento económico nacional e internacional, enfocado a la entretención a través de los videojuegos.	Pese al comportamiento cíclico de la economía global, el crecimiento de la economía relacionada a los videojuegos va en alza constante. Haciendo de este factor un elemento favorecedor para el emprendimiento.
Social	Cambio en modas que puedan afectar la demanda de los videojuegos, ejemplo: Preferencia hacia deportes de actividad física, nuevas formas de entretención.	Romper paradigma de que los videos juegos son dañinos.	Creciente tendencia a jugar videojuegos. Video juegos cada vez abarcan un mayor rango etario. Aumento de fanáticos de los eSports. Menor cantidad de detractores de los videojuegos. Profesionalización de videojugadores.	La tendencia social asegura que los eSports formarán parte importante en Chile de las actividades de las personas en un futuro no muy lejano como actualmente ya ocurre en otros países como Korea del Sur, Japón y EEUU. Es el factor más importante y que entrega mayores oportunidades para la realización del emprendimiento.
Tecnológico	Nuevas tecnologías que reemplacen los videojuegos.	Estar constantemente informado y actuar acorde a la vanguardia de los avances tecnológicos dada su estrecha relación con los videojuegos.	Nuevas tecnologías que complementen o cambien la forma de usar los videojuegos.	El factor tecnológico es clave dentro de la macroindustria de los eSports, es por esto que se debe monitorear de cerca para ver cambios en tendencias y mantenerse actualizados. Si se cumple con lo anterior, este factor puede jugar un rol facilitador.
Ecológico	No se visualizan riesgos Ecológicos.	No se visualizan exigencias Ecológicas.	No se visualizan oportunidades Ecológicas.	No impacta.
Legal - Jurídico	Desarrollo de nuevas normativas asociadas al uso de videojuegos.	No se visualizan exigencias legales.	Actualmente no existen grandes restricciones legales que limiten de alguna manera la enseñanza de videojuegos.	Actualmente no existen normas restrictivas que afecten de algún modo a los deportes electrónicos, de todas formas siempre se debe estar preparado ante eventuales cambios que puedan suceder, aunque sean de baja probabilidad.
Conclusiones	Los riesgos de todos los factores son bajos salvo el económico que se comporta de manera cíclica. Dado eso, el plan de mitigación apunta a sortear los tiempos difíciles monitoreando de cerca los cambios sociales y tecnológicos en la industria para prever situaciones que puedan complicar o cambiar las reglas del juego.	Es factible cumplir con las exigencias mediante un plan de operaciones que contemple una cultura de investigación de nuevas tecnologías y tendencias como pilar fundamental entre sus colaboradores.	Un plan de marketing que permita aprovechar el crecimiento constante de la tecnología y economía enfocada a los videojuegos con campañas dirigidas a las oportunidades del factor social, segmentando a quienes buscan convertirse en profesionales de los eSports.	De acuerdo al análisis de factores que esta herramienta propone, se ve una gran oportunidad con pocas exigencias y bajos riesgos, por tanto es recomendable la realización de un emprendimiento en la macroindustria de los eSports.

Análisis de las 5 fuerzas

Competidores potenciales: nivel alto, las barreras a la entrada actualmente son bajas debido a que para entrar al mercado no se requiere una gran inversión inicial y no existen restricciones de ningún tipo legal que impida el ingreso.

Proveedores: empresas de PCs y empresas de datos móviles: nivel bajo, ya que existen varias empresas en el rubro y para aquellas que apuntan a los videojugadores puede presentarse como una buena alternativa para promover sus productos.

Rivalidad de la Industria: la rivalidad de la Industria es baja debido a que actualmente no existen empresas que ofrezcan servicios de coaching y enseñanza para videojuegos.

Clientes/Usuario: poder de negociación bajo, ya que la cantidad de clientes/usuario es atomizado y no se concentra en un grupo pequeño de clientes. La fuga de algunos clientes no debería impactar significativamente los flujos de caja.

Influenciadores: nivel bajo, en el mercado existe una amplia variedad de influenciadores con los cuales se puede establecer negociaciones para promocionar los servicios. Dentro de éstos se encuentran los Youtubers, jugadores profesionales y empresas relacionadas con los videos juegos.

Sustitutos: los tutoriales de jugadores o Youtubers tienen un nivel bajo, si bien se presenta como una alternativa de fácil acceso y de forma masiva, existen características con ventajas distintivas que no pueden ser cubiertos a través de estos sustitutos como lo son las clases presenciales y ser un guía en el proceso de profesionalización.

Conclusión: si bien las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, se pueden fortalecer redes de contacto para disminuir la fuerza de nuevos entrantes. El resto de las fuerzas tienen un nivel bajo lo que hace a la industria atractiva para participar de ella.

Factores críticos de la industria.

De acuerdo al análisis PESTEL, las principales conclusiones muestran que la industria ofrece oportunidades, dada la tendencia social de los últimos años donde se prevé

que los eSports cobrarán gran protagonismo en Chile como ya lo han hecho otros países como Corea del Sur, Japón, España y Estados Unidos, donde incluso han pasado a formar parte de actividades extracurriculares en la educación superior.

Un factor que toma relevancia es el económico, el que se comporta de manera cíclica, afectando a la demanda de servicios que no son de primera necesidad con un comportamiento elástico.

El factor tecnológico además juega un rol clave ya que, si bien los constantes cambios puedan representar algún riesgo que puedan reemplazar los videojuegos o hacer que las tendencias tomen un giro contrario, el monitoreo constante se torna necesario de modo de que este factor se traduzca en una oportunidad.

Tamaño de mercado chileno.

De acuerdo a un reportaje del diario online La Tercera, en Chile existen alrededor de 7,7 millones de jugadores según la consultora Newzoo, lo que representa un 45% del total de la población nacional. De ellos un 48% se consideran a sí mismos como gamers, aunque solo uno de cada tres juega más de 20 horas semanales⁶, por lo anterior se puede concluir que 1,22 millones de personas en Chile son consideradas Gamers que dedican gran cantidad de hora a los videojuegos. Dentro de los gamers están aquellos que se dedican de forma profesional, en Chile existen cerca de 200⁷.

Actores y elementos de la industria.

1. **Jugadores:** son aquellos que juegan frente a un computador o consola, pueden ser clasificados en: players, quienes juegan de forma ocasional y poco constante; y gamers, que son jugadores que dedican una gran cantidad de tiempo a los videojuegos. Estos últimos pueden ser clasificados entre gamers periódicos y gamers profesionales.
2. **Torneos:** es donde todos los actores convergen e interactúan para dar forma a los eSports. Es en esta instancia donde los jugadores demuestran su ardua preparación contra rivales de otras partes del mundo que también han tenido un largo entrenamiento, en duelos que son presenciados con gran interés por un

⁶ <http://www2.latercera.com/noticia/uno-tres-gamers-chilenos-juega-mas-20-horas-semanales/#>

⁷ <http://www2.latercera.com/noticia/chile-posee-casi-200-jugadores-profesionales-videojuegos/#>

público y fanaticada que sigue, incluso como hincha, a sus jugadores o equipos favoritos. Se han desarrollado de tal manera que entre los videojuegos más importantes se realiza una vez al año un torneo de nivel mundial, no obstante, existen torneos a nivel continental y numerosos torneos a niveles nacionales. En los torneos internacionales se manejan cifras millonarias por concepto de entradas, auspiciadores, premios, merchandising, entre otros. Un ejemplo que cuantifica lo anterior es el premio otorgado a los ganadores de la final de DOTA 2, llamado The Internacional, que reparte cerca de US\$ 38 millones (ver anexo 3).

3. **Espectadores:** han tenido un gran auge durante los últimos años aumentando de manera exponencial (ver anexo 2). Se clasifican entre quienes asisten presencialmente a los torneos y aquellos que disfrutan de verlos a través de transmisión online. Como se mencionó anteriormente, la final del 2016 del torneo de League of Legends en Berlín tuvo 36 millones de espectadores, superando la final de la NBA, además el canal por internet de RiotGames, donde se transmiten los campeonatos oficiales, acumuló 196 millones de visitas durante 2015, superando a otros torneos de deportes tradicionales en audiencia. Por otro lado, Newzoo estimó que actualmente existen 191 millones de fans y que para el 2020 existirán 286 millones, lo cual representa un 20,1% en crecimiento (ver anexo 2).
4. **Youtubers:** en este medio ejercen gran poder los influenciadores donde los más importantes son los Youtubers, quienes usualmente hablan de videojuegos ya sea para hacer una presentación de ellos (review), como tutoriales, o simplemente jugar (gameplay). Con esto, obtienen suscriptores en sus canales llegando a tener millones de seguidores. Es entonces fácil entender su nivel de influencia y su capacidad de potenciar el conocimiento sobre un título en particular. Algunos de los Youtubers más conocidos son: Skyshock, Rubenmaster, ToquiNic y Lastpick, en el anexo 10 se pueden encontrar comentarios sobre ellos y su forma de abarcar sus enseñanzas.

5. **Auspiciadores y patrocinadores:** una fuente importante de financiamiento son los auspiciadores, entregando recursos a los equipos para que puedan competir en torneos cuya organización también puede ser financiada por éstos. Compañías interesadas en auspiciar tienen relación con el área de tecnología, como lo son fabricante de computadores, desarrolladores de videojuegos y plataformas tecnológicas, entre otros, quienes logran acercar su publicidad a su mercado objetivo. Su importancia es esencial ya que permite distribuir recursos y mantener el mercado en movimiento. Samsung, Adidas, Red Bull, Intel, Nike, Coca-Cola, Facebook y Amazon son algunos de los principales patrocinadores a nivel mundial.
6. **Redes sociales:** las redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube se han convertido en un medio importante de difusión gracias a su facilidad para llegar a los mercados y segmentos de interés. Durante los últimos años ha llegado a ser una necesidad tanto para los que necesitan ofrecer como los que demandan información. Es sin duda el lugar en donde los players y gamers navegan para obtener conocimientos e información relevante sobre los juegos, eventos y novedades del mercado. Además, ha aparecido una nueva tendencia de jugadores que gustan de ver videojuegos en internet sobre sus títulos favoritos. De hecho, 4 de los 10 canales chilenos con más suscriptores en YouTube son dedicados a este tema⁸. Pese a los pocos años que las redes sociales han tomado protagonismo, éstas han sabido mutar en pos de cada necesidad, es así como dentro del mercado de los eSports han aparecido plataformas como Twitch, sitio de retransmisión de partidas en directo, que fue comprada recientemente por Amazon por US\$ 970 millones y YouTube Gaming, plataforma independiente dedicada también a la retransmisión de partidas de videojuegos⁹.
7. **Equipos de eSports:** a nivel mundial existe una gran cantidad de equipos con diferentes cantidades de integrantes dependiendo del juego. En un inicio estos

⁸ <http://www2.latercera.com/noticia/youtube-lanza-chile-mayor-canal-contenido-videojuegos-internet/>

⁹ <https://www.xataka.com/videojuegos/confirmado-amazon-adquiere-twitch-por-970-millones-de-dolares>

equipos eran formados por grupos de amigos y con el paso del tiempo han ido evolucionando hasta conformarse como divisiones de instituciones reconocidas en la comunidad deportiva tradicional como AS Roma, PSG, Ajax y Club Deportivo Universidad Católica; y también a nivel universitario como University of California, Irvine (UCI), Robert Morris University (RMU), Marchester Metropolitan University, Universidad Técnica Federico Santa María.

Profesionalización de videojugadores, tendencia a nivel mundial.

Los eSports ha generado un ambiente competitivo cada vez más profesional que ha llevado a los jugadores a buscar nuevos mecanismos para pulir sus habilidades. Existe incluso una universidad llamada Robert Morris University (RMU), en el estado de Chicago, Estados Unidos que imparte cursos relacionados con los eSports e incentiva a sus alumnos a través de becas¹⁰.

Existen países donde hay un gran número de jugadores profesionales dedicados 100% a competir, ya sea de forma individual o en equipos dependiendo del videojuego y que obtienen ingresos por concepto de premios. De la misma forma que en la industria de los deportes tradicionales, los jugadores más famosos son usados como rostros publicitarios y sus seguidores anhelan con llegar a ser tan exitosos como sus ídolos.

A nivel local, Chile es uno de los países con más presencia de participación y es considerado lugar clave para el desarrollo de los eSports en Latinoamérica, a tal nivel que muchos de los equipos están residiendo en Santiago, pese a ser argentinos, colombianos o de otras nacionalidades. Cerca de 200 videojugadores nacionales han alcanzado un nivel profesional de dedicación exclusiva llagando a ser reconocidos internacionalmente¹¹.

Existen jóvenes que dedican gran parte de su tiempo a entrenar, intentando ser mejores para lograr sus anhelos de poder competir en torneos e incluso dedicarse de manera profesional a los eSports. Muchos videojugadores practican y estudian formas de avanzar por sus propios medios, ven tutoriales a través de internet, analizan las

¹⁰ <http://www.rmueagles.com/sport/0/147.php>

¹¹ <http://www2.latercera.com/noticia/chile-posee-casi-200-jugadores-profesionales-videojuegos/#>

jugadas de los mejores gamers del mundo, piden consejos y practican con sus amigos. Pese a lo anterior no logran convertirse en profesionales dada la alta competencia.

No existe en Latinoamérica un modelo de negocio que ofrezca servicios de coaching y enseñanza para potenciar a jugadores que desean ser profesionales. Hasta ahora todos los que han llegado a un nivel competitivo lo han logrado mediante el autoaprendizaje.

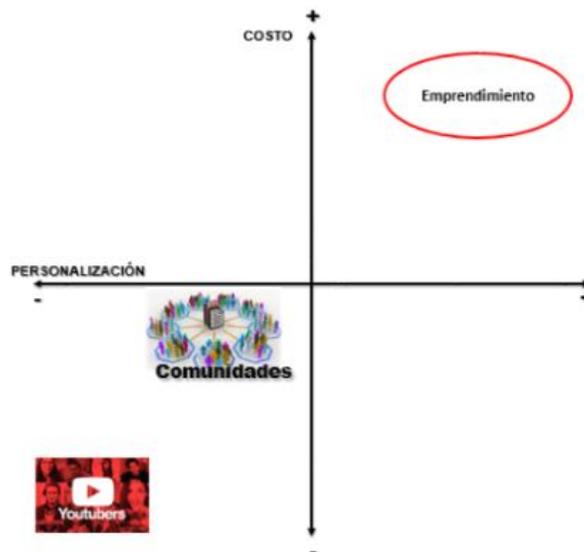
Competidores

El mercado chileno en la actualidad no presenta un modelo que entregue un servicio personalizado de coaching que sirva de guía en el desarrollo y aprendizaje de los videojuegos. Sin embargo, se puede encontrar otras formas de aprendizaje que se han ido desarrollando a medida que los eSports junto a las competencias internacionales se han profesionalizado. Éstas son:

Competidor	Descripción	Fortalezas	Debilidades	Precio
Comunidades de videojuegos	Son agrupaciones de videojugadores que se reúnen de acuerdo a gustos e intereses comunes asociado a algún videojuego en particular, muchas de estas comunidades se identifican con un logo y un nombre representativo. Los miembros y participantes de estas comunidades buscan aprender y potenciar sus habilidades en los videojuegos en forma grupal para practicar en conjunto, traspasarse información y adquirir conocimiento de aquellos miembros más avanzados.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje medianamente personalizado. - Permite generar redes de contactos por si mismas o con otras comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - No posee metodología de aprendizaje. - El aprendizaje depende de quien esté dirigiéndolo y es variable. - Tienen horarios inflexibles. - No siempre de fácil y rápido acceso por realizarse en espacios físicos definidos. 	- Gratis o con algún costo menor dependiendo de la comunidad.

Youtubers	Muchas de las jugadas, estilos de juegos y tips estratégicos son expuestos y presentados por Youtubers a través de videos en sus canales especializados en estos temas. Esta forma de enseñanza no posee una retroalimentación con el usuario por lo que su nivel de personalización es bajo.	- Fácil y rápido acceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para encontrar información que se necesita en niveles más avanzados. - No personalizado. - No existe feedback. - No posee metodología de aprendizaje. 	- Gratis
-----------	---	--------------------------	---	----------

Estas dos formas de aprendizaje se pueden presentar en un mapa de posicionamiento donde, por un lado, se determina el nivel de personalización y por



otro, las dificultades y costos para adquirir u optar a estas fuentes de aprendizaje.

Cientes

Los jugadores pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Players (jugadores temporales): aquellos que juegan por un corto periodo de tiempo o muy esporádicamente solo por entretenimiento y no conocen mucho detalle sobre el propio videojuego, su comunidad y otros relacionados.

Gamers (jugadores periódicos y semi profesionales): jugadores que dedican a los videojuegos una gran cantidad de horas semanales, conocen en detalle las características del juego, tratan de ir mejorando con nuevas estrategias y estilos, por lo general se coordinan con su grupo de amigos para entrar a partidas, están informados sobre los eventos y torneos y son conocedores de sus novedades.

Gamers Profesionales: son aquellos jugadores que dedican gran tiempo de su vida diaria a un solo videojuego en particular, para perfeccionar sus jugadas individuales y grupales y usarlas en su participación en los torneos. Muchos de estos jugadores viven de los premios obtenidos de estos torneos y son soportados por organizaciones que cuentan con psicólogos deportivos, analistas y otros, quienes, tal como en los deportes tradicionales, apoyan a éstos.

Un ejemplo de esto es Faker, uno de los gamers profesionales más conocidos a nivel internacional, quien ha ganado dos veces consecutivas el campeonato mundial y acumula ganancias por US\$ 500 mil solo a sus 20 años, sin contar los ingresos por auspiciadores y eventos especiales.

El emprendimiento va enfocado a los gamers periódicos, semiprofesionales y profesionales quienes tienen la necesidad de aumentar su nivel competitivo en los videojuegos.

III Descripción de la empresa y propuesta de valor

Misión: A través de la enseñanza y coaching lograr cumplir los **sueños de jóvenes gamers** que anhelan **convertirse en campeones** y jugadores de categoría mundial, reconocidos en la industria de los **eSports**, siendo un **guía fundamental** en su camino y **desarrollo profesional** en Latinoamérica.

Visión: convertirse en el plazo de dos años en el principal referente de preparación integral de jugadores profesionales en la industria de los eSports y en un plazo de 5 años lograr un campeón latinoamericano.

Objetivo estratégico: insertarse en el mercado chileno contando con dos instalaciones en Santiago, además de posicionarse en el *top of mind* de la comunidad en un plazo de 2 años, estando presente en los principales torneos y eventos eSports.

<p>Partners Estratégicos</p> <p>Compañías desarrolladoras de videojuegos.</p> <p>Compañía coordinadoras de eventos y torneos, como: RiotGames y Blizzard.</p>	<p>Recursos Clave</p> <p>Sala de clases, espacio físico, decoración y ambientación acorde a los estándares gamers de torneos internacionales.</p> <p>Computadores.</p> <p>Profesores.</p> <p>Conexión internet.</p>	<p>MODELO CANVAS</p> 	<p>Relación</p> <p>Coaching personalizado y enfocado a mejorar las características individuales. El coaching se dará en clases donde los alumnos dispondrán de los mejores recursos y computadores con las exigencias técnicas profesionales.</p>	<p>Usuario</p> <p>Jugadores periódicos quienes dedican gran cantidad de horas semanales a jugar videojuegos, tienen conocimientos avanzados y todo lo relacionado en éstos, como comunidades, torneos, campeones, equipos y novedades. Son los llamados gamers, jugadores especializados con mayor grado de conocimiento respecto de los players, de edad entre los 16 y 25 años.</p> <p>Segmento 1: son aquellos jugadores más avanzados, con grandes probabilidades en un corto plazo de poder ganar campeonatos. Son gamers profesionales y viven de los eSports, pero necesitan de un entrenador para lograr mejores resultados. Están dentro del 1% de los mejores rankeados.</p> <p>Segmento 2: son jugadores con gran nivel de juego que aún no están en un nivel que les permita tener chances de ganar algún campeonato, pero sí de poder clasificar a ellos. Pertenecen al 15% superior de jugadores rankeados, por debajo del segmento 1 y sueñan con convertirse en profesionales y dedicarse a tiempo completo a los eSports.</p> <p>Segmento 3: son jugadores que ya conocen los conceptos básicos y saben jugar, su nivel competitivo es menor que el segmento 1 y 2, pero quiere seguir perfeccionándose en el videojuego.</p>
	<p>Actividades Clave</p> <p>Proceso de selección de profesores.</p> <p>Esquema de incentivos.</p> <p>Diseño del Programa de aprendizaje.</p> <p>Investigación de tendencias.</p> <p>Creación y coordinación de redes de contactos.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer a los videojugadores del segmento 1 un servicio de coaching para aumentar sus probabilidades de triunfo en torneos de eSports permitiendo la adaptación y personalización a los requerimientos de cada alumno, con el fin de potenciar sus destrezas individuales y fortalecer las habilidades estratégicas.</p> <p>Ofrecer a los videojugadores del segmento 2, un plan adaptable para que logren desarrollar sus habilidades y estrategias en los videojuegos denominados eSports, a través de clases y coaching grupal, teniendo como objetivo aumentar las probabilidades de participación en torneos nacionales e internacionales.</p> <p>Ofrecer a los videojugadores del segmento 3, un plan estructurado de enseñanza de los eSports para que puedan aumentar su nivel bajo un proceso guiado de aprendizaje que logre además identificar a gamers con gran potencial.</p> <p>Se contempla que los gamers de cualquiera de los segmentos puedan con el tiempo cambiarse a otro más avanzado, es parte de la propuesta de valor identificarlos para potenciarlos y hacerlos escalar hacia el profesionalismo.</p>	<p>Entrega Servicio</p> <p>El servicio se entregará en una sala con computadores individuales y estará adaptada con proyectores para ayudar a la visual del alumno.</p>	

<p>Costos y Gastos</p> <p>Arriendo de oficinas y salas.</p> <p>Arriendo y mantención de PC's acorde a las necesidades de cada segmento.</p> <p>Remuneraciones de profesores a través de un pago variable por honorarios.</p> <p>Remuneraciones personal administrativo.</p> <p>Compra y arriendo de pantallas y equipos tecnológicos.</p> <p>Contrato de conexión de Internet a través de fibra óptica o equipos que aseguren una conexión estable.</p> <p>Gastos en Marketing.</p> <p>Gastos de servicios básicos (aseo - luz - agua - otros gastos generales).</p>

<p>Flujos de Ingreso</p> <p>Matrícula y pago semestral de Coaching asociado al segmento 1.</p> <p>Matrículas y pago anual del segmento 2 y 3 asociado a un programa.</p> <p>Captación de ingreso de auspiciadores.</p> <p>Arriendo de salas a equipos o personas que quieran usar los computadores para jugar videojuegos en los horarios que no se impartan clases, principalmente en horario nocturno.</p>

Competencias Centrales y Ventaja Competitiva

La competencia central será el modelo y forma de clases personalizadas aplicadas en cada uno de los programas, las cuales se adaptarán a las necesidades de los usuarios en su desarrollo profesional, enseñando no solo técnicas en el juego, sino que también participando de actividades como torneos entre universidades y reuniones de comunidades en un ambiente que replique el entorno profesional. Este modelo y forma de coaching estará soportado por los siguientes recursos y actividades.

El recurso principal son los **profesores**, cuyo rol es esencial en el aprendizaje de los alumnos, cualquiera sea su segmento definido en la propuesta de valor, además en una etapa inicial, será factor clave para atraer a los clientes. Un profesor hará la diferencia de otro según varios aspectos, entre ellos, nivel de conocimiento, habilidades pedagógicas y fama en el mercado dado sus logros. Para esto, es necesario entonces contar con actividades de selección de modo de tener la capacidad de encontrar y reclutar a aquellos profesores y tutores que logren buenos resultados.

No solo la habilidad y conocimiento de los profesores y tutores es clave en el aprendizaje, sino también el **diseño del programa**. Esta actividad no es solamente un listado de contenidos como pudiera ser la malla curricular, sino que es la metodología, forma de realizar los coaching, técnicas y contenidos empleados. Es cómo se llevará a cabo el proceso de enseñanza, es el nexo que conecta al profesor con el alumno, factor que incide directamente en los resultados.

El **espacio físico y la ambientación** son recursos importantes en la percepción de seriedad y calidad para los alumnos, además de poseer un atractivo de marketing gracias al layout, decoración, computadores y entorno que replique la ambientación profesional que son usados actualmente en los torneos.

Análisis VRIO	Valioso	Raro	Caro de imitar	insustituible para la organización
El modelo y estilo de clases personalizadas	si	Si	Si	si

Según este análisis esta Competencia Central se convierte en una Ventaja Competitiva sostenida, por lo que se pueden obtener retornos sobre el promedio.

Factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito vendrán determinados por lo siguiente:

- Procesos de selección.
- Profesores conocidos en el medio.
- Elaboración de torneos propios.
- Creación de redes de contactos con empresas desarrolladoras de videojuegos y organizadoras de torneos.
- Conocimiento y monitoreo constante del mercado y tendencias.
- Layout, decoración y ambientación.

Estrategia Competitiva.

De acuerdo a las estrategias genéricas de Porter, la estrategia competitiva es de **enfoque con diferenciación**, ya que se busca satisfacer segmentos bien definidos en cuanto a gustos y estilo de vida de los gamers además de entregar un servicio en que la calidad sea percibida y valorada por los usuarios.

Análisis FODA

El análisis que interrelaciona los factores externos de modo de aprovechar oportunidades y aplacar amenazas, con los factores internos para potenciar fortalezas y reducir debilidades detallados en el análisis FODA del anexo 11, se detalla en el siguiente cuadro.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO</p> <p>Dado que no existe actualmente un servicio similar, se abre una oportunidad de ser los primeros en el mercado, por ende se debe actuar rápido y poner en marcha el emprendimiento captando el máximo número de usuarios, de modo de ganar prestigio con la mayor rapidez posible.</p>	<p>DO</p> <p>Desde el punto de vista financiero, la dificultad de obtener recursos son una debilidad, por tanto, es imprescindible obtener recursos mediante concursos de fondos. La estrategia desde un inicio irá enfocada a obtener los recursos financieros necesarios gracias a que el país ofrece varias alternativas públicas y privadas además que la industria está en crecimiento, aumentando la probabilidad de obtener dichos fondos. De esta forma la debilidad puede minimizarse.</p>
AMENAZAS	<p>FA</p> <p>La estrategia está enfocada en desarrollar rápidamente redes de contacto y generar prestigio, de modo de establecer barreras de entrada a la amenaza de nuevos competidores, partiendo con una ventaja. Mientras antes se logre avanzar con estas ventajas competitivas, las barreras crecerán.</p> <p>Respecto a los profesores, contar con un buen proceso de selección complementado con un esquema de incentivos (ver esquema de incentivos) que evite fugas o conductas no deseadas serán clave como estrategia ante esta amenaza.</p>	<p>DA</p> <p>Como estrategia defensiva ante las amenazas de nuevos competidores, la creación de barreras es clave. La estrategia se enfoca en lograr asociaciones con empresas de mayor prestigio y liderazgo en la industria, de modo que no quieran competir, sino que asociarse con Professional Gamers, aprovechando de esta manera el reconocimiento e influencias de las compañías ya establecidas. Tomando ventajas ante amenazas de aquellas que deseen competir.</p> <p>La estrategia para abordar la falta de marca será a través de un fuerte marketing inicial enfocado en principalmente darse a conocer para captar al mayor público posible. Por otro lado, el prestigio que ayudará a sostener la imagen de marca se logrará entregando un servicio de calidad (ver calidad).</p>

Estrategia de entrada y crecimiento

En un inicio el emprendimiento abordará los segmentos 2 y 3 entregando un coaching del videojuego League of Legends, principal exponente de los eSports.

El siguiente paso es potenciar el segmento 2. La captación de usuarios será de forma interna con los mejores alumnos del segmento 3, además de captar videojugadores que deseen tomar este programa de coaching. Para lograrlo es esencial contar con cierto nivel de prestigio, basado en un servicio de calidad, de esta manera habrán interesados en matricularse en un coaching de mayor nivel.

Paralelamente, se abordarán clases para el segundo título más jugado, Dota 2, pudiendo variar el título dependiendo de las tendencias. Empezando, al igual que con League of Legends, con los segmentos 2 y 3.

La estrategia de crecimiento deberá ir acompañada en todo momento de la calidad del servicio, ésta ayudará a que la marca logre un reconocimiento y prestigio en el mercado. Por esta razón no se debe descuidar la calidad en ningún momento del tiempo¹².

Como último paso, se abordará el segmento 1 captando a aquellos jugadores más aventajados y con mayor probabilidad de ganar un campeonato a través de un coaching más especializado con profesores de gran nivel captados gracias al prestigio ganado en los segmentos 2 y 3.

Plan de salida.

Dada la estructura de costos en gran medida de esquema variables (arriendo de salas y pago a profesores mediante honorarios), con activos fácilmente liquidables (computadores, pantallas, escritorios, entre otros hardware), con contratos de servicios externalizados, el plan de salida no representa un gran problema en caso de que la cantidad de alumnos matriculados esté por debajo del punto equilibrio, calculado en 203 alumnos.

¹² La calidad será abordada con mayor detalle en plan de Marketing.

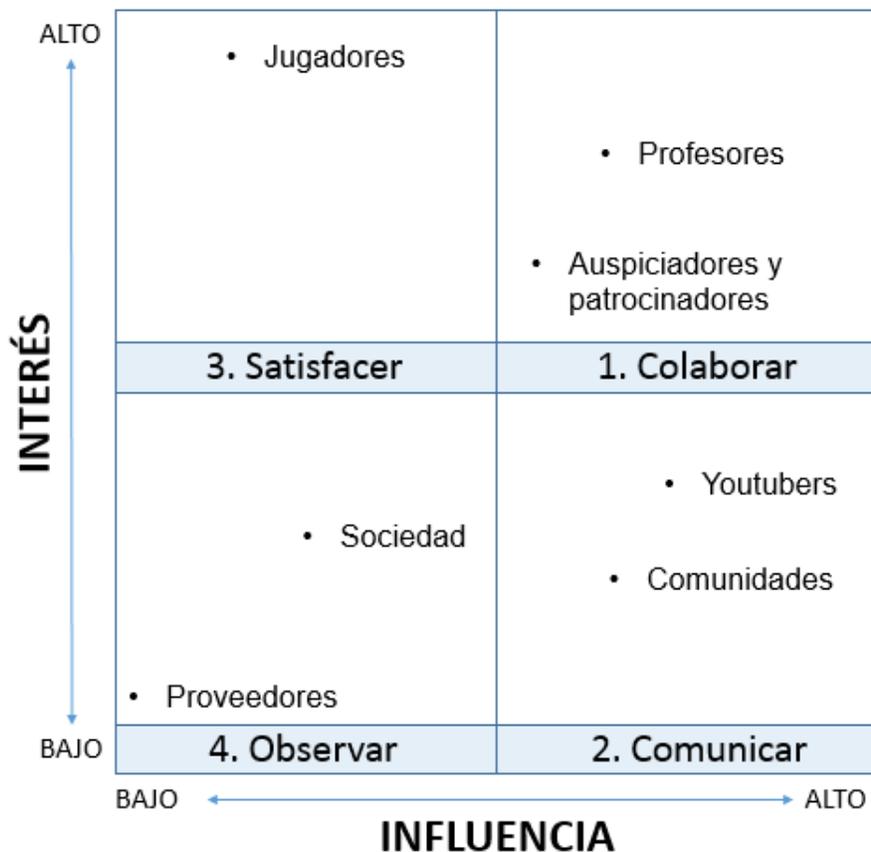
RSE y Sustentabilidad

A priori una escuela de videojuegos pudiera no tener relación con la Responsabilidad Social y Empresarial, pero las tendencias a nivel mundial muestran la importancia de los eSports jugando un rol clave como deporte donde incluso existen universidades que lo imparten en cursos electivos, los deportes electrónicos aportan al desarrollo mental y motor de niños y jóvenes.

Professional Gamers debe tomar un rol activo en la promoción de los deportes electrónicos como actividad de vida sana en los niños y jóvenes gracias a que favorecen la coordinación visual y manual; estimula la memoria y capacidad de reacción; promueven el razonamiento; atención y autocontrol del niño, además de promover la interactividad.

Internet tiene asociados algunos riesgos, es parte importante de la responsabilidad de trabajar con y para jóvenes, ser un guía de orientación para minimizar los riesgos a los que se exponen.

Matriz de Interés e Influencia.



IV Plan de Marketing

Las variables más relevantes que permiten discriminar el mercado de los eSports en Chile a través de propuestas de valor diferenciadas en base a criterios conductuales, actitudinales, etarios y demográficos se detallan a continuación:

- Tipo de videojuego que juega: MOBA, estrategia, acción, entre otros.
- Cantidad de horas semanales dedicadas al videojuego.
- Edad.
- Nivel de expertiz.
- Localidad.
- Forma de aprendizaje.
- Estilo de vida.
- Anhelos de ganar campeonatos.

En base a estas variables se abarcará el macrosegmento de videojugadores periódicos, quienes dedican gran cantidad de horas semanales a los videojuegos, tienen conocimientos avanzados y todo lo relacionado en éstos, como comunidades, torneos, campeonos, equipos y novedades, se caracterizan por aprender unos de otros, jugando en equipos, compartiendo información en comunidades o viendo jugadas de torneos o videotutoriales. A mayor nivel, estas formas de aprendizaje tienen mayor relevancia, desde acá se desprenden 3 microsegmentos, cada una de las cuales se abordará con una propuesta de valor diferenciada.

Segmento 1: son aquellos jugadores más avanzados, con grandes probabilidades en un corto plazo de poder ganar campeonatos. Son gamers profesionales y viven de los eSports, pero necesitan de un entrenamiento guiado para lograr mejores resultados. Están dentro del 1% de los mejores rankeados.

Segmento 2: son jugadores con gran nivel de juego que aún no están en un nivel que les permita tener chances de ganar algún campeonato, pero sí de poder clasificar a ellos. Pertenecen al 15% superior de jugadores rankeados, por debajo del segmento 1 y sueñan con convertirse en profesionales y dedicarse a tiempo completo a los eSports.

Segmento 3: son jugadores que ya conocen los conceptos básicos y saben jugar, su nivel competitivo es menor que el segmento 1 y 2, pero quieren seguir perfeccionándose en el videojuego.

Es preciso señalar que las variables de tipo de juego y localidad serán abarcadas en la escalabilidad, partiendo por tipo de juego MOBA y con aquellos gamers ubicados en Santiago de Chile.

Estrategia de marca

La estrategia de marca se basa en contar con los profesores más reconocidos, por lo que se debe enfocar recursos en el proceso de selección. El prestigio vuelve a ser relevante, ya no solo para los alumnos, sino que también para los profesores, tal como ocurre con las universidades más importantes. Para los profesores de los segmentos de mayor nivel, la estrategia de captación se verá facilitada a medida que existan más alumnos aventajados que tengan potencial de lograr buenos resultados.

Las redes de contacto son un elemento clave para fortalecer la marca, ya que logra facilitar accesos a los actores de la industria, por ejemplo, servir como vitrina para equipos consolidados de renombre; acceso en un solo lugar a una gama de potenciales jugadores o asesores; los medios de comunicación o plataformas enfocadas a los videojuegos formarán parte de las sinergias permitiendo a que más usuarios puedan ser parte de ellas; por último, obtener más datos estadísticos a empresas dedicadas a ello y las empresas desarrolladoras de videojuegos pueden incluso probar sus títulos en un solo lugar de referencia.

Realizar torneos internos no solo sirve de entrenamiento a los alumnos, en la medida que éstos aumenten en participación y audiencia obtendrán fama y servirá como estrategia de marketing para abarcar nuevos alumnos y potenciar el nombre de la marca.

Abarcar a jugadores más avanzados y con grandes probabilidades en un corto plazo de poder ganar campeonatos solo es posible si Professional Gamers cuenta con un gran prestigio además de profesores de un nivel superior, de esta manera crecerá el número de gamers dispuestos a tomar un servicio de coaching donde podrán impulsar su carrera atrayendo a profesores de mayor nivel generándose así un círculo virtuoso.

Abarcar a los tres segmentos y un gran número de títulos dentro de los eSports es la meta a nivel nacional, pero nunca se contará con un prestigio suficiente si no se adopta una estrategia de crecimiento internacional, por lo que crecer en otros países es primordial para seguir aumentando en reconocimiento en la industria de los eSports a largo plazo.

Estrategia de servicio

Como los tres segmentos están asociados a una propuesta de valor distinta, es necesario entregar un servicio con características diferenciadas, ofreciéndose los siguientes programas:

Bronze: va enfocado al segmento 3, a través de clases estructuradas de acuerdo a un programa prediseñado. Un profesor que expondrá a un curso en una sala de clases de gran tamaño con computadores para 30 alumnos y adaptada con proyectores que faciliten la visual de estos puestos hacia el profesor.

Silver: va enfocado al segmento 2, a través de coaching y clases en una sala para 10 personas con un profesor que revisará estrategias grupales y habilidades individuales que permita la correcta interacción entre ellos, bajo un programa semiestructurado con cierto nivel de adecuación para cada alumno, quienes dispondrán de computadores para cada uno.

Gold: va enfocado al segmento 1, a través de un servicio de coaching altamente personalizado y enfocado a mejorar las características individuales. El coaching se dará como una clase particular uno a uno, o bien un máximo de tres alumnos, pudiendo variar dependiendo del juego y acorde a las necesidades. Los alumnos dispondrán de los mejores recursos y computadores con las exigencias técnicas profesionales.

Diseño y estilo.

El emprendimiento va enfocado a videojugadores que buscan calidad en un servicio de coaching, por esta razón el nombre y logo de la empresa debe mezclar el dinamismo juvenil, la tecnología y a su vez entregar seriedad.



Se utilizaron colores metálicos que evocan tecnología, mezclando el plateado con un color llamativo juvenil utilizados de distintas formas en el mundo de los videojuegos, las líneas definidas con cortes rectos otorgan seriedad y profesionalismo.

El nombre en inglés facilita una internacionalización por dos motivos, el primero para la escalabilidad proyectada a distintos países y el segundo sobre la conducta que ha tomado el mundo gamer sobre utilizar nombres en inglés.

Respecto al nombre, está directamente relacionado con la empresa y con lo que ésta pretende conseguir, lograr desarrollar jugadores profesionales. Es evocadora, suena bien y, pese a estar en inglés, es fácil de pronunciar y recordar.

El slogan es “Juega, sueña... gana” que reúne las tres etapas que un gamer profesional vive. Parte jugando por entretenimiento, luego comienza a soñar para ser el mejor, hasta que finalmente lo logra.

Calidad

La calidad que se pretende entregar con el propósito de crear y potenciar marca, debe ser del máximo nivel ya que ésta es la única manera de lograr lo que se postula en la misión y visión.

Para definir la calidad del servicio se identifican los siguientes atributos:

- El Coaching personalizado: es un pilar fundamental que impacta directamente en la calidad ya que, a mayor personalización, mayor es la calidad percibida, debido a que se adapta de mejor manera a la necesidad de los alumnos. Además, el coaching personalizado contempla una retroalimentación constante que ayuda al alumno a mejorar en sus resultados.

- Profesores con grandes logros acorde al programa: de la mano de lo anterior, la calidad del servicio está determinada además por la calidad de los profesores y una forma objetiva de medirlo es a través de sus logros.
- Programa: ni el nivel de personalización ni la calidad de los profesores por si solos podrán impactar fuertemente si no se cuenta con un programa adecuado que permita conectar y alinear estos dos pilares. Para que un programa sea de calidad es necesario realizar una constante actualización de los contenidos, adaptándose a las tendencias y a las necesidades de los usuarios.
- Redes de contacto: la calidad también se ve impactada con la capacidad de generar redes de contacto la cual abre ventanas de oportunidades a los usuarios. Dado que en muchos videojuegos se compite en equipo, las vitrinas dadas por las conexiones con otros actores de la industria potencian el desarrollo de los alumnos.
- Ambiente: La sala de clases estará equipada y ambientada con computadores, sillas, luces, pantallas y decoración, replicando un entorno profesional, el cual entrega una experiencia única, que haga sentir al usuario sensaciones similares a como si de verdad fueran profesionales, aspecto valorado por los gamers (ver anexo 21).

Estos pilares de calidad inciden directamente en el nivel de aprendizaje del alumno, cuánto él aprenda se ve directamente afectado por ellos. Para medir la calidad es necesario analizar los resultados objetivos, como campeonatos ganados, posición en ranking y otros logros de avance en el juego.

Estrategia de precio

Para fijar el precio, se opta por la estrategia de precios altos y una intensa promoción, conocida también como descremar el mercado.

Si bien, la estrategia global será la señalada, cada programa seguirá con menor o mayor fuerza esta estrategia, fijando niveles de precio distintos de acuerdo al nivel de

personalización, cantidad de alumnos y nivel de complejidad que tenga el programa desde el más básico al más avanzado.

Para definir un precio base y desde ahí comenzar con la estrategia de “descreme”, se utilizan dos métodos:

- De acuerdo al promedio calculado desde la encuesta (ver anexo 12) el cual determina un precio de \$45.000 a \$55.000 por 10 clases mensuales para los programas básicos y un precio mayor entre \$60.000 y \$80.000 para clases más avanzadas.
- Tomando en cuenta los precios comparativos de servicios aplicados a otras disciplinas, como los deportes tradicionales e instrumentos musicales (ver anexo 13), al homologar el número de clases, periodicidad y cantidad de alumnos por sala, el monto por hora de clase es en promedio cerca de \$5.000, es decir, \$50.000 al mes para los cursos con más alumnos por clase (menos personalizados), y un promedio de \$75.000 por persona para clases con una cantidad menor de usuarios.

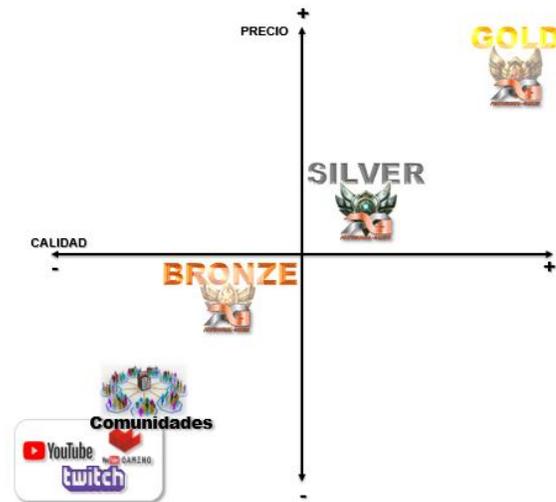
A partir de estos dos métodos se define un precio para cada programa:

- Bronze: \$45.000 mensuales, 10 clases al mes.
- Silver: \$70.000 mensuales, 10 clases al mes.
- Gold: \$150.000 mensuales, 12 clases al mes.

Los precios elevados lograrán dar cierta señal de calidad del servicio y permiten quedarse con gran parte del excedente del consumidor. Con estos precios se estima que se podrá cubrir los gastos del emprendimiento, donde el margen generado se utilizará para financiar las campañas de marketing.

Para determinar el nivel de cada usuario y clasificarlos dentro de los programas ofrecidos, se utilizarán los niveles que el propio juego otorga, por ejemplo, un usuario de DOTA 2 que esté entre los niveles de *Herald* y *Crusader* (los más bajos de este videojuego) deberán necesariamente entrar al programa Bronze y solo podrá cambiarse al programa Silver una vez superen dichos niveles (en el anexo 14 se puede ver los distintos niveles de los principales juegos).

Posicionamiento.



El análisis de posicionamiento se basa en dos ejes principales para determinar los servicios de aprendizaje que existen en la industria. Por un lado, el coaching personalizado, profesores con grandes logros, programas y redes de contacto se ven resumidos en un solo eje llamado calidad. En el otro eje se analiza el precio de estos servicios.

En el mapa de posicionamiento se muestra cada programa de Profesional Gamers por separado ya que cada uno de ellos tiene distinta calidad y precio; a su vez se muestra el posicionamiento de las principales plataformas; YouTube, YouTube Gaming y Twitch, que ofrecen un servicio con una mínima calidad de cara al aprendizaje del usuario y de forma gratuita; y por último las comunidades las que a veces tienen un pequeño costo para sus miembros.

En el eje calidad, Youtube y otras plataformas similares, al no poseer un nivel de personalización, ni establecer redes de contacto, se muestra más a la izquierda. Las comunidades al tener cierto orden y redes de contacto, se ubican con un nivel mayor de calidad que las plataformas, pero menor con respecto a los programas de Professional Gamers, que tienen para cada uno de éstos un nivel distinto de calidad basado en sus pilares, por lo que se ven representados en el eje de izquierda a derecha.

En el eje precio, el servicio entregado por las plataformas online es gratuito, este eje parte entonces desde \$0 hasta los \$150.000 mensuales que cuesta el programa Gold.

Estrategia de comunicación y ventas

Nombre de la empresa: Professional Gamers.

Dedicada a: entrenamiento y coaching presencial de videojuegos.

Objetivo: ser un guía para los usuarios en su desarrollo de profesionalización como gamers.

Características:

- Entrenamiento y coaching presencial.
- Profesores que se dedican a los videojuegos en forma profesional y son conocidos en el medio.
- Ser un acompañante y guía en todo el proceso.

Ventajas:

- Potenciar sus habilidades.
- Explotar fortalezas y mitigar debilidades.
- Diseñar y ejecutar estrategias.
- Enfrentar situaciones bajo presión en los videojuegos.
- Desarrollar el trabajo en equipo y mejorar la coordinación.
- Conocer a otros jugadores de gran nivel.
- Posibilidad de encontrar o desarrollar nuevos equipos.
- Sentido de pertenencia.

Además, en esta etapa se pretende comenzar con League of Legends, el juego con mayor cantidad de espectadores y jugadores a nivel mundial, y que sin duda se ha convertido en un gran referente de los eSports. De todos modos, la escalabilidad del emprendimiento apunta a abarcar otros videojuegos en un mediano plazo.

Medios de difusión.

Para captar a los jóvenes asiduos a los videojuegos y en específico a los segmentos apuntados, se debe tener presencia a través de los medios como:

- Comerciales en YouTube.

- Acuerdos con youtubers.
- Eventos.
- Redes sociales.

Se pretende en el corto plazo abarcar otros medios más específicos como:

- Stand en eventos como Festigame y Comic Con, con publicidad informativa y con la posibilidad de matrícula a alumnos en el momento.
- Publicidad en páginas oficiales de RiotGames.

Finalmente, a partir del segundo año, se pretende abordar nuevos juegos, aprovechando los medios mencionados anteriormente y utilizando el conocimiento y contactos ya obtenidos para realizar los nuevos planes de difusión.

Ubicación.

El lugar seleccionado es el Centro de Santiago (ver anexo 15), ya que recoge las siguientes características:

- Costos de arriendo de oficina moderado, (alrededor de \$1.000.000).
- Gran cantidad de oferta inmobiliaria para arriendo de oficinas.
- Cercanía a público objetivo donde se concentran gran cantidad de jóvenes. (barrios universitarios).
- Fácil acceso para alumnos e interesados.
- Accesibilidad con otros servicios.

Tamaño de mercado y estimación de demanda

Para la estimación del tamaño de mercado es necesario hacer la bajada desde un universo de interés inicial con los videojuegos que entran en la categoría de eSports.

En Latinoamérica, hasta agosto 2017, existían 1.012.308 jugadores clasificados y registrados en las cuentas de League of Legends y Dota 2, principales títulos de la descripción anterior, (544.513 para League of Legends¹³ y 467.795 para Dota 2¹⁴). Se entiende por clasificados y categorizados a aquellos jugadores que poseen un nivel mayor al básico, es decir, un punto de partida con experiencia para poder competir

¹³ <http://las.op.gg/statistics/tier/>

¹⁴ <http://codigoesports.com/>

online con otros jugadores y no representan el total de jugadores de estos videojuegos.

De acuerdo a cifras entregadas por RiotGames, Chile posee un 23% de los jugadores latinoamericanos, en cambio en Dota 2, a cargo de Valve Corporation se señala que un 10% de los jugadores latinoamericanos son chilenos¹⁵, lo que se traduce en 172.017 jugadores clasificados en Chile de ambos juegos.

Para determinar la cantidad de jugadores en Santiago se consideran las cifras entregadas por el Censo 2017, que indica que la población total de la Región Metropolitana corresponde a un 40,5% (ver anexo 16) lo que se deduce que del total de jugadores rankeados es de 69.667 en la Región Metropolitana.

Es de esperar que los jugadores rankeados y que pueden estar dispuestos a tomar servicios de coaching se concentran en Santiago debido a que es ahí donde se forman el mayor número de comunidades, se organizan torneos y eventos más grandes y los equipos de gamers son más competitivos, esto hace suponer que el 40,5% informado por el INE representa una estimación conservadora.

Esta cifra se compone de jugadores que aparecen en el ranking oficial, por lo tanto, de los 69.667 jugadores en la Región Metropolitana es posible segmentarlos por habilidad y experiencia de acuerdo a los niveles de cada juego (ver anexo 14).

Segmento 3: 72% correspondiente a 50.160 jugadores.

Segmento 2: 24% correspondiente a 16.720 jugadores.

Segmento 1: 4% correspondiente a 2.787 jugadores.

Dado que este servicio no es ofrecido en el país, es difícil determinar un valor promedio, por lo que se determina un valor a través de las encuestas donde hubo una aceptación y disposición a pagar de \$30.000 para el segmento 3, \$ 63.000 para el segmento 2 (ver anexo 12). Para el segmento 1 no se pudo extraer información desde las encuestas por lo que a través de otras disciplinas se determina un precio promedio de \$150.000 (ver anexo 13).

Es razonable entonces calcular el tamaño de mercado de cada segmento como la multiplicación de la cantidad de jugadores clasificados en Santiago, por la disposición

¹⁵ <http://es.dota2.com/>

a pagar por cada uno de ellos, dando un tamaño de mercado anualizado de cerca de MM\$ 35.700.

	% Rankeados	Número de gamers	Precio \$ mensual	Tamaño de Mercado mensual M\$	Mercado Anual M\$
Segmento 1	4%	2.787	150.000	418.001	5.016.016
Segmento 2	24%	16.720	63.000	1.053.363	12.640.360
Segmento 3	72%	50.160	30.000	1.504.805	18.057.657
Total	100%	69.667		2.976.169	35.714.032

Estimación de demanda.

Para determinar la demanda, el porcentaje de gamers dispuestos a pagar entre \$30.000 y más de \$50.000 es de un 22,5% según la encuesta realizada (ver anexo 13), por lo tanto, la cantidad de total de gente dispuesta a pagar por clases es de 15.675, de ellos se estima que solo 1,4% tomará el servicio con Professional Gamers, alcanzando los 227 alumnos el primer año, según se detalla en el plan de captación.

Plan de captación.

De acuerdo al plan de captación, se estima un número de personas a la que se llegará por canal y/o medio de difusión, de la cual se proyecta un porcentaje de captación por cada uno de éstos, determinando así el número total de clientes a captar por canal.

	N° de Personas que vieron la publicidad	% captación	N° de clientes
Youtube	4.000	0,20%	8
Youtuber	3.000	0,20%	6
Festigame	3.150	1,00%	32
Eventos	2.000	0,50%	10
Otras redes sociales	2.000	0,20%	4
Boca a Boca			1

Se espera terminar el primer año con 159 clientes en el programa Bronze y 68 en el programa Silver, no se considera para el primer año que existan alumnos en el programa Gold tal como se determinó en la estrategia de crecimiento. Cabe destacar que se incorpora un porcentaje de fuga de un 5% de los alumnos de forma mensual.

La siguiente tabla muestra la estimación de demanda a través de cada canal por mes.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cientes inicial mes	0	28	45	61	85	129	141	162	172	181	200	208
Captaciones	29	19	19	29	51	19	29	19	19	29	19	19
Youtube	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Youtuber	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Festigame					32							
Eventos	10			10			10			10		
Otras redes sociales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Boca a Boca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fugas (5%)	-1	-2	-3	-5	-7	-7	-8	-9	-10	-10	-11	0
Cientes final mes	28	45	61	85	129	141	162	172	181	200	208	227
Bronze	20	32	43	60	90	98	113	120	126	140	145	159
Silver	8	14	18	26	39	42	48	51	54	60	62	68

En el mes 12, se espera contar con 227 clientes que, multiplicado por el precio de cada programa, en relación al tamaño de mercado resulta en un 0,4%.de participación de mercado.

	Cantidad de Usuarios	Precio (\$)	Ingreso mensual mes 12 (M\$)	Tamaño de Mercado mensual (M\$)	% Participación de mercado
Silver	68	70.000	4.757		
Bronze	159	45.000	7.135		
Total	227		11.891	2.976.169	0,40%

Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing está basado en los canales de captación donde en algunos se planea un presupuesto mensual e incremental para los primeros meses y otros trimestrales. Está también incluido un presupuesto para presentarse con un stand en Festigame, el mayor evento gamer de país.

Canal de captación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Youtube	10	10	10	20	20	20	30	30	30	50	50	50	330
Youtuber	100	100	100	100	100	100	400	400	600	600	600	600	3.800
Festigame	0	0	0	0	4.800	0	0	0	0	0	0	0	4.800
Eventos LOL	150	0	0	150	0	0	300	0	0	300	0	0	900
Otras redes sociales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	100	700
Boca a Boca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Marketing	310	160	160	320	4.970	170	780	480	680	1.000	750	750	10.530

V Plan de operaciones

La estrategia de operaciones estará enfocada en **entregar un servicio de calidad**, el cual se logrará en base a 4 procesos claves que permitirán ir en la misma línea de la estrategia y objetivos definidos.

Proceso claves	Objetivo	Actividades
Proceso de selección y esquema de incentivos para profesores.	Captar y retener profesores con gran conocimiento, habilidades pedagógicas y reconocidos en el medio. El perfil del profesor irá de acuerdo a cada programa.	Descripción de perfiles por tipo programa. Estructura de entrevistas. Investigación sobre el reconocimiento de los profesores en el medio. Desarrollo de esquema de incentivos atractivo en base a cada programa.
Confección y diseño de los programas.	Crear un esquema atractivo para los usuarios que además permita facilitar el aprendizaje del alumno y lo haga llegar a un nivel competitivo. Éste debe ser el nexo que conecta al alumno con el profesor y su proceso de enseñanza.	Metodología de un feedback constante con el alumno que permita un coaching personalizado. Definir cursos y materias por programa. Determinar la cantidad de alumnos. Preparación de contenidos. Organizar torneos y otras actividades sociales.
Investigación de tendencias.	Estar atento a los cambios de la industria gamer para aprovechar oportunidades. Mitigar posibles riesgos y amenazas.	Investigación constante de la tecnología, nuevos juegos, gustos y preferencias. Realizar periódicamente reuniones de equipo. Realizar encuestas y/o entrevistas a alumnos o actores de la industria que sean de interés. Proceso de incorporación y de actualización de los programas en base a las brechas detectadas con el mercado. Ambientación y diseño actualizados de salas de acuerdo a las tendencias de los eSports.
Relaciones Públicas.	Servir como vitrina tanto para los propios alumnos como para lograr desarrollar y potenciar una sólida red de partners estratégicos. Establecer redes de contacto para dejarla a disposición de los alumnos. Mitigar riesgos de ingreso de potenciales competidores.	Visitas y negociaciones constantes con proveedores. Presencia activa en redes sociales, torneos y actividades relacionadas a los eSports. Entrevistas con grupos de interés.

El detalle se expone en la parte II.

VI Equipo del proyecto

El equipo gestor estará compuesto por dos personas: José Morales y Hugo Pantoja, quienes desarrollarán e implementarán el modelo de negocio. Ambos cuentan con herramientas necesarias para la administración y el control de gestión de una empresa.

Estructura Organizacional



El detalle se expone en la parte II.

VII Plan Financiero

Supuestos.

1. IPC: 3% Anual.
2. Crecimiento de venta después del segundo año de un 5%.
3. Porcentaje de fugas: 5%.
4. Riesgo adicional por startup: 3%.
5. Remuneraciones y otros gastos: aumento por IPC.
6. Crecimiento en los precios de Venta: Aumento por IPC.

Información relevante:

7. Tasa de impuesto primera categoría: 27% según SII.
8. Depreciaciones según tabla entregada por SII.
9. Tasa crédito para pequeñas empresas: 0,97% Fuente: Banco Estado.

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

El detalle se expone en la parte II:

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
Recesión económica.
Cambio de modas que puedan afectar la demanda de los videojuegos.
Desarrollo de nuevas tecnologías que cambien el modo de disfrutar de los videojuegos.
Nuevas normativas asociadas al uso de videojuegos.
Nuevos competidores
Dificultad para obtener financiamiento.

El detalle se expone en la parte II.

IX Propuesta Inversionista

La inversión inicial es de M\$31.250 de capital propio para compras en equipamiento y M\$16.318 a través de crédito para capital de trabajo.

El VAN 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.

X Conclusiones

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.

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
<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 1

Ingresos globales por región del mercado de los videojuegos.



In 2017,
47%
of all consumer spend
on games will come
from the APAC region

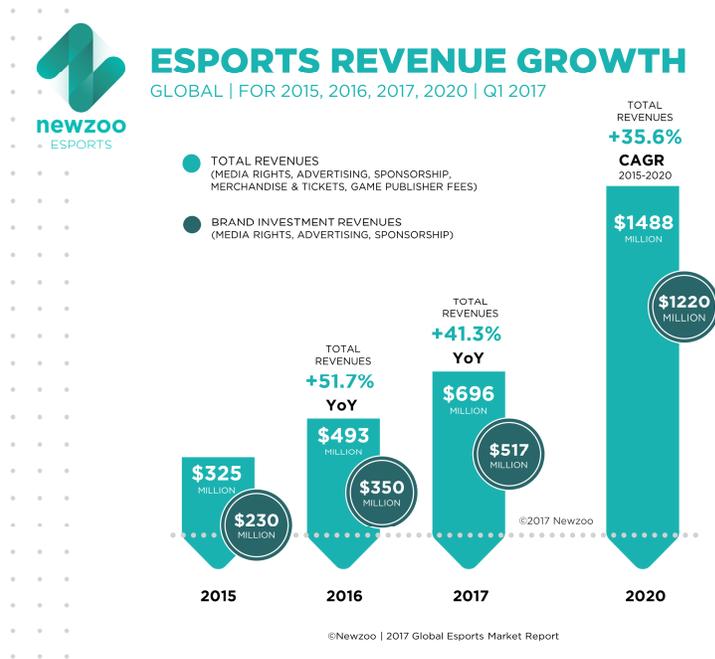
newzoo

Fuente: <https://newzoo.com>

Link: <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-reach-108-9-billion-in-2017-with-mobile-taking-42>

Anexo 2

Crecimiento de los ingresos de los eSports.



Fuente: <https://newzoo.com>

Link: <https://newzoo.com/insights/articles/esports-revenues-will-reach-696-million-in-2017>

Anexo 3

Top 10 de premios repartidos en eSports en 2017.

Rank	Game	Total Prizes 2017	Total Prizes 2016	Difference
1	<i>Dota 2</i>	\$37,977,710.28	\$37,435,285.30	+1.4%
2	<i>CS:GO</i>	\$19,040,890.33	\$17,255,317.98	+10.3%
3	<i>League of Legends</i>	\$11,821,700.85	\$10,482,595.27	+12.8%
4	<i>Heroes of the Storm</i>	\$4,783,332.54	\$4,635,149.10	+3.2%
5	<i>CoD: Infinite Warfare</i>	\$4,027,526.40	\$3,767,758.56*	+6.9%
6	<i>Overwatch</i>	\$3,382,137.85	\$1,989,264.81	+70%
7	<i>Starcraft II</i>	\$3,295,514.89	\$3,179,232.38	+3.7%
8	<i>Hearthstone</i>	\$2,758,572.28	\$3,446,735.02	-20%
9	<i>Halo 5: Guardians</i>	\$1,745,000.00	\$3,259,240.03	-46.5%
10	<i>H1Z1</i>	\$1,551,550.00	\$267,244.00	+580.1%

Fuente: esportsobserver.com

Link: <https://esportsobserver.com/top-ten-games-2017>

Anexo 4

Los eSports podrían convertirse en deporte olímpico en los Juegos de París.

Los 'esports' podrían convertirse en deporte olímpico en los Juegos de París

El comité de candidaturas de los JJ OO de 2024 se reunirá con el COI para estudiar la posible llegada de los deportes electrónicos a las olimpiadas

FÉLIX PALAZUELOS

20 AGO 2017 - 12:53 CEST



Jugadores profesionales de 'League of Legends' compitiendo en la liga europea profesional. RIOT GAMES

EL PAÍS

TECNOLOGÍA



En abril, El Consejo Olímpico de Asia incluirá varias competiciones de videojuegos en el programa oficial de los Juegos Asiáticos de 2022 que se celebrarán en Hangzhou, China.



Los 'esports' congregan a miles de personas en eventos presenciales que se celebran en estadios o teatros pese a que su habitat natural sea internet. RIOT GAMES

Los esports son un fenómeno de gran seguimiento y aceptación entre los jóvenes. Su popularidad explotó con el lanzamiento del popular videojuego para PC *League of Legends* y el auge de plataformas de retransmisión de partidas en directo como Twitch, que Amazon compró por 978 millones de dólares. Este agosto se ha celebrado *The International*, el mayor torneo de *Dota 2* del mundo, en el que se han repartido más de 24 millones de

Fuente: elpais.es

Link: https://elpais.com/tecnologia/2017/08/19/actualidad/1503139023_302525.html

Anexo 5

La casa de los Gamers.

 LATERCERA

Menú 

Estás leyendo:

La casa de los Gamers

En Chile, el LoL ha penetrado con fuerza. La final de la Copa Latinoamericana se disputó en abril del año pasado en el Movistar Arena y llegaron 10 mil espectadores. Además, otras 500 mil personas siguieron la transmisión por internet. Es tanta la cantidad de gente que está jugando, que Riot Games instaló su sede latinoamericana en nuestro país. Esto quiere decir que acá se desarrollan todas las competencias oficiales del Cono Sur y que los principales equipos del continente están concentrados en Santiago. La liga la componen siete conjuntos de Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay y Perú. Estos pueden estar formados por jugadores de todas esas nacionalidades, además de poder integrar a un máximo de dos jugadores de otros continentes.

Fuente: La Tercera

Link: <http://www2.latercera.com/noticia/la-casa-los-gamers/>

Fuente: theclinic.cl

Link: <http://www.theclinic.cl/2016/01/06/la-vida-en-una-gaming-house-para-jugadores-de-videojuegos-profesionales/>