



# **“Plataforma Tecnológica para el aprendizaje de Juegos, Empieza a jugar”**

## **Parte II**

**Plan de negocios para optar al grado de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumnos: Tomás Zañartu**

**Profesor Guía: Rodrigo Fuentes.**

**Santiago, mayo 2021**

## Contenido

Resumen Ejecutivo	3
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	5
3. Descripción de la Empresa y propuesta de valor	6
4. Plan de Marketing	8
5. Plan de Operaciones	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	10
5.2. Flujo de operaciones	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación	14
5.4. Dotación	14
6. Equipo del proyecto	15
6.1. Equipo gestor	15
6.2. Estructura organizacional	16
6.3. Plan de Incentivos y compensaciones	17
7. Plan Financiero	18
7.1. Supuestos del plan	18
7.2. Plan de Inversiones	19
7.3. Capital de trabajo Puesta en Marcha	21
7.4. Incorporación de capital de trabajo durante el proyecto	22
7.5. Estimación de los ingresos al primer año.	22
7.6. Estimación de los Ingresos anuales a 5 años	23
7.7. Estado de Resultado y flujo proyectado.	24
7.8. Evaluación Económica del Proyecto	24
7.9. Cálculo tasa de descuento	24
7.10. Escenario con liquidación de activos al quinto año.	25
7.11. Escenario con perpetuidad.	25
7.12. Resultados de la Evaluación	26
7.13. Análisis de Sensibilidad	27
8. Riesgos Claves	28
9. Propuesta al Inversionista	29
10. Conclusiones.	30
11. Bibliografía y fuentes	32

12. Anexos	34
Anexo N°1 – El rol de juego en la escuela y la sociedad.	34
Anexo N°2 – Información de Tendencias, El Juego y La educación.	39
Anexo N°3 – Encuestas	45
Anexo N°4 – Datos Mercado Institucional Colegios Convenios Ley SEP.	48
Anexo N°5 – Tabla de remuneraciones de colaboradores	49
Anexo N°6 – Descripción de funciones y responsabilidad por cargo.	49
Anexo N°7 – Catalogo de precios según plan de suscripción.	50
Anexo N°8 – Tablas de Supuestos	51
Anexo N°9 – Calculo de Capital de trabajo	52
Anexo N°10 – Estado de Resultados Proyectados	52
Anexo N°11 – Escenarios de flujos de cajas	53
Anexo N°12 – Lienzo CANVAS	53
Anexo N°13 – Carta Gantt implementación de proyecto	54
Anexo N°14 – Proyecciones de la demanda e Ingresos	54
Anexo N°15 – Detalle de Plan de Inversiones	57
Anexo N°16 – Cálculo Punto de Equilibrio	58
Anexo N°17 – Presupuesto Infraestructura de Cloud Base	58

## Resumen Ejecutivo

Los juegos de mesa, estrategia y rol son una poderosa e innovadora herramienta cuando hablamos del desarrollo emocional, social y cognitivo de niños, jóvenes y también adultos, los últimos avances en neurociencia lo confirman (Anexo N°1). Hoy parecería que se hacen más populares en distintos entornos por fenómenos como “El Catan” (juegos de segunda generación), pero la verdad es que siempre han estado presentes, sólo Chess.com tiene más de 16 millones de jugadores en su plataforma freemium con sólo un juego de estrategia, El Ajedrez. Para el año 2023, espera que se valore a la industria de los juegos de mesa en 12.000 millones de dólares [11.000 millones de euros]. Y, en 2018, los juegos de tablero superaron a los videojuegos en la plataforma de crowdfunding Kickstarter: los juegos de tablero recaudaron un total de 165 millones de dólares [150 millones de euros], mientras que los videojuegos recaudaron un total de 15,8 millones de dólares [14,3 millones de euros]. Adicionalmente, los distintos juegos se incorporan poco a poco en procesos de formación educacional en distintas aulas del mundo y de nuestro país, ya que aumentan la capacidad de concentración y el enfoque, mejoran la memoria, potencian el pensamiento crítico, ayudan a pensar más rápido, ayudan en el control del primer impulso, incentivan y mejoran la capacidad lectora, generan autoconfianza y seguridad, y además, algunos juegos potencian el pensamiento lógico matemático, la cooperación, el trabajo en equipo, la innovación, la creatividad, la imaginación, y por supuesto, áreas de conocimiento específico como la historia, geografía, ciencia o biología. Pero, las ventajas vienen de la mano con tres problemáticas, existe un grado de complejidad al aprender a usarlos y debería existir una recomendación cuando se parte (algo similar a lo que pasa con un libro, un libro de filosofía podría ser inentendible para alguien que no esté habituado), en segundo lugar, a diferencia de los juegos de video, se necesita de al menos dos personas de forma presencial para poder disfrutar de la experiencia de juego (en algunos casos, la propuesta de juego llega hasta los 10 o 12 jugadores en forma simultánea). Por último, desde la otra vereda, los desarrolladores y distribuidores de estos productos invierten gran parte de sus márgenes en demostraciones presenciales, ya que no basta con que lleguen a una góndola (no son instintivos) sin un equipo especializado que oriente y enseñe a jugar, ya que se hace muy difícil que el juego contagie y sume a un nuevo usuario (cliente).

Nuestra solución para estas tres problemáticas viene de la mano de una plataforma digital que crea un ecosistema que reúne a los distintos actores en torno al juego (nuestros

segmentos de clientes). (1) Colegios públicos y subvencionados que puedan acogerse al financiamiento de la ley SEP, (2) Desarrolladores y Distribuidores de Juego, (3) Público Masivo donde ponemos nuestro foco en hombres y mujeres entre los 15 y 35 años, y además, (4) avisadores para poder financiar un modelo freemium (suscriptores que no deberían pagar directamente por acceder al contenido, pero si deben aceptar que se les muestre publicidad (la publicidad tipo SPAM no está disponible en la suscripción pagada).

Basado en el relato precedente, estimamos que el mercado de juegos de estrategias en Chile no debería ser menor a los \$22.000 millones de pesos al año (107.000 jugadores fanáticos, nos referimos a personas que consumen juegos constantemente). Por otro lado, en el mercado institucional (Colegios públicos y subvencionados) existen más de 11.400 colegios habilitados con más de 2.000.000 de alumnos beneficiarios para utilizar presupuesto con cargo a ley SEP (subvención escolar preferencial) que cuenta con presupuestos anuales que asciende a más \$1.000.000.000 de pesos chilenos (MM USD 1.300). El proyecto estima capturar una facturación de casi \$697,9 Millones de pesos al quinto año con una utilidad del 28%. Estos números se consiguen con un número de 54.356 suscripciones gratuitas, con una tasa de conversión a suscripciones pagadas del 4% y 40 colegios estables con el programa.

La evaluación financiera del proyecto muestra a través de su flujo de caja bajo el escenario con liquidación de activos definido a cinco años un valor actual neto de MM\$15,7 y una TIR del 17% lo que, cambia si se considera la perpetuidad a un VAN de MM\$570 y una TIR del 39%. Las cifras proyectadas justifican lo atractivo de este proyecto en términos de rentabilidad, sin embargo, vemos también con mucha fuerza un proyecto de alto impacto social que nos permite como profesionales aportar al país, con una idea de negocio distinta, y única en el mercado que promueve el desarrollo del aprendizaje a través de elementos lúdicos y que, combinados con la tecnología buscan mejorar la calidad de la educación y en consecuencia la calidad de vida de miles de personas y estudiantes chilenos.

## **1. Oportunidad de Negocio**

Trabajamos en el desarrollo de un modelo de negocio de “Plataforma Digital”, que tiene como principales servicios “La recomendación” de juegos de mesa, estrategia y rol (desde el ajedrez a catan), de acuerdo con las distintas necesidades del mediador o jugador que quiera usar el producto, poniendo un foco principal en el rol del juego como recurso educativo en salas de clases o espacios de formación (padres e hijos); “La capacitación” o entrenamiento, con modalidades de contenido envasado y presencial, donde ofrecemos reunir a tutores y aprendices; y por último, la posibilidad de “crear y reunir a la comunidad”, tal como lo hace la famosa aplicación Tinder donde logra hacer un match entre dos interesados en un mismo fin, nuestra propuesta realizaría este match con dos o más personas que quieran jugar un juego en particular, obviamente haciéndolos coincidir en horario, lugar geográfico y posterior a los filtros que imponga la plataforma para resguardar la seguridad de los afectados. La plataforma trabajaría bajo una modalidad freemium con distintas funcionalidades gratuitas con el objetivo de generar una importante masa crítica, y además, se podría pagar mensualidades para mejorar y profundizar las distintas funcionalidades, o incorporar nuevas modalidades que sólo estarían disponibles a través del copago.

**(Para revisar mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I)**

## **2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes**

La industria de los juegos de mesa y juegos de cartas de estrategia tienen un crecimiento a nivel mundial muy sano y su éxito está radicado principalmente en una invitación al desarrollo emocional, social y cognitivo de sus usuarios. Para 2023, se espera que se valore a la industria de los juegos de mesa en 12.000 millones de dólares [11.000 millones de euros]. La estimación del mercado se realizó a través de distintas entrevistas con ejecutivos de las empresas más importantes de la industria chilena pudimos concluir que la gran masa de jugadores de juegos de mesa, juegos de estrategia, juegos de rol y otros, tienen una masividad en los rangos de edad que abarca desde los 15 hasta los 35 años.

El tamaño del mercado de los juegos, sólo pudimos obtener los datos de uno de los actores del mercado (14%), lo que nos permite estimar un potencial que no debería ser menor a los **\$22.000 millones de pesos al año** (107.000 jugadores). Por otro lado, en el mercado institucional (Colegios públicos y subvencionados) existen más de 11.400 colegios habilitados con más de 2.000.000 de alumnos beneficiarios para utilizar presupuesto con cargo a ley SEP (subvención escolar preferencial) y que cuenta con **presupuestos anuales que asciende a más \$1.000.000.000 de pesos chilenos (MM USD 1.300)**. Esto nos deja un enorme potencial de mercado en el marco del desarrollo del proyecto.

El Análisis PESTEL muestra que el entorno político, económico, social, ecológico son relevantes en el actual contexto que vive el país, sin embargo, toman relevancia en el desarrollo del negocio los aspectos tecnológicos y legales.

No visualizamos competidores directos, dado que, si bien estamos usando el recurso juegos de mesa, juegos de estrategia, juego de rol (y otros), y por lo tanto, necesitamos analizar y entender cómo funciona esta industria, nuestro foco es ayudar a los mismos actores de esta industria (desarrolladores y distribuidores) a resolver una importante problemática que visualizamos, y que consiste en el proceso de capacitación de los potenciales clientes cada vez que se lanza un nuevo producto. Si creemos que, de tener éxito, podríamos incentivar a que se creen nuevas plataformas que ofrezcan servicios similares. Bajo este escenario creemos que es importante ser los primeros.

desarrolladores y distribuidores de juego que quieran hacer publicidad de sus productos, adicional a la solución de capacitación y generación de contenido que estamos presentado.

**(Para revisar mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I)**

### **3. Descripción de la Empresa y propuesta de valor**

El modelo de negocio consiste en el desarrollo de una plataforma digital que nos permitirá crear un ecosistema en torno a las industrias de la entretención y capacitación, en ambas industrias usamos como recurso los juegos de mesa, juegos de estrategia y juegos de rol. Las principales funcionalidades de la plataforma y por las cuales nos queremos

diferenciar, serían un sistema de **“recomendación de juegos”**, que, en el caso de clientes institucionales como colegios, tendrá un foco técnico; **“sistema de capacitación y entrenamiento”**, que entregará la opción de hacerse presencial o a través de contenido grabado; y una aplicación que permitirá reunir a la **comunidad**.

Para implementar la propuesta de valor, la empresa cuenta con los siguientes recursos y actividades claves que permiten crear y capturarlo, y que a continuación se detallan en el siguiente modelo CANVAS.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
		Empieza a Jugar	Tomás Zañartu – Gustavo Retamales	2020	final
<b>Socios clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolladores de Contenidos</li> <li>Influenciadores</li> <li>Expertos en Juegos de Estrategia, Rol y tableros.</li> <li>Organismos de Gobierno (MINEDUC)</li> <li>Proveedores de Pasarelas de Pago</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollos tecnológicos</li> <li>Marketing Digital</li> <li>Desarrollo de Contenidos de Juegos Especializado</li> <li>Modelos de relacionamiento con usuarios y clientes.</li> <li>Convenios con instituciones de Educación</li> </ul>	<b>Propuestas de valor</b> <p><b>Cliente Colegio y Público Masivo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de recomendación de juegos que puedan servir como apoyo a distintas asignatura u objetivos.</li> <li>Sistema de capacitación y entrenamiento presencial.</li> <li>Aplicación que permitirá reunir a la comunidad.</li> </ul> <p><b>Cliente Proveedor y Distribuidor de Juegos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma que permite dar a conocer masivamente sus productos y además, capacitar a los potenciales clientes en sus usos.</li> </ul> <p><b>Cliente Avisador.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta para promocionarse en un público segmentado y cautivo, sin un ruido adicional (saturación de avisadores).</li> </ul>	<b>Relación con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Autoatención (Plataforma Digital)</li> <li>Redes Sociales</li> <li>Embajadores</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>N°1 Cliente - Colegios: Bajo el concepto del aporte que tiene “El Juego” en La Educación. Acá ponemos foco en colegios municipales y particulares subvencionados, ya que centramos nuestra estrategia en la ley SEP.</li> <li>N°2 Cliente – Desarrollador y Distribuidor de Juegos de Mesa.</li> <li>N°3 Cliente – Publico Masivo. Hombres y Mujeres entre los 15 y los 35 años. Para estos clientes tenemos una modalidad freemium. En la versión gratuita expondremos a los clientes a Publicidad.</li> <li>N°4 Avisadores. A estos organismos les ofreceremos promocionarse en el público cautivo bajo suscripción gratuita.</li> </ul>	
<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas tecnológicas On-line</li> <li>Juegos de Estrategia, Rol, tableros y otros</li> <li>Algoritmos y Datos</li> <li>Pasarelas de pago (online)</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma Digital</li> <li>Redes sociales y sistemas de mensajería (whatsapp e email)</li> <li>Colegios</li> <li>Universidades</li> <li>Municipalidades y organismos públicos de Educación</li> </ul>		<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Remuneraciones</li> <li>Desarrollos tecnológico</li> <li>Redes sociales (Social Marketing)</li> <li>Posicionamiento Buscadores</li> <li>Generadores de Contenido</li> <li>Merchant Discount (pasarelas de pago)</li> </ul>	
		<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suscripciones Colegios (ley SEP)</li> <li>Activaciones Clientes Desarrolladores y Distribuidores de Juegos de Mesa, Rol y Estrategia</li> <li>Ingresos Suscripciones Público Masivo (suscripción pagada)</li> <li>Ingresos por Avisadores que se promocionan en Público Masivo (suscripción gratuita)</li> <li>Capacitaciones Presenciales</li> </ul>			

La Estrategia de crecimiento y escalamiento consiste en crear, desarrollar y posicionar una plataforma digital vinculada al mundo de los juegos de mesa, juegos de estrategia, juegos de rol y otros juegos. En la primera etapa se busca generar rápidamente una importante masa crítica de distintos tipos de jugadores a través de una modalidad freemium, donde mediante publicidad se pretende financiar gran parte de los costos de operación del ecosistema. A partir de un contenido de calidad, pretendemos ofrecer

servicio Premium que permitan que los integrantes del ecosistema se suscriban cancelando un pago mensual.

**(Para revisar mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I)**

#### **4. Plan de Marketing**

El principal objetivo en esta primera etapa es dar a conocer la plataforma y sus ventajas a los distintos tipos de stakeholders, y al mismo tiempo iniciar un proceso de generación de base de datos que será clave para poder avanzar en el desarrollo del ecosistema (distintos tipos de usuarios que interactuarán en la plataforma). Sumar de manera rápida durante los primeros 6 meses de operación de la plataforma un volumen importante de usuarios en una modalidad freemium (28.028) usuarios.

Los principales servicios serán membresías mensuales que entregarán los distintos beneficios por segmentación. Optaremos por una modalidad “freemium” la cual nos permitirá darnos a conocer constantemente a nuevos usuarios. Los servicios entregados a nuestros usuarios gratuitos y pagados serán los servicios de “Sistema de Recomendación”, lo que permitirá que los usuarios ingresen sus preferencias, y el sistema, a través de un algoritmo de inteligencia artificial entregara una recomendación de acuerdo con los casos de éxito (nivel de experiencia) que se vayan experimentando.

La definición de precios por servicios de suscripción pone foco en distintos servicios que actualmente se ofrecen en distintas plataformas tecnológicas y se enmarca en ese rango de precios, \$6.000 (US\$ 7,5).

Para la definición de precio de capacitaciones presenciales, optamos por estudiar el modelo de negocio de otras plataformas que tienen por objetivo reunir a oferta y demanda, donde el dueño de plataforma de queda con el 25% de los ingresos del servicio y el 75% queda en manos de quien ejecutó el servicio prestado. En este caso definimos un copago de \$6.000 pesos adicionales al copago del plan de suscripción.

Para aquellos usuarios que estén en modalidad gratuita, el costo de las capacitaciones presenciales (video conferencia) será de \$15.990.- con esta importante variación buscamos incentivar que los usuarios estén suscritos en modelo pagado.

Al tratarse de un modelo de negocio de plataforma digital y, además, el 100% de los servicios entregados son digitales, nuestro canal de distribución será a través de la misma plataforma y la comunicación con los distintos usuarios será a través de una interfaz de usuario, además de los correos electrónicos que se manejarán en nuestra base de datos.

Con relación a la estrategia de comunicación, optaremos por una estrategia de comunicación enfocada en herramientas digitales con foco estratégico en la generación de contenido de calidad. Los objetivos son sumar de manera rápida un número importante de usuarios en modalidad gratuita, posterior a este punto recién podemos pensar en captar avisadores y capitalizar suscripciones.

### Presupuesto de Marketing y Cronograma

Items	Año 0	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Año 1
Desarrollo Contenido Digital Campaña Lanzamiento	\$6.000.000					
Contenido Web						
Catalogo Digital						
Articulos Especializados						
Piezas Campañas Lanzamiento						
Logo y sus distintas aplicaciones						
Campaña Posicionamiento			\$5.000.000	\$0	\$0	\$5.000.000
Campaña Captación Usuarios Gratuitos Redes Sociales				\$2.700.000	\$2.700.000	\$5.400.000
Posicionamiento en Buscadores			\$10.000.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$13.600.000
Banner Portales Estrategicos			\$5.000.000	\$900.000	\$900.000	\$6.800.000
Marketing de Contenidos (externos)		\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$24.000.000
Influenciadores		\$3.900.000	\$4.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$13.900.000
Software de Marketing			\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$2.700.000
Agencia Estrategia y Relaciones Publicas		\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$12.000.000
<b>Gasto Trimestral</b>		<b>\$12.900.000</b>	<b>\$33.900.000</b>	<b>\$18.300.000</b>	<b>\$18.300.000</b>	<b>\$83.400.000</b>

Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo Contenido Digital Campaña Lanzamiento	\$6.000.000					
Contenido Web						
Catalogo Digital						
Articulos Especializados						
Piezas Campañas Lanzamiento						
Logo y sus distintas aplicaciones						
Campaña Posicionamiento		\$5.000.000	\$6.500.000	\$7.800.000	\$8.970.000	9867000
Campaña Captación Usuarios Gratuitos Redes Sociales		\$5.400.000	\$7.020.000	\$8.424.000	\$9.687.600	\$10.656.360
Posicionamiento en Buscadores		\$13.600.000	\$17.680.000	\$21.216.000	\$24.398.400	\$26.838.240
Banner Portales Estrategicos		\$6.800.000	\$8.840.000	\$10.608.000	\$12.199.200	\$13.419.120
Marketing de Contenidos (externos)		\$24.000.000	\$31.200.000	\$37.440.000	\$43.056.000	\$47.361.600
Influenciadores		\$13.900.000	\$18.070.000	\$21.684.000	\$24.936.600	\$27.430.260
Software de Marketing		\$2.700.000	\$3.510.000	\$4.212.000	\$4.843.800	\$5.328.180
Agencia Estrategia y Relaciones Publicas		\$12.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000
<b>Gasto Anual</b>	<b>\$6.000.000</b>	<b>\$83.400.000</b>	<b>\$110.820.000</b>	<b>\$129.384.000</b>	<b>\$146.091.600</b>	<b>\$158.900.760</b>

(Para revisar mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I)

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La estrategia de implementación para convertirnos en la mejor plataforma digital del mercado nacional para **recomendar, capacitar y facilitar encuentros entre distintos usuarios del ecosistema en torno al “juego”**, estará dividida en 3 etapas. La primera será iniciar las operaciones desarrollando una plataforma tecnológica (canal web) la que se estima tomará un espacio de tres meses desde su diseño, desarrollo hasta la puesta en producción en el cuarto mes. Esta primera versión de la plataforma será un MVP (Producto mínimo viable)<sup>1</sup> el que durante los dos primeros años de operación estará sujeto a mejoras continuas hasta lograr los objetivos propuestos.

El modelo de negocio definido (plataforma digital por suscripción) requiere de una estructura liviana de gastos que facilite el desarrollo de incrementales a un bajo costo teniendo como principal objetivo capturar un rápido un volumen importante de público masivo que ve en los juegos de mesa, estrategia y rol una alternativa de entretención de calidad (28.028 clientes con suscripción gratuita con un 4% de conversión a suscripción pagada). Esta base de suscriptores gratuitos es el pilar fundamental para atraer a distribuidores y desarrolladores de juegos de mesa estrategia y rol, quienes querrán capacitar a potenciales clientes con cada lanzamiento de un nuevo juego. Al mismo tiempo abriremos un espacio para que otros actores del mercado (universidades, bancos, tarjetas de crédito y otros) puedan contactar a los suscriptores gratuitos, esto permitirá que puedan mantenerse en la modalidad gratuita, una vez que pagan la suscripción, no quedan expuestos a la publicidad tipo spam.

---

<sup>1</sup> <https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/>

En esta primera etapa y como una estrategia paralela de generación de ingresos, se abordará un foco de venta de la plataforma a instituciones educacionales que puedan utilizar los beneficios de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Esta ley considera un presupuesto adicional a instituciones educacionales públicas y particulares subvencionadas que deseen financiar proyectos que mejoren la calidad de la educación. En Chile al 2019 y según registro del ministerio de educación existen 11.401 establecimientos con convenio vigente con más de 2.000.000 de alumnos beneficiarios. El valor promedio de subvención por alumno es de \$33.000.- considerando enseñanza básica y media.

La segunda etapa se enfocará a partir del segundo año en el posicionamiento a los distintos juegos como una herramienta lúdica muy efectiva para el desarrollo emocional, social y cognitivo de niños y jóvenes, y de esta forma, podríamos transformarnos en un proveedor estratégico para aquellos colegios públicos y subvencionados entregando una herramienta tecnológica y muy eficiente en todo lo relacionado a contenido didáctico-lúdico, hacer recomendaciones de productos con un enfoque educativo-lúdico y proponer experiencias lúdicas-educativas. Sin duda la capacitación en los distintos usos será fundamental para que los distintos profesores puedan incorporar estas competencias de la mejor forma posible.

Adicionalmente se incorporarán mayores inversiones para robustecer la plataforma tecnológica, y aumentarán los gastos para potenciar la estrategia del plan de marketing que nos permitan desarrollar nuevas funcionalidades ampliando nuestra participación del mercado a través de nuevos jugadores, avisadores e instituciones educacionales.

A partir de este conocimiento y del aprendizaje del mercado logrado durante los cinco años del proyecto y; ya posicionados en nuestro país, se evaluará el potencial de escalar el negocio a los distintos países de Latinoamérica.

Consideramos iniciar las operaciones en una oficina arrendada (140m<sup>2</sup>) considerando a ambos socios, y una dotación base la que más adelante se detalla.

Con la madurez del mercado, la búsqueda de opciones de crecimiento estará focalizada en aumentar los ingresos a través de los convenios estratégicos con las instituciones educacionales públicas y subvencionadas del país. Esta vinculación (alumno-plataforma-profesor) facilitará que cada alumno que sea impactado por el servicio promueva inherentemente la plataforma en su entorno directo (familiares, amigos y

círculos cercanos) y que tendrá como resultado que se siga aumentando la base de usuarios gratuitos y por consiguiente usuarios pagos.

Contar con el conocimiento y comportamiento del mercado será vital durante la primera etapa. Lo anterior nos permitirá crear mejoras en la plataforma tecnológica, resguardando siempre la estructura de costos proyectando una buena experiencia para nuestros usuarios y clientes.

El uso de capital de trabajo y nuevas inversiones en tecnología se mantendrá constantes durante el proyecto considerando un 10% de los ingresos por ventas del plan colegios para potenciar premios e incentivos en esta línea y 83,3MM\$ en inversiones tecnológicas para potenciar capacidades en los entornos tecnológicos, y estrategia de marketing digital.

El éxito de la implementación de la estrategia se dará exclusivamente por una buena observación del mercado, un control detallado del flujo de suscripciones sosteniendo las tasas de conversión que, en promedio deben estar un 4% y lograr los crecimientos de los ingresos proyectados a partir de las instituciones educacionales con un 33% al cierre del tercer año, 56% al cuarto año y 36% al finalizar el quinto año de operación.

## **5.2. Flujo de operaciones**

Dentro de las actividades clave de operación de la empresa, se considera que las actividades de generación de leads para el registro exitoso de usuarios, la generación de contenidos y clases face to face son las más importantes, en particular la primera ya que, el proceso de enrolamiento inicial debe con la menor fricción, esto es clave para el logro del registro del usuario, el que combinado con una buena experiencia permitirá avanzar hacia una rápida conversión de usuarios al modelo de suscripción pagado. Se espera que el usuario en no más de 3 pasos y menos de 5 minutos pueda estar operando como usuario de la plataforma.

### **Generación de Leads y Registro de Usuario:**

- El usuario podrá haber llegado por los diversos canales generadores de leads (redes sociales o web que lo derivaran automáticamente al sitio de registro de [www.empiezaajugar.cl](http://www.empiezaajugar.cl) y deberá seleccionar el modelo de suscripción freemium o pagado.
- El sistema identificará el canal y lo llevará a un formulario de registro donde deberá ingresar sus datos principales Nombre, email y contraseña. (podrá también utilizar el sign-in de Google o Facebook)
- Si escoge el modelo de suscripción pagado, el usuario debe seleccionar un medio de pago, todos los medios disponibles con plataforma WebPay.
- Realizado el registro del usuario, inmediatamente quedará disponible para iniciar su experiencia en la plataforma.

#### **Registro de Facilitadores y Generación de Contenidos:**

- Las personas interesadas en participar como facilitador, deberá ingresar su solicitud via web, esta será evaluada por el equipo interno y de ser aprobada se creará un registro del facilitador y proceso de enrolamiento. La información será enviada al correo electrónico registrado por el solicitante.
- Los usuarios generadores de contenidos deberán visitar el sitio de web [www.empiezajugar.cl](http://www.empiezajugar.cl) e iniciar sesión con usuario y contraseña entregado previamente por el administrador del sistema.
- Este acceso les entregará un perfil de usuario que le permitirá ingresar los contenidos de acuerdo con los tipos de contenidos y materias relacionadas a su expertis.

#### **Coordinación de Clases face to face**

- La plataforma entregará la posibilidad de coordinar las clases face to face , donde tanto usuarios como facilitadores podrán ingresar y ver disponibilidad y usuarios online disponibles.
- El sistema cuenta con una plataforma integrada privada de videoconferencia para facilitar la clase online por 45 minutos.

- Al finalizar cada clase, los usuarios deberán calificar su experiencia con una escala de 5 estrellas y comentarios si lo consideran pertinente.
- Este último paso será clave para generar el ranking de facilitadores de contenidos y revisar oportunidades de mejora en experiencia para las nuevas versiones del sistema.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

La plataforma digital “**Empieza a Jugar**” iniciará su operación en dos etapas: La primera etapa incluye el despliegue de la inversión de puesta en marcha que se focalizará particularmente en el desarrollo, implementación y puesta en marcha de la plataforma tecnológica y en segunda etapa se desplegará y potenciara todas las capacidades para lograr el conocimiento profundo del mercado de jugadores y usuarios.

### **5.4. Dotación**

A continuación, se presentan las dotaciones que permitirán el desarrollo e implementación del plan de proyecto durante los 5 años.

Descripción	FASE I		FASE II		
	Dotación Año 1	Dotación Año 2	Dotación Año 3	Dotación Año 4	Dotación Año 5
Gerente General (Socio)	1	1	1	1	1
Gerente Comercial ( Socio Asesor)	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones y TI	0	1	1	1	1
Jefe Comercial y Marketing	0	1	1	1	1
Coordinadores de Contenidos	1	1	1	1	1
Desarrolladores	1	1	2	2	2
Ingenieros Devops	0	0	1	1	1
Product Manager (Colegios)	0	1	1	1	1
Coordinador de Capacitaciones	1	1	1	1	1
Diseñador Grafico	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
<b>Total Dotación</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## 6. Equipo del proyecto

### 6.1. Equipo gestor

El equipo gestor del proyecto estará constituido por los socios fundadores, Sr. Gustavo Retamales y Sr. Tomás Zañartu, quienes durante los dos primeros años de operaciones trabajaran a medias jornadas.

El Sr. Gustavo Retamal actualmente se desempeña como Gerente Comercial de una importante empresa nacional que desarrolla y distribuye productos de juegos de estrategia. Cuenta con una dilatada experiencia en la industria de los Juegos de estrategia y en la vinculación del recurso en la educación. En su rol será responsable de la implementación del plan de negocios y cumplirá las funciones de Gerente General además de focalizar el desarrollo y crecimiento comercial de la Empresa.

El Sr. Tomas Zañartu, se desempeña actualmente como Gerente de Riesgo Operacional y Ciberseguridad de una importante institución financiera del país y cuenta con más de 18 años de experiencia en áreas de proyectos, tecnología y gestión de riesgos. En su rol será responsable de asesorar al Gerente General en la implementación de la estrategia operacional además de focalizar el desarrollo y crecimiento tecnológico de la empresa.

Bajo esta definición del equipo gestor, creemos que el equipo tiene el conocimiento y experiencias necesarias donde convergen el sentido de propósito de los valores de la

educación y cooperación además de las capacidades técnicas requeridas para implementar el proyecto.

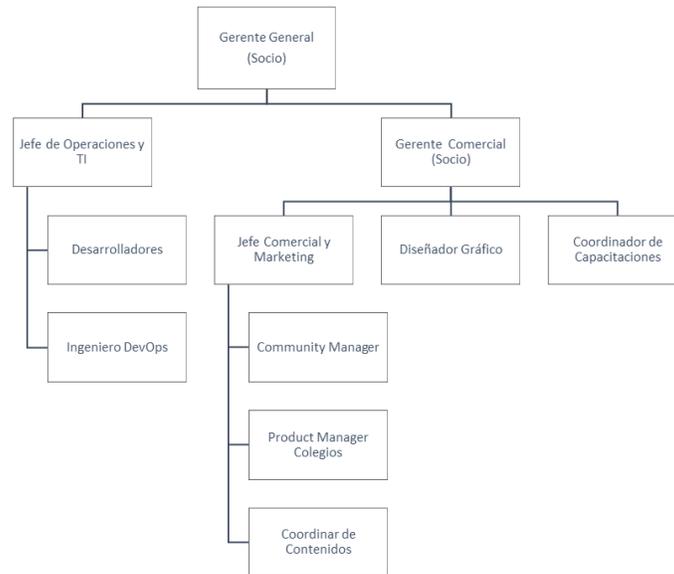
Durante el transcurso del proyecto y en ambas etapas el Sr. Gustavo Retamales será el responsable de las definiciones de los objetivos estratégicos y tomará en conjunto con el Sr. Tomás Zañartu las decisiones claves para el adecuado funcionamiento de la compañía.

## 6.2. Estructura organizacional

El siguiente organigrama será considerado para el primer año de operación, es una estructura organizacional liviana y que tiene como foco la implementación del proyecto y puesta en marcha para logro de los objetivos iniciales definidos.



A contar del segundo año de operación y si las proyecciones se cumplen, se contempla un potenciar la estructura robusteciendo los equipos comerciales y tecnológicos definidos en el plan del proyecto, concluyendo con una dotación al final del quinto año de 12 colaboradores.



Las definiciones de competencias de cada uno de las funciones y roles organizacionales se encuentran detallados en anexo N°5 del documento. En principio no habrá un directorio, sin embargo, el Sr. Tomás Zañartu en su rol de socio gerente, velará por el cumplimiento de la estrategia definida. No obstante, en la medida que la operación de la empresa se desarrolle favorablemente y con los crecimientos proyectados se evaluará la pertinencia de conformar un directorio.

### 6.3. Plan de Incentivos y compensaciones

En la primera etapa del proyecto los colaboradores serán contratados con contrato indefinido y su remuneración de los primeros doce meses estará cubierta por el capital de trabajo. Este será acorde a mercado según rol y perfil, donde las remuneraciones serán ajustadas anualmente de acuerdo a variación del IPC.

En la segunda etapa del proyecto y si los resultados financieros de la empresa cumplen con lo proyectado se entregará un bono anual de 1 vez renta brutas.

El otorgamiento de este bono de gestión estará vinculado a un proceso de evaluación del desempeño y evaluación de resultados financieros de la empresa.

- 1) Desempeño del colaborador (evaluación de competencias + logro de metas)
- 2) Resultado Empresa (utilidades al final del período).

En la medida que ambas condiciones (desempeño + resultados) se cumplan los colaboradores serán beneficiados con el bono de gestión.

Este programa de bono de gestión pretende lograr un estímulo y sentido de pertenencia en los colaboradores. Por otro lado, el plan de evaluación de desempeño busca identificar también todas aquellas oportunidades de mejora para impulsar incentivos para la retención de talentos, planes de acción para mejoras o bien desvinculaciones por falta de rendimientos.

Adicional al bono de gestión la empresa otorgará a sus colaboradores el beneficio de un día libre remunerado a elección del trabajador, con la condición de ser usado en el mes de su cumpleaños.

## **7. Plan Financiero**

El plan financiero se construyó en un horizonte de evaluación de 5 años y un 6° año de proyección para una eventual expansión regional. Los ingresos se estimaron en base a los planes de suscripción ofrecidos y ventas de clases face to face en línea. Los precios han sido definidos en base a la disposición de pago y estrategia de precios utilizada en plataformas digitales por suscripción como Amazon, Netflix, Youtube, entre otras.

### **7.1. Supuestos del plan**

Para el desarrollo del plan financiero, se consideró una serie de variables y supuesto para el desarrollo del proyecto y evaluación financiera del mismo, estas son:

- La evaluación del proyecto se considera con un horizonte a 5 años y un 6° año de proyección para una expansión regional.

- Se asume crecimiento de venta anual considerando la estimación de la demanda proyectada el primer año basada en suscripciones gratuitas (freemium) que luego optan por modelo pagado. (tasa de conversión del 4%)
- La depreciación del activo fijo se calcula considerando la vida útil lineal a 5 años.
- Las amortizaciones se calculan lineal a 5 años.
- Se considera un impuesto a las utilidades según nueva ley tributaria (27%)
- Se liquidan los activos fijos al quinto año en \$15.000.000 para el flujo de caja a cinco años.
- Se estima una variación de 3% de inflación anual.
- remuneraciones de los colaboradores, incluida la de los socios se determinan según valores de mercado y consideran la entrega de un bono de gestión anual sujeto al cumplimiento del plan y proceso de evaluación de desempeño a contar del segundo año.

## **7.2. Plan de Inversiones**

### **Inversiones en Activo Fijo y Puesta en Marcha**

El proyecto requerirá de inversiones para su puesta en marcha (activos fijos e inversiones para la habilitación de la infraestructura tecnológica, las que a continuación se detallan:

Tipo	Descripción	Inversión Activo Fijo
Inversión	Compra Mobiliario de Oficinas (Bench de trabajo y Sillas)	-10.115.000
Inversión	Adquisición Equipamiento Computacional ( 7 a 12 Estaciones de Trabajo)	-16.660.000

<b>Total Inversión en Activo Fijo</b>	<b>-26.775.000</b>
---------------------------------------	--------------------

Tipo	Descripción	Inversión
Inversión	Patente y Permiso Municipal	-1.750.000
Inversión	Habilitación Infraestructura Tecnológica (Cloud y Redes Sociales)	-76.603.918
Inversión	Registro Dominio Web NIC Chile (5 años)	-52.961
Inversión	Diseño Contenido Digital campaña de Lanzamiento	-7.140.000
Inversión	Gastos Legales (Creación de la Sociedad)	-416.500

<b>Total Inversiones (puesta en marcha)</b>	<b>-85.963.378</b>
---------------------------------------------	--------------------

### **Nuevas Inversiones en Infraestructura Tecnológica**

Considerando la alta dependencia tecnológica del proyecto y con el objetivo de cumplir con las proyecciones de crecimiento planteadas en el plan, el proyecto requerirá de nuevas inversiones durante el transcurso del proyecto que permitan fortalecer sus capacidades de infraestructura tecnológica para potenciar el segundo año de operación.

Tipo	Descripción	Inversión
Inversión	Infraestructura Tecnológica (Cloud)	-83.300.000

<b>Total nuevas inversiones en tecnología</b>	<b>-83.300.000</b>
-----------------------------------------------	--------------------

### **Inversiones renovación de Activos Fijos Computacionales**

Con el objetivo de que los colaboradores cuenten con la última tecnología, se requerirá de nuevas inversiones en activos fijos computacionales durante el transcurso del proyecto y renovar el equipamiento computacional a contar del 3 año de operación.

Tipo	Descripción	Inversión Activo Fijo
Inversión	Renovacion Equipamiento Computacional (12 Estaciones)	-16.600.000
<b>Inversiones (renovacion computadores)</b>		<b>-16.600.000</b>

### 7.3. Capital de trabajo Puesta en Marcha

Para la determinación del capital de trabajo de puesta en marcha del proyecto se utilizó el método del déficit acumulado máximo. El capital de trabajo de puesta en marcha se requiere principalmente para cubrir gastos en recursos humanos y pagos recurrentes del plan de puesta en marcha. Se contempla un desfase de los ingresos durante los primeros 6 meses y, que están explicados por el plan de implementación tecnológico y puesta en marcha del proyecto.

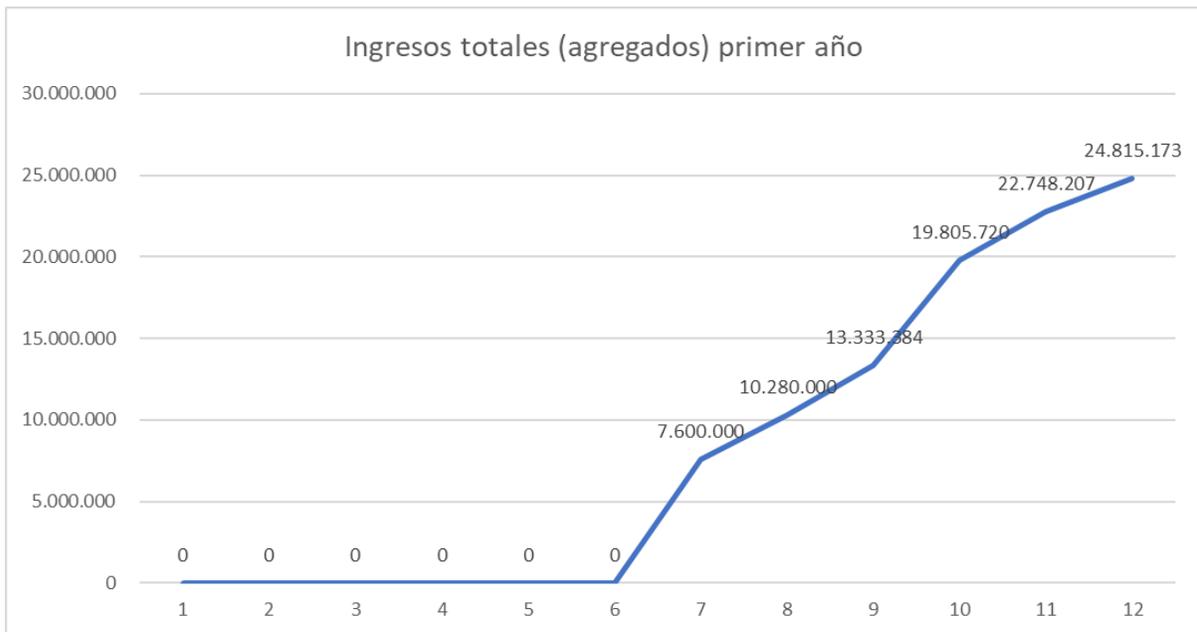
CAPITAL DE TRABAJO												
INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Planfreemium	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Plan Full Efectivos	0	0	0	0	0	0	0	1.920.000	3.354.240	4.693.920	6.101.088	6.708.374
Ingresos Clases F2F Plan Full	0	0	0	0	0	0	0	0	335.424	469.392	610.109	670.837
Ingresos Clases F2F Plan Freemium	0	0	0	0	0	0	0	0	447.720	626.808	814.850	896.335
Ingresos Plan Colegios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.900.000	4.095.000	4.299.750
Ingresos Plan Avisadores	0	0	0	0	0	0	3.750.000	4.125.000	4.537.500	4.991.250	5.490.375	6.039.413
Ingresos Actividades Desarrolladores de Juegos	0	0	0	0	0	0	3.850.000	4.235.000	4.658.500	5.124.350	5.636.785	6.200.464
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.600.000</b>	<b>10.280.000</b>	<b>13.333.384</b>	<b>19.805.720</b>	<b>22.749.207</b>	<b>24.815.173</b>
EGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Patente y Permiso Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiliario de Oficinas (Bench de trabajo y Sillas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Infraestructura Tecnológica (Cloud y Redes Sociales)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento de Equipamiento Computacional	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
Plan de Telefonía y Servicio Internet	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Ariendo Oficina	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000
Contabilidad Externa	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Registro Dominio Web NIC Chile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plan de Publicidad y Marketing Digital (Redes Sociales)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto generacion de Cortenidos y Marketing Digital	-4.300.000	-4.300.000	-4.300.000	-11.300.000	-11.300.000	-11.300.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000
Costo Venta F2F Suscripción Full	0	0	0	0	0	0	0	0	-251.568	-352.044	-457.582	-503.128
Costo Venta F2F Suscripción Freemium	0	0	0	0	0	0	0	0	-126.000	-176.400	-229.320	-252.252
Comisiones Venta Colegios (Costo de Venta)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-136.500	-143.325	-150.491
Costo Venta (Pasarela de Pago WebPay Plus)	0	0	0	0	0	0	0	-57.120	-99.789	-139.844	-181.507	-199.574
Servicios Basicos (Aseo, Luz, Agua, Internet)	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Equipamiento computacional (12 Estaciones de Trabajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Legales (Creación de la Sociedad)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remuneraciones del Personal	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000
Bono de Gestión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-16.030.000</b>	<b>-16.087.120</b>	<b>-16.507.357</b>	<b>-16.834.588</b>	<b>-16.041.734</b>	<b>-16.136.446</b>
<b>Deficit Operacional</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-7.430.000</b>	<b>-4.807.120</b>	<b>-2.173.973</b>	<b>3.971.132</b>	<b>6.706.473</b>	<b>8.679.728</b>
<b>Máximo Negativo</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-26.460.000</b>	<b>-39.690.000</b>	<b>-59.920.000</b>	<b>-80.150.000</b>	<b>-100.380.000</b>	<b>-107.810.000</b>	<b>-112.617.120</b>	<b>-114.791.093</b>	<b>-110.819.961</b>	<b>-104.113.488</b>	<b>-95.433.760</b>

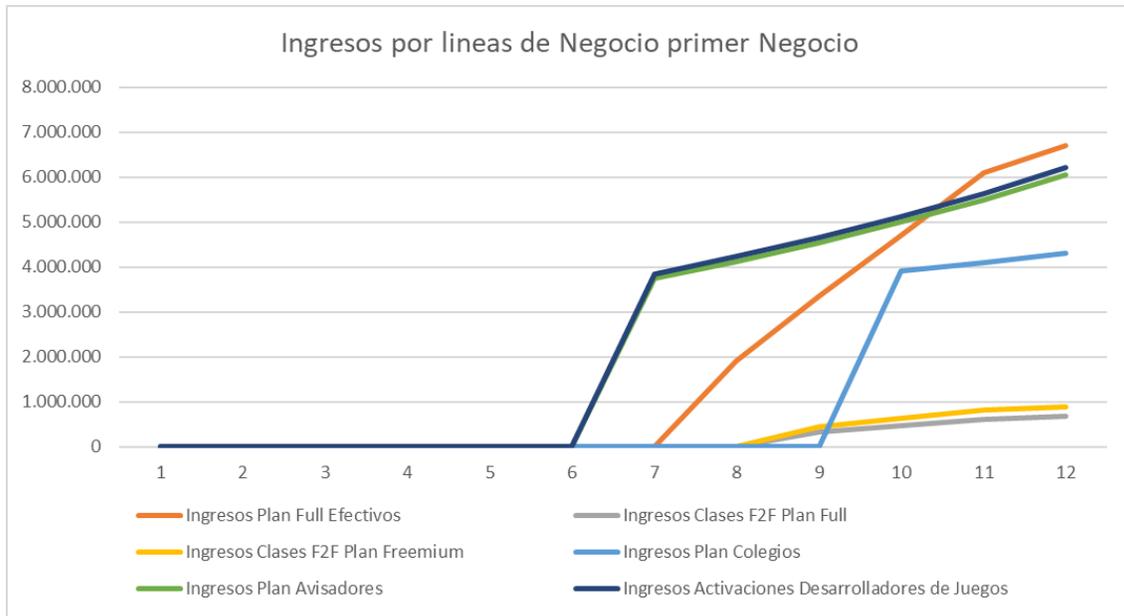
#### 7.4. Incorporación de capital de trabajo durante el proyecto

Durante el transcurso del proyecto y si bien a contar del segundo año de operación los flujos permitirían auto sustentar el plan de crecimiento de los siguientes años, se considera pertinente la incorporación de capital de trabajo, principalmente para incorporar premios e incentivos para la fuerza de venta desde el segundo año. Se ha estimado un 10% de los ingresos por ventas del mercado institucional hasta el quinto año que se estima en total de 89,5MM\$

#### 7.5. Estimación de los ingresos al primer año.

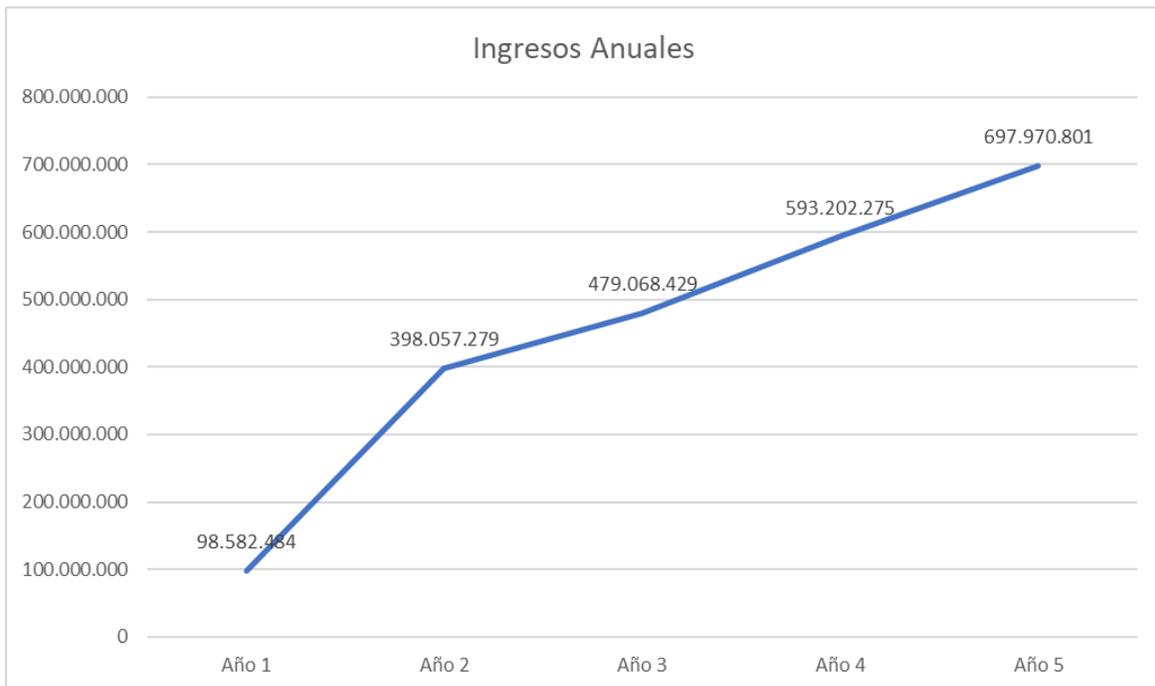
La estimación de ingreso para los 5 años definidos del proyecto se realizaron las proyecciones en base a los supuestos definidos y proyectamos lo siguiente.





### 7.6. Estimación de los Ingresos anuales a 5 años

De acuerdo los supuestos considerados, se estima una proyección de siguientes ingresos por venta para los 5 años de evaluación del proyecto. A partir del segundo año de operación se proyecta tener ingresos **por MM\$398**.



## 7.7. Estado de Resultado y flujo proyectado.

El siguiente es el estado de resultado proyectado para el periodo del proyecto a 5 años incluyendo una proyección de expansión LATAM a partir del 6° año.

ESTADOS DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>98.582.484</b>	<b>398.057.279</b>	<b>479.068.429</b>	<b>593.202.275</b>	<b>697.970.801</b>	<b>799.754.193</b>	
Ingresos Plan Full Efectivos	22.777.622	96.743.437	116.090.560	133.502.855	146.851.593	146.859.217	
Ingresos Clases F2F Plan Full	2.085.762	9.674.344	11.609.056	13.350.285	14.685.159	14.685.922	
Ingresos Clases F2F Plan Freemium	2.785.714	12.929.104	15.514.925	17.842.163	19.626.380	27.476.932	
Ingresos Plan Colegios	12.294.750	87.750.000	117.000.000	182.000.000	247.000.000	261.950.000	
Ingresos Plan Avisadores	28.933.538	87.332.154	94.500.000	103.500.000	112.500.000	117.000.000	
Ingresos Activaciones Desarrolladores de Juegos	29.705.099	103.628.240	124.353.888	143.006.971	157.307.668	173.038.435	
<b>Expansión LATAM (Planes Full Efectivos)</b>							<b>58.743.687</b>
<b>(-) Costos de Venta</b>	<b>-3.456.244</b>	<b>-16.843.710</b>	<b>-20.621.788</b>	<b>-25.375.671</b>	<b>-29.551.076</b>	<b>-35.459.332</b>	
Costo de Venta F2F Suscripción Full	-1.564.322	-7.255.758	-8.706.792	-10.012.714	-11.013.869	-11.014.441	
Costo de Venta F2F Suscripción Freemium	-783.972	-3.638.585	-4.366.302	-5.021.247	-5.523.371	-7.732.720	
Costo de Venta Colegios	-430.316	-3.071.250	-4.095.000	-6.370.000	-8.645.000	-9.168.250	
Costo de Venta Webpay Plus	-677.634	-2.878.117	-3.453.694	-3.971.710	-4.368.835	-4.369.062	
Costo de Venta Paypal ( Expansión LATAM)							-3.174.859
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>95.126.240</b>	<b>381.213.570</b>	<b>458.446.641</b>	<b>567.826.604</b>	<b>668.419.725</b>	<b>764.294.861</b>	
Arriendo Oficina	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	
Contabilidad Externa	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	
Gasto Publicidad Marketing	-83.400.000	-110.820.000	-129.384.000	-146.091.600	-158.900.760	-190.680.912	
Mantenimiento de Equipamiento Computacional	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	
Plan de Telefonía y Servicio Internet	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	
Servicios Básicos (Asec, Luz, Agua, Internet)	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	
Remuneraciones del Personal	-82.080.000	-133.200.000	-166.320.000	-166.320.000	-166.320.000	-166.320.000	
Bono de Gestión	0	-12.420.000	-12.420.000	-12.420.000	-12.420.000	-12.420.000	
<b>EBITDA</b>	<b>-95.433.760</b>	<b>99.693.570</b>	<b>125.242.641</b>	<b>217.915.004</b>	<b>305.698.965</b>	<b>369.793.949</b>	
<b>EBITDA/ Ingresos</b>	<b>-97%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>37%</b>	<b>44%</b>	<b>46%</b>	
Depreciación (Activos Fijos)	-5.355.000	-5.355.000	-5.355.000	-8.675.000	-8.675.000	-8.675.000	
Amortizaciones (Inversiones)	-17.192.676	-17.192.676	-31.192.676	-31.192.676	-31.192.676	-31.192.676	
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	
<b>(=) EBIT</b>	<b>-117.981.435</b>	<b>77.145.894</b>	<b>88.694.965</b>	<b>178.047.328</b>	<b>265.831.289</b>	<b>329.926.273</b>	
Impuesto a la Renta (27%)	0	0	17.787.120	48.072.779	71.774.448	89.080.094	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-117.981.435</b>	<b>77.145.894</b>	<b>70.907.845</b>	<b>129.974.550</b>	<b>194.056.841</b>	<b>240.846.179</b>	

## 7.8. Evaluación Económica del Proyecto

Para la evaluación del proyecto se considera, tanto el flujo de caja con liquidación de activos al quinto año y como el flujo de caja a perpetuidad. Lo anterior considerando que, al quinto año se sostiene el crecimiento manteniéndose constante la tasa de conversión (Freemium a pagado) en un 4% anual. De esta forma, hemos calculado los flujos con su proyección de crecimiento incluyendo un 6° año de crecimiento del negocio en LATAM, desarrollándolo de la siguiente manera:

## 7.9. Cálculo tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento del proyecto se utilizó el método CAPM, tomando como tasas libres de riesgo, los bonos en pesos del central (BCP) a 5 y 10 años del banco central de Chile 2020.

Factor	Valor	Comentarios
Rf(5 años)	1,55%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 5 años, Banco Central para el 2020
Rf(10 años)	2,68%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 10 años, Banco Central para el 2020
Inflación	3,00%	Proyectada Anual
PRM(Rm-Rf)	6,26%	<a href="http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Beta	1,23	Damodaran - Retail (Online)
PPL	3,00%	Premio por Liquidez - Uchile
PPS	3,00%	Premio por Startup - Uchile

$$Rd = (Rf + PRM * \beta \text{ Retail Online} + \text{Premio por Liquidez} + \text{Premio por startup})$$

En base a la formula descrita, obtendremos las tasas de descuento para la evaluación del proyecto mediante CAPM.  $Rd = 1,55\% + 1,23 * (6,26\%) + 3\% + 3\% = 15,25\%$

### 7.10. Escenario con liquidación de activos al quinto año.

Se utiliza BCP a 5 años, con esta tasa libre de riesgo, se calcula con método CAPM antes descrito, utilizando una tasa de **15,25% con liquidación de activos al quinto año** obteniendo los siguientes resultados:

FLUJOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado del Ejercicio		-117.981.435	77.145.894	70.907.845	129.974.550	194.056.841	240.846.179
Depreciaciones(+)		5.355.000	5.355.000	5.355.000	8.675.000	8.675.000	8.675.000
Amortizaciones(+)		17.192.676	17.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676
<b>Flujo de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-95.433.760</b>	<b>99.693.570</b>	<b>107.455.521</b>	<b>169.842.225</b>	<b>233.924.517</b>	<b>280.713.855</b>
<b>Inversiones (-)</b>	<b>-227.529.471</b>						
Activos Fijos(-)	-26.775.000	-	-	-16.600.000	-	-	-
Puesta en Marcha (-)	-85.963.378	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo(-)	-114.791.093	-8.775.000	-11.700.000	-18.200.000	-24.700.000	-26.195.000	-
Recuperación Capital de Trabajo (+)	-	-	-	-	-	204.361.093	-
Incrementos Inversiones crecimiento IT (-)	-	-83.300.000	-	-	-	-	-
Liquidación de Activos (+)	-	-	-	-	-	-	15.000.000
<b>Flujo libre de fondos</b>	<b>-227.529.471</b>	<b>-187.508.760</b>	<b>87.993.570</b>	<b>72.655.521</b>	<b>145.142.225</b>	<b>427.090.609</b>	<b>280.713.855</b>

Punto	Valor
Rd (6 en Adelante)	16,38%
<b>Rd (0 a 5)</b>	<b>15,25%</b>
VAN	\$15.799.406
TIR	17%
ROI	7%
Payback (años)	5,3

### 7.11. Escenario con perpetuidad.

Para estimar el flujo de caja a perpetuidad, se consideró el flujo de fondos promedio de los últimos 3 años incluyendo la proyección del 6° donde se asume que el flujo se repite perpetuamente asumiendo las depreciaciones y amortizaciones que serán recurrentes del negocio. Para el cálculo del costo de capital hemos utilizado BCP a 10 años utilizando una

tasa de **16,38%** sosteniendo las variables en los premios por liquidez y Startup en un 3% sustentado en el potencial los flujos futuros del negocio y un manejo prudencial de los niveles de riesgo de cara a un potencial nuevo inversionista , obteniendo los siguientes resultados :

FLUJOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado del Ejercicio		-117.981.435	77.145.894	70.907.845	129.974.550	194.056.841	240.846.179
Depreciaciones(+)		5.355.000	5.355.000	5.355.000	8.675.000	8.675.000	8.675.000
Amortizaciones(+)		17.192.676	17.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676
<b>Flujo de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-85.433.760</b>	<b>99.693.570</b>	<b>107.455.521</b>	<b>169.842.225</b>	<b>233.924.517</b>	<b>280.713.855</b>
<b>Inversiones (-)</b>	<b>-227.529.471</b>						
Activos Fijos(-)	-26.775.000	-	-	-16.600.000	-	-	-
Puesta en Marcha (-)	-85.963.378	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo(-)	-114.791.093	-8.775.000	-11.700.000	-18.200.000	-24.700.000	-26.195.000	-
Incrementos Inversiones crecimiento IT (-)	-	-83.300.000	-	-	-	-	-
Valor Perpetuidad	-	-	-	-	-	-	1.271.238.728
<b>Flujo libre de fondos</b>	<b>-227.529.471</b>	<b>-187.508.760</b>	<b>87.993.570</b>	<b>72.655.521</b>	<b>145.142.225</b>	<b>207.729.517</b>	<b>1.551.952.583</b>

Punto	Valor
<b>Rd (6 en Adelante)</b>	<b>16,38%</b>
Rd (0 a 5)	15,25%
<b>VAN</b>	<b>\$570.188.476</b>
<b>TIR</b>	<b>39%</b>
<b>ROI</b>	<b>230%</b>
<b>Payback (años)</b>	<b>5,5</b>

## 7.12. Resultados de la Evaluación

El proyecto a 5 años requiere una inversión total de MM\$415 considerando capital de trabajo inicial por MM\$114,7, inversión en activos fijos de MM\$26,7 inversiones de puesta en marcha inicial de MM\$85,9, también y a contar del primer año la incorporación de capital de trabajo para potenciar mercado institucional por MM\$8,7 y nuevas inversiones tecnológicas por MM\$83,3.-

Bajo el primer escenario con liquidación de activos, el estado de resultado proyectado a 5 años nos muestra que el negocio tendrá utilidades positivas desde el segundo año de operación. La tasa de descuento se calculó utilizando el método de CAPM considerando está en 15,25% con los siguientes resultados:

El VAN del proyecto es positivo y se estimó en MM\$15,7. El proyecto tiene un tiempo de recuperación de la inversión de 5,3 años. La evaluación financiera bajo este escenario financiero muestra que el proyecto tiene una buena rentabilidad.

Bajo el segundo escenario a perpetuidad, el estado de resultado muestra una estabilidad de los flujos futuros y nos muestra la estabilidad y proyecciones del negocio. La tasa de descuento se calculó utilizando el método de CAPM considerando está en 16,38% con los siguientes resultados:

El VAN del proyecto es positivo y se estimó en MM\$570,1. El proyecto tiene un tiempo de recuperación de la inversión de 5,5 años y un ROI del 230%. La evaluación financiera bajo este escenario demuestra la buena rentabilidad y estabilidad futura del negocio.

Del análisis del punto de equilibrio en largo plazo también expone que el proyecto muestra su atractivo a partir del del año 6 conforme se desarrolla en el siguiente análisis.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Volumen de Suscripciones Vendidas (Q)</b>	4.430	18.985	22.786	26.269	28.966	29.516
<b>Ingresos por Ventas</b>	98.582.484	398.057.279	479.068.429	593.202.275	697.970.801	799.754.193
<b>Costos de Ventas</b>	-3.456.244	-16.843.710	-20.621.788	-25.375.671	-29.551.076	-35.459.332
Costo de Venta F2F Suscripción Full	-1.564.322	-7.255.758	-8.706.792	-10.012.714	-11.013.869	-11.014.441
Costo de Venta F2F Suscripción Premium	-783.972	-3.638.585	-4.366.302	-5.021.247	-5.523.371	-7.732.720
Costo de Venta Venta Colegios	-430.316	-3.071.250	-4.095.000	-6.370.000	-8.645.000	-9.168.250
Costo de Venta Webpay Plus	-677.634	-2.878.117	-3.453.694	-3.971.710	-4.368.835	-4.369.062
Costo de Venta Paypal ( Expansión LATAM)						-3.174.859
<b>Margen Bruto</b>	95.126.240	381.213.570	458.446.641	567.826.604	668.419.725	764.294.861
<b>Costos Fijos</b>	-213.107.676	-304.067.676	-369.751.676	-389.779.276	-402.588.436	-434.368.588

Precio Unitario	22.255	20.967	21.025	22.582	24.096	27.095
Costo Unitario	780	887	905	966	1.020	1.201
Margen Unitario	21.475	20.080	20.120	21.616	23.076	25.894
Volumen de Equilibrio (Q)	9.923	15.143	18.377	18.032	17.446	16.775

### 7.13. Análisis de Sensibilidad

Hemos realizado un análisis de sensibilidad de 2 dimensiones tomando como base la combinación de las dos líneas de ingreso más relevante para este modelo de negocio que es, la capacidad de crecimiento en los ingresos por suscripciones pagadas (plan full y los ingresos por mercado institucional (Colegios). Todas las demás variables se mantuvieron constantes, obteniendo los siguientes resultados:

		Ingresos por Plan Full				
VAN	\$15.799.406	100.000.000	120.000.000	144.000.000	172.800.000	207.360.000
Ingresos Plan Colegios	100.000.000	-5.373.206	7.691.795	23.369.796	42.183.398	64.759.720
	80.000.000	-17.916.093	-4.851.092	10.826.910	29.640.512	52.216.834
	64.000.000	-27.950.402	-14.885.401	792.601	19.606.203	42.182.525
	51.200.000	-35.977.849	-22.912.848	-7.234.846	11.578.755	34.155.077
	40.960.000	-42.399.807	-29.334.806	-13.656.804	5.156.797	27.733.120
	32.768.000	-47.537.373	-34.472.372	-18.794.371	19.231	22.595.553

Como se observa en gráfico, el análisis permite concluir que existe una sensibilidad a variaciones que disminuyen los ingresos de suscripciones en mercado institucional

(colegios). Sin embargo el análisis de dos dimensiones demuestra que, el proyecto cuenta espacios de elasticidad para controlar **uno de los riesgos clave** de este modelo de negocios y que, permitirían sostener el crecimiento a partir de los ingresos del modelo de suscripción pagado y viabilizar el proyecto controlando que no existan variaciones negativas de ingresos de suscripciones pagadas que superen el 20% y disminución de los ingresos en plan de colegios , haciéndolo económicamente viable.

## **8. Riesgos Claves**

Para el desarrollo del proyecto, hemos identificado como riesgos claves el tener un crecimiento lento en la incorporación de suscriptores gratuitos a la plataforma, y, además, el no tener la capacidad de posicionar el recurso JUEGO como un real aporte al proceso de formación de niños y jóvenes en el aula.

**Capacidad de crecimiento suscripciones pagadas:** El ecosistema para poder operar de forma eficiente necesita generar de forma rápida un volumen importante de suscriptores gratuitos que interactúen con las distintas funcionalidades, y esto permita que pueda desarrollarse de buena forma una de las tres ofertas fundamentales que ofrece la plataforma, “Reunir Comunidad”, si no logramos reunir una cantidad importante de usuarios, este servicio no podría operar de forma óptima. Por otro lado, un volumen bajo de suscriptores gratuitos, no lograría avanzar en la generación de ingresos para obtener tasa de conversión del 4% hacia un modelo pagado lo cual podría ser complejo en sostener los gastos de operación y poco atractivo para atraer distintos avisadores, por lo tanto, es clave para lograr el éxito del proyecto, generar un plan de suscripciones gratuitas en el tiempo más breve posible acompañado de tasa de conversión mencionadas. Si bien, tenemos experiencia de otros actores del mercado, como la marca Mitos y Leyendas quienes en rango de tiempo muy corto (un mes) ha logrado poblar con más de 10.000 fan distintos grupos de seguidores de la marca a través de plataformas como Facebook. El plan de mitigación en nuestro caso la ventaja podría ser que la plataforma que estamos desarrollando será multimarca, por lo tanto, si uno de los actores logro sin mayores problemas poblar distintos grupos de fanáticos, nuestras posibilidades podrían ser exponenciales si congregamos varias comunidades al mismo tiempo, aunque no hay que desconocer que la gran penetración de la red social Facebook, también haga bastante más fácil la tarea de sumarse a un grupo. Es por lo anteriormente descrito, que no sólo debemos trabajar de manera eficiente en una efectiva campaña de comunicación al

minuto de estar disponible la plataforma (mes 6), sino que también, es clave que desde el mes uno al seis, seamos capaces de generar una importante propuesta de contenidos multimarca que permita que la gente que conozca la plataforma se mantenga interactuando en ella, y en una segunda etapa active suscripciones pagadas para acceder a mayores funcionalidades.

**No validar el Recurso Juego, en la educación:** Otro factor fundamental en una segunda etapa del proyecto, es lograr posicionar a los distintos juegos como una herramienta lúdica muy efectiva para el desarrollo emocional, social y cognitivo de niños y jóvenes, y de esta forma, transformarnos en un proveedor estratégico de colegios públicos y subvencionados en todo lo relacionado a recomendación y capacitación de la herramienta juegos. Para este efecto la ley SEP es fundamental como mitigador de este factor de riesgo.

**Dificultad para obtención de financiamiento:** El proyecto requiere crecimientos por volumen por lo que, sin el financiamiento adecuado y oportuno, se transforma en un riesgo clave. El plan de mitigación es obtener financiamiento propio de los socios para el plan de proyecto de 5 años y; eventualmente un plan de implementación alternativo más liviano.

**Nuevos competidores con el mismo modelo:** si bien es una plataforma nueva y de nicho en la educación, nuevos competidos podrían ingresar al mercado con un modelo similar, afectando la demanda requerida para sostener altos volúmenes. El plan de mitigación es diseñar un modelo de plataforma que permita generar desarrollos bajo modelos ágiles para ser altamente competitivos y eficientes en el mercado donde nos insertaremos.

## **9. Propuesta al Inversionista**

Para el proyecto a un plazo de 5 años no se considera una propuesta a un inversionista, dado que como fuente de financiamiento del proyecto los 2 socios incorporan el capital de trabajo e Inversiones por un total de MM\$415.- Cada uno aportara el equivalente al 50% de participación de la empresa.

Sin embargo, al finalizar el periodo, al 6° año se evaluará la posibilidad de incorporar inversionistas con el propósito de obtener nuevas fuentes de inversión para impulsar la expansión en Latinoamérica.

Para este escenario se incluyó la proyección de los flujos proyectando un crecimiento de un 40% de suscripciones freemium fuera de Chile.

Basados en ese escenario se planteará a los potenciales inversionistas incorporarse a un negocio con una tasa de descuento 16,38%, si bien ya es una solución probada en el mercado local y con excelentes oportunidades de consolidar su crecimiento local y escalar en Latinoamérica acompañado de buenos niveles de rentabilidad.

A continuación, se exponen las proyecciones del VAN por etapas que dan cuenta del plan de crecimiento



**10. Conclusiones.**

Los juegos de mesa, estrategia y rol son una poderosa e innovadora herramienta cuando hablamos del desarrollo emocional, social y cognitivo de niños, jóvenes y también adultos, los últimos avances en neurociencia lo confirman. Hoy por hoy toman un gran protagonismo en nuestro país, aumentando sus ventas de forma importante, pero a nivel mundial el tema está mucho más avanzado. El presente plan de negocios busca evaluar la implementación de una nueva plataforma tecnológica, con el propósito de cubrir tres problemáticas que viene de la mano de la creación de un ecosistema que reúne a los distintos actores en torno al juego (nuestros segmentos de clientes). (1) Público Masivo donde ponemos nuestro foco en hombres y mujeres entre los 15 y 35 años, (2) Colegios públicos y subvencionados que puedan acogerse al financiamiento de la ley SEP, (3)

Desarrolladores y Distribuidores de Juego, y, además, (4) avisadores para poder financiar un modelo freemium (suscriptores que no deberían pagar directamente por acceder al contenido, pero si deben aceptar que se les muestre publicidad (la publicidad tipo SPAM no está disponible en la suscripción pagada).

A partir de los antecedentes estudiados vemos un mercado de juegos de estrategias como un importante recurso y palanca con potenciales de desarrollo que a la fecha no deberían ser menores a los \$22.000 millones de pesos al año (107.000 jugadores).

Por otro lado, vemos también el mercado institucional (Colegios públicos y subvencionados) existen más de 11.400 colegios habilitados con más de 2.000.000 de alumnos beneficiarios para utilizar presupuesto con cargo a ley SEP (subvención escolar preferencial).

La evaluación financiera del proyecto es muy positiva ya sea a través de su flujo de caja bajo el escenario con liquidación de activos definido a cinco años con un valor actual neto de MM\$15,7 y una TIR del 17%, y de igual forma con una perspectiva futura la evaluación financiera a través de su flujo de caja bajo el escenario de perpetuidad que propone un valor actual neto de MM\$570,1 y una TIR del 39%.

Finalmente, la plataforma tiene un gran potencial de escalabilidad en otros mercados y una gran capacidad de poder incorporar fácilmente nuevos juegos y participantes que tengan necesidades aprendizaje. Vemos con mucha fuerza un proyecto de alto impacto social que nos permite aportar al país, con una idea de negocio distinta, innovadora y única en el mercado que promueve el desarrollo del aprendizaje a través de elementos lúdicos y que, combinados con la tecnología buscan mejorar la calidad de la educación y en consecuencia la calidad de vida de miles de personas y estudiantes chilenos.

## 11. Bibliografía y fuentes

- Video entrevista de propiedad de marca Mitos y Leyendas a profesor de Lenguaje Jorge Monsalves
  - <https://www.youtube.com/watch?v=qxcvYkzjZe4&t=774s>
- Entrevista Imma Marin, Programa Aprendemos Juntos BBVA
  - <https://www.youtube.com/watch?v=WYf9r52Jhwg>
- Sitio web oficial experta en juegos Imma Marin
  - <https://www.immamarin.com/>
- Entrevista David Bueno, Programa Aprendemos Juntos BBVA
  - <https://www.youtube.com/watch?v=nXQe7I5WBXs>
- Libro Cerebroflexia, neurocientífico David Bueno, Editorial Plataforma / Neurociencia para educadores, Octaedro Editorial
- Video entrevista de propiedad de la marca Devir Latam a la psicóloga, creadora de juegos y educadora Nùria Guzmán
  - [https://www.youtube.com/watch?v=rI8HqZOW\\_Qo&t=6s](https://www.youtube.com/watch?v=rI8HqZOW_Qo&t=6s)
- Video entrevista de propiedad del canal Juegos de Mesa Perú, al profesor y creador de juegos Manu Sanchez.
  - <https://www.youtube.com/watch?v=50FgapqRpwY>
- Entrevista al psicólogo y Daniel Goleman, Programa Aprendemos Juntos BBVA.
  - <https://www.youtube.com/watch?v=k6Op1gHtdoo>
- Libro Inteligencia Emocional, psicólogo Daniel Goleman, Javier Vergara Editor.
- Charla TED, experto en educación Sir. Ken Robinson
  - <https://www.youtube.com/watch?v=iG9CE55wbtY&t=62s>
- Entrevista al experto en educación, Programa Aprendemos Juntos BBVA.
  - <https://www.youtube.com/watch?v=WP8WSK-6Pj0&t=5s>

- Libro El Elemento, Sir Ken Robinson, Editorial Conecta
- Libro Encuentra Tu Elemento, Sir Ken Robinson, Editorial Conecta
- Libro Escuelas Creativas, Sir Ken Robinson, Editorial Grijalbo
- Libro Tú, Tu Hijo y La Escuela, Sir Ken Robinson, Editorial Grijalbo
- Entrevista al Investigador en educación Alex Beard, Programa Aprendemos Juntos BBVA.
  - [https://www.youtube.com/watch?v=jKS8d\\_i4qsg](https://www.youtube.com/watch?v=jKS8d_i4qsg)
- Libro Otras Formas de Aprender, Alex Beard, Editorial Plataforma.
- Sitio web oficial escritora, filósofa y divulgadora Elsa Punset
  - <https://www.elsapunset.com/>
- Entrevista a la escritora, filósofa y divulgadora Elsa Punset, Programa Aprendemos Juntos BBVA.
  - [https://www.youtube.com/watch?v=KUTh9fBg\\_nQ](https://www.youtube.com/watch?v=KUTh9fBg_nQ)
- Blog Carabanchel, artículo juegos de mesas
  - <https://carabanchel.net/vivimos-en-la-edad-de-oro-de-los-juegos-de-mesa/>
- Blog Oficial Mitos y Leyendas, Artículo La importancia del juego en el aprendizaje.
  - <https://blog.myl.cl/la-importancia-del-juego-en-el-aprendizaje/>
- Blog Oficial Mitos y Leyendas, Artículo Juego, imaginación y conocimiento
  - <https://blog.myl.cl/juego-imaginacion-y-conocimiento/>
- Blog Oficial Mitos y Leyendas, Artículo El Rol educativo de Mitos y Leyendas
  - <https://blog.myl.cl/el-rol-educativo-de-mitos-y-leyendas/>
- Blog Oficial Mitos y Leyendas, Artículo Juego y construcción del aprendizaje
  - <https://blog.myl.cl/juego-y-construccion-del-aprendizaje/>
- Blog Oficial Mitos y Leyendas, Artículo Los pilares de Mitos y Leyendas
  - <https://blog.myl.cl/los-pilares-de-mitos-y-leyendas/>
- Sitio web Ajedrez
  - [www.chess.com](http://www.chess.com)

## 12. Anexos

### Anexo N°1 – El rol de juego en la escuela y la sociedad.

Por Alejandro González Ríos  
Profesor de Historia, Geografía y Ciencias Sociales.

En nuestra actualidad, el juego es una actividad humana generalmente subvalorada por nuestro sistema educativo y a nivel de la sociedad en general, ya que en torno a este priman prejuicios, desconocimiento, desinterés, desinformación e infantilización; algo que debe ser superado a cierta edad, y que muchas veces, invizibilizamos debido al paradigma adultocéntrico desde el cual se construye nuestra sociedad contemporánea.

Vinculamos la vida adulta al trabajo, y durante esta etapa de la vida generalmente no hay tiempo para jugar. La vida no es un juego según creen algunos y algunas, ya que debemos enfrentarnos día a día con los miedos que provoca la incertidumbre del porvenir, de aquello que no conocemos, de la vida misma. Y al parecer la “vida seria de adulto” podría responder y apaciguar esto, o al menos varios adultos así lo creen. Bien lo señaló Ragnar Behncke<sup>2</sup> en **“1, 2, 3, por mí y por todos mis compañeros. La seriedad del juego en la escuela”**, al decir que la adultez se asoma como una experiencia poco luminosa, triste, donde la seriedad se apodera del alma y nuestro ánimo. Esto le da un sentido al trabajo tal como lo entendían los romanos antiguos, “tripalium”, el azote de tres palos cuya finalidad era sencillamente hacer sufrir. No por nada popularmente nos referimos al trabajo como “pega”.

Siendo adultos nos esforzamos por resistir aquello que supuestamente sería la “vida adulta”, aquello que nos pega, alejándonos de aquellas cosas que disfrutamos hacer de manera dedicada por ser adultos como deberíamos serlo: trabajar, pagar, gastar, construir. ¿Y jugar? Olvidamos de esta manera la importancia de disfrutar la vida, de llevarla con tiempo, con goce, idea muy diferente a la del trabajo.

---

<sup>2</sup> Behncke E., Ragnar, **1, 2, 3 Por mí y por todos mis compañeros. La seriedad del juego en la escuela**, Editorial Maval SPA, Santiago, 2017

En este contexto, la interrogante sobre el rol del juego en nuestra sociedad actual, no sólo debe estar enfocada en la escuela, sino que también en nuestras vidas. ¿Cómo el juego debe y puede interrumpir en nuestra sociedad y en nuestra educación? Diversos especialistas han respondido desde sus profesiones a esta interrogante, apuntando todos ellos a la misma respuesta: la necesidad de reformar, descomprimir el sistema educacional para dar un espacio significativo al juego en la escuela y en la sociedad. Al parecer el juego tiene una importancia fundamental poco vista o considerada como tal por nuestras instituciones educativas y políticas públicas, importancia vinculada al desarrollo de la imaginación, la creatividad y la libertad. El juego sería contenedor de varios beneficios y condiciones de posibilidad en el desarrollo de las personas. Más aún, hay quienes ven el juego como un espacio necesario de habitar y redefinir en su relación con otras prácticas sociales humanas, ya que permite aprender a través de la metáfora, el error, la sorpresa.

Al respecto, Beatriz Ávalos, premio nacional de educación, señala que globalmente el juego es comprendido como un elemento fundamental en la educación, el cual, sin embargo, no ha logrado traducirse como una aplicación práctica dentro de las políticas públicas, al no estar presente al momento de estructurar el sistema escolar, elaborar el currículum, etc. Las políticas públicas chilenas al estar centradas en desarrollar un proceso de escolarización temprana, enfocado en la promoción de habilidades en estudiantes con menos oportunidades socioculturales, coarta la oportunidad de desarrollar experiencias creativas, libres y placenteras (como las lúdicas), provocando con ello que las personas dejen de disfrutar el hecho de aprender por apresurar el desarrollo cognitivo antes que otros aspectos afectivos, sociales y emocionales, imposibilitando con ello el desarrollo de espacios significativos para la autonomía y la creatividad.

La sobreescolarización limita de esta manera, el desarrollo libre de las personas, restándoles campo para que niños y niñas desarrollen un lenguaje propio que les permita ir explicando el mundo, que promuevan la imaginación para crear, el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje colectivos, el desarrollo de habilidades sociales significativas, etc. Frente a este contexto de sobreescolarización, se hace necesario cambiar nuestras prioridades y enfocarnos en cosas fundamentales como la naturaleza de los estímulos que necesitan los estudiantes para fomentar la libertad, la exploración, la curiosidad, la imaginación y el gusto por aprender. Y para esto, los especialistas y expertos señalan que debe existir un espacio para el juego. Sólo con la promoción de espacios no estructurados, que escapen a la rigidez del sistema escolar, podremos desarrollar todos estos aspectos fundamentales anteriormente señalados.

Aquí vislumbramos el primer rol del juego en la escuela: erigirse como espacio habitable en donde los niños y niñas aprenden habilidades y actitudes necesarias para la vida en sociedad, promoviendo experiencias de aprendizaje significativas a través de metodologías lúdicas, que dan espacio para aprender en comunidad, aprender de los errores sin miedo al castigo, y motivar el interés de los estudiantes en ser protagonistas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para concretar aquello, es necesario a su vez reformar el paradigma desde el cual se construye la educación y se erigen las políticas públicas, enfocadas en la escolarización temprana en vez de la promoción de experiencias creativas, libres, placenteras, enfocadas en la exploración, la curiosidad, la imaginación y el gusto por aprender. La clase no puede ser siempre tan estructurada al punto de no permitir o no dar espacios para la creatividad y la imaginación. Por eso es importante que los docentes y adultos en general se reconecten con su “espíritu lúdico”, ya que es la única forma en la que podremos empatizar con esa necesidad infantil de conocer y explorar, para así mantenerla a lo largo de los años y promoverla como valores de una nueva vida adulta.

En este sentido, la invitación que nos hace Beatriz Ávalos es a salirnos de las estructuras verticales del sistema, conectarnos con el “espíritu lúdico” y diseñar oportunidades de aprendizaje que permitan a los mismos niños y niñas, crear, descubrir y aprender con otros. Y para incorporar un cambio de paradigma que implique integrar el aspecto lúdico al aula, es necesario reflexionar tanto con docentes, padres y apoderados, señalándoles los riesgos que implica jugar, y a la vez la oportunidad de aprendizaje que significa para el desarrollo de niños y niñas, reconociendo de esta manera sus propias capacidades. Por esta razón es importante también no sólo gestar políticas públicas que abran el paradigma actual de la educación, sino que también es importante educar a los padres para que entiendan que es bueno jugar, que pueden aventurarse, que pueden imaginar y hacer algo que podría contener algún riesgo en el proceso.

Durante la primera edad escolar, el juego forma parte del aprendizaje, razón por la cual la transición de la casa al colegio no se les hace difícil a los niños y niñas. En este sentido, los juegos tienen un carácter formativo al servir como herramientas que les permite a las y los estudiantes enfrentar diversas situaciones, ante las cuales se van adaptando hasta dominarlas. A través del juego niños y niñas buscan, exploran, prueban y descubren el mundo por ellos mismos, siendo así un instrumento eficaz para la educación. Dentro de este contexto, el juego cuenta con múltiples beneficios en el proceso de maduración del niño: satisface necesidades básicas de ejercicio físico, es una excelente vía para expresar y realizar sus deseos, la imaginación del juego facilita el posicionamiento moral y la maduración de ideas, es un canal de expresión y descarga de sentimientos, ayudando así al desarrollo de la inteligencia emocional; los juegos de imitación ejercitan y ensayan para a vida adulta, cuando se juega con otros niños se socializa y gesta al mismo tiempo las futuras habilidades sociales, etc.

Por lo anterior, el juego se presenta como un canal magnífico para conocer los comportamientos de los niños (y de las personas en general) y así poder encauzar y premiar hábitos. No pensemos que en la medida que vamos creciendo, debemos abandonar el juego y dedicarnos a tareas más intelectuales, serias o adultas, ya que las herramientas lúdicas de los juegos permiten al ser humano actuar como un artesano de sus capacidades sociales, permitiendo divertirnos, entrar en múltiples versiones de nosotros mismos y de la vida que conocemos diariamente; nos permite entrar en una zona de disfrute, de goce, donde nos distanciamos de las normas cotidianas que nos quitan libertad, permitiéndonos con ello reconstruir nuestra identidad constantemente. De este modo, los juegos se presentan como una maravillosa forma de reconstruirnos a nosotros

mismos, permitiendo en contextos escolares desarrollar diversos aprendizajes tales como enseñar a compartir, a jugar e innovar en las versiones de cada juego; mantener el interés del niño, potenciar las disposiciones colaborativas, acompañar la frustración con herramientas sociales y emocionales asertivas; aprender a regular el tiempo y los hábitos personales; aportar diversas aristas para trabajar la convivencia escolar, la formación ciudadana, etc.

No obstante lo anterior, para darle cabida al juego en la escuela, definir su rol, y “*jugar en la escuela*”, como lo señala Sarlé<sup>3</sup>, es necesario conocer, definir y diferenciar diversos aspectos vinculados al juego y las prácticas lúdicas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. La autora señala que el juego ha sido asociado con la creatividad, el placer, la exploración, características que le son propias y a la vez comparte con otras actividades humanas, razón por la cual nos equivocamos generalmente cuando llamamos “juego” a toda actividad que involucre imaginación o desplegarse de la realidad. Al conceptualizar de esta forma, creemos que todo lo que hacen los niños en el jardín por ejemplo, es juego, cuando no es así.

Por esta razón, hay que cuidarse de no caer en los prejuicios que existen sobre el juego al momento de instalarlo en la escuela como herramienta de aprendizaje. Este obstáculo se refiere a las relaciones que hay entre el juego y la enseñanza, ya que se considera que ciertas características propias del juego (como la libertad del jugador, la relación proceso-producto, la ausencia de direccionalidad, o la ausencia de control sobre lo aprendido) tornan inadecuada su inclusión en la escuela cuando se piensa en la enseñanza. En este sentido, se suele definir el juego como experiencia espontánea propia de la infancia, el cual tiene impacto en el desarrollo pero que es ajeno a los objetivos de aprendizaje escolares.

Todo esto señala lo complejo que es aplicar el juego y metodologías de aprendizaje lúdicas en la escuela, y específicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos prejuicios tradicionales hacen creer que el juego no reduce la incertidumbre propia de la complejidad de las prácticas educativas, lo que dificulta programarlo con la enseñanza. Se suele creer que generalmente que la enseñanza tiene claridad en los fines que persigue, y que, en cambio, el juego trabaja sobre escenarios y situaciones imaginadas, rompiendo la relación directa con la realidad sin responder a las necesidades de un contrato didáctico.

Al respecto, se hace necesario buscar otros criterios para precisar la presencia del juego en el ámbito escolar, para dejar de considerar ambos fenómenos (enseñanza-juego) de manera separada, y mirando los aspectos que comparten en común y el modo en que uno y otro se restringen mutuamente. Sólo así se podrá respetar el valor que tanto el juego como la enseñanza tienen para los niños. Por tanto, en lugar de considerar posturas polares, hay que pensar en qué aspectos de la enseñanza se enriquecen cuando se vincula con propuestas lúdicas, y qué juegos valen la pena enseñar como contenidos socialmente importantes, y que no solo esconden contenidos escolares.

---

<sup>3</sup> Sarle, Patricia M., *Enseñar el Juego y Jugar la Enseñanza*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2006

No obstante todo lo anterior, podemos encontrar experiencias didáctico-lúdicas positivas dentro de nuestro contexto nacional, tanto a nivel social, cultural e incluso escolar, sobre todo considerando productos y juegos de manufactura nacionales, como lo son los productos de la marca *Mitos y Leyendas*. Como ya es conocido dentro de nuestra cultura popular chilena, la marca *Mitos y Leyendas* y los productos asociados a ésta, nos acompañan como experiencia lúdica aproximadamente desde el 2001 de la mano de la empresa Salo S. A en su génesis (actualmente parte de la empresa *Klu! Trends & Novelties*). A lo largo de los años, la marca y sus diversos productos demostraron contener un notable potencial educativo-lúdico que varios jugadores identificamos y aprendimos jugando, compartiéndolo, criticándolo, reformulándolo y aplicándolo como estrategia de aprendizaje y desarrollo de habilidades socioemocionales en diferentes escenarios familiares, sociales laborales y profesionales.

Es más, varios docentes, psicólogos y diversos profesionales de la educación chilena en la última década, identificaron un notable potencial en la marca y sus productos, destacándolo por fomentar el pensamiento lógico matemático, el trabajo en equipo, la creatividad y la imaginación, el pensamiento crítico y divergente, o incluso áreas de conocimiento específico de disciplinas y ciencias como la historia, el arte y la literatura. A través de sus ilustraciones y de las temáticas histórico-culturales, estos productos despertaron y siguen despertando, el interés de niños, niñas y adultos a lo largo de Chile. Diversos docentes del área de las ciencias sociales han constatado que la experiencia lúdica con *Mitos y Leyendas* llaman la atención de estudiantes, padres y apoderados, a la hora de presentarles de manera gráfica algunos personajes claves de diversos contenidos curriculares de asignatura como historia, lenguaje, arte, filosofía, etc. De igual manera y a partir de las diversas mecánicas del juego, diversos profesionales de la educación han logrado que los contenidos curriculares importantes, salgan de la sala de clases y se transformen en experiencias de aprendizaje aplicables en la vida en sociedad, reforzando el interés, la curiosidad, el aprendizaje por competencias, los vínculos estudiantes-profesor/a, etc.

Nuestra invitación es a pensar el juego en contextos escolares como una actividad social que plantea claras limitantes y desafíos en la transposición didáctica del sentido lúdico, cuyo riesgo no está ausente de oportunidades de mejora que podrían enriquecer de múltiples maneras la experiencia de aprendizaje a través de herramientas lúdica. Ver el juego como una forma de diálogo es importante para los procesos de enseñanza-aprendizaje, destacándolo como una actividad social y vinculante.

De tal manera, el juego actúa como un espacio donde niños y niñas aprenden habilidades y actividades necesarias para estar con otros y donde se pone en juego el desarrollo y fortalecimiento de habilidades sociales. Tal como señalaría Sarlé, la escuela es un espacio cultural diferente en el que se suceden los juegos de los niños. Y en la etapa infantil, *“el juego parecería apuntar a un vector de aprendizaje muchas veces descuidado, y que sin embargo resulta básico para la alfabetización integral de los niños.”*<sup>4</sup> (Sarlé, 2006, p.8)

---

<sup>4</sup> Sarle, Patricia M., *Op. Cit*, 2006, p. 8 y ss.

Anexo N°2 – Información de Tendencias, El Juego y La educación.

### **Aquí hay una invitación a otra mirada**

Desde una perspectiva constructivista, el juego cumple de manera directa con la necesidad de entregar al estudiante las herramientas necesarias, lo que se llama crear andamiajes, que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas puedan verse modificadas y siga aprendiendo.

Desde esta perspectiva, se considera al estudiante como poseedor de conocimientos previos, sobre los cuales tendrá que construir nuevos saberes. Solamente habrá aprendizaje significativo cuando lo que se trata de aprender se logra relacionar de forma sustantiva y no arbitraria con lo que ya conoce quien aprende, es decir, con aspectos relevantes y preexistentes de su estructura cognitiva.

Las dinámicas educacionales que involucran al juego como un eje principal son especialmente eficaces para evaluar el conocimiento previo del alumno, apreciamos su desempeño desde el momento en que comprende o no las reglas del juego propuesto. Un punto para tener presente es el proceso de ensayo y error. En los juegos un traspie se corrige, se enfrenta, se le quita la sombra prohibitiva. El error se hace liviano, y se transforma en un paso necesario en la ruta del aprendizaje.

Siguiendo a autoras como Imma Marín sé que la actividad en el juego es continua y, por eso, el juego implica creación, imaginación, exploración y fantasía. A la vez que el niño juega, crea cosas, inventa situaciones y busca soluciones a diferentes problemas.

Niños y jóvenes se toman estas experiencias precisamente como eso, como un juego, de tal manera que el estudiante de forma entretenida. Sin saberlo, aprenden de la experiencia adoptándola como un ejercicio práctico y, sobre todo, útil. Los jugadores/estudiantes se ubican desde el hacer, creando sentido frente al aprendizaje de manera rápida y eficaz.

El juego a lo largo de la historia ha tenido diversas formas de expresión, según las diferentes etapas en la vida del hombre que nos invita a mirar más allá del rol de éste en la entretención. En este abordaje nos hemos propuesto generar una reflexión en las áreas de aprendizaje desde diferentes puntos de vista del juego en la vida humana y como desde este hacer se desprenden habilidades del siglo XXI que tienen su base en la historicidad del hombre.

La educación es significativa si está estrechamente ligada a cuestiones que interesan a los niños/as, sus familias y sus comunidades. Hoy se busca que la educación en la escuela y la educación fuera de la escuela tienen que estar estrechamente vinculadas para que el aprendizaje forme parte de la vida.

<https://www.youtube.com/watch?v=WYf9r52Jhwg>

<https://www.immamarin.com/>

### **Juego, imaginación y conocimiento**

No hay imaginación sin conocimiento basal, o conocimiento común mínimo: para imaginar, yo necesito estar dentro de una cultura. Pero el juego, en tanto expresión de esa imaginación, no es solamente reproducción del conocimiento cultural, sino una recreación del mismo. Ese es el aspecto más importante del juego de los niños.

Desde la sociología se ha descrito el juego como una forma de expresión de una cultura de pares: un grupo de niños de la misma edad que utilizan los datos de la cultura para dar cauce a su imaginación y, al hacerlo, producen re-creaciones. Los niños toman como

punto de partida las cosas de la cotidianidad y en ese proceso de re-contar historias, que es el juego, dan origen a nuevas producciones culturales, generando conocimiento nuevo.

Los niños, cuando juegan, no tienen la preocupación del aprendizaje, porque el juego es importante para ellos en tanto proceso de interacción con el otro. Si el niño, durante ese proceso, aprende algo, no tiene mucha consciencia al respecto. Sin embargo, durante el juego acontece el aprendizaje. Por esto nosotros decimos que el juego es importante.

El juego no reemplaza al profesor, es un apoyo natural a los procesos empujados desde la escuela. Durante el proceso del juego infantil, hay la posibilidad de un aprendizaje, en parte debido a la incertidumbre del proceso. Cuando yo como adulto impongo al juego la condición cartesiana y no lúdica del aprendizaje, estamos matando el juego, porque estamos eliminando la posibilidad de recreación del niño. Es importante que los juegos, educativos y no, la capacidad de tomar decisiones, de hablar sobre esto o aquello, y no solamente de hacer lo que los adultos le estamos pidiendo.

### **Aprendiendo más y mejor**

Al incluir tanto el juego, como la inteligencia emocional en el aula, el profesor se vuelve un guía, un mentor. Más un tutor y garante de los espacios de aprendizaje que un guardián del conocimiento. Esto nos hace sentido con lo que nos señala David Bueno, "La mirada de aprobación del maestro es más gratificante que un 10", el apoyo humano hace significativo los aprendizajes.

<https://www.youtube.com/watch?v=nXQe7I5WBXs>

*Libros: Cerebroflexia, Editorial Plataforma / Neurociencia para educadores, Octaedro Editorial.*

La psicóloga, creadora de juegos y educadora Núria Guzmán señala que sin emoción no hay aprendizaje y el juego es pura emoción y acción. Es el mejor recurso del que disponemos los docentes. Esto ha sido reforzado constantemente por la neurociencia.

Los juegos de mesa son en sí mismos "una herramienta de innovación educativa", entre otros motivos porque dan protagonismo al alumno es él el que actúa, prueba, experimenta, reflexiona, de allí que consigamos una actitud activa; y porque el contexto de juego "consigue resaltar muchas cualidades del alumnado que no eran anteriormente percibidas por el profesor e incluso por ellos mismos, algo muy importante porque facilita el cambio, el modo de pensar del alumnado y de actuar.

Es de vital importancia la “actitud activa” de los alumnos, que permanecen concentrados en la actividad “hasta el punto de que suena el timbre y no se levantan, quieren terminar la partida”.

[https://www.youtube.com/watch?v=r18HqZOw\\_Qo&t=6s](https://www.youtube.com/watch?v=r18HqZOw_Qo&t=6s)

Manu Sánchez, quien también ha innovado con juegos en espacios educativo señala “la experiencia me ha demostrado que los grupos que habitualmente juegan en el aula son más resolutivos, mejoran la comprensión lectora y el trabajo en equipo. Incluso el jugar por jugar hace que los alumnos estén más activos mentalmente ante situaciones cotidianas”

Con todo, lo que nos han traído los juegos el cambio de paradigma más grande es que hemos pasado “del ‘aprender’ al ‘aprender a aprender”.

<https://www.youtube.com/watch?v=50FgapqRpwY>

### **El advenimiento de la educación emocional**

El dominio afectivo es pilar fundamental para una convivencia basada en el buen trato. Fortalecemos factores preventivos y protectores para el desarrollo personal, grupal y de la comunidad.

La educación emocional ha sido definida por Daniel Goleman como "La habilidad de percibir, valorar y expresar las emociones de forma precisa, la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando éstos contribuyen al pensamiento, la habilidad de entender la emoción y el saber emocional y la habilidad de regular las emociones para fomentar el crecimiento emocional e intelectual."

Un estudiante pasa en las aulas gran parte de su infancia y adolescencia, periodos en los que se produce principalmente su desarrollo emocional, donde profesor/tutor se convierte en su referente más importante en cuanto actitudes, comportamientos, emociones y sentimientos. El docente y todo el resto de la comunidad escolar son agentes activos en su desarrollo afectivo y emocional.

Hoy nuestro país está buscando incorporar esta mirada dentro del marco legal que rige a nuestro sistema educacional. Lo que a todas luces parece muy acorde con los tratados firmados por Chile, especialmente la Convención sobre los Derechos del Niño, en cuyo

artículo 29 dispone: “Los estados parte convienen en que la educación del niño deberá estar encaminada a:

a) Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño hasta el máximo de sus posibilidades;

d) Preparar al niño para asumir una vida responsable en una sociedad libre, con espíritu de comprensión, paz, tolerancia, igualdad de los sexos y amistad entre todos los pueblos étnicos, nacionales y religiosos.

El artículo único de este proyecto de ley reza de la siguiente manera: Agréguese un nuevo artículo 15 bis dentro de la ley 20.370 general de educación, de acuerdo al siguiente texto:

“Los establecimientos educacionales deberán desarrollar en sus alumnos, las competencias propias de la educación emocional, entendiendo esta como una dimensión del ser humano prioritaria a cultivarse en los espacios educativos.

Para dar cumplimiento a lo anterior, los establecimientos educacionales deberán gestionar un plan de educación emocional, que alcance a toda la comunidad escolar, cuya implementación estará a cargo del departamento de orientación, y que permita el desarrollo de las habilidades emocionales en los estudiantes.”

Vemos en esto una oportunidad para actuar con una de las mejores herramientas para observar el desarrollo emocional y afectivo humano, el juego.

<https://www.youtube.com/watch?v=k6Op1gHtdoo>

*Libros: Daniel Goleman, Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor.*

### **Atisbando dificultades y sendas de futuro**

No son pocos los conservadores del antiguo sistema que ven los problemas del presente como dificultades transitorias, postulando que desaparecerán cuando se apliquen los antídotos necesarios, cuando se dobla la dosis de antídoto, o que los problemas se disiparán solos por su propia naturaleza. El precio que se paga por la rigidez es llegar tarde y sufrir mucho.

Para pensar el futuro, y entender los procesos educativos, debemos aprender a mirar con ojos frescos las raíces del momento histórico que vivimos, sólo así podremos centrar la potencialidad de constitución de una nueva época. Debemos jugar en el futuro, ser entes transformadores y no solamente planificadores de este.

Debemos soñar y trabajar en pos de una educación que forme personas que estén en contacto con una sensibilidad histórica, sean responsables del cuidado de su emocionalidad, así mismo, de los espacios sociales y sus prácticas.

Nuestro futuro son los jóvenes y, por lo tanto, depende en gran medida de la educación que ellos reciban. Sólo una inflexión profunda en lo que hasta ahora hemos considerado los mejores estándares de educación en Chile puede hacerse cargo de lo que está ocurriendo en el mundo.

Entonces, ¿cómo rompemos la rigidez cartesiana? Sir Ken Robinson señala que quizás la clave este en la creatividad personal, está impulsada por una pasión, una conducción lo que el autor denomina el elemento.

Descubrir esto cambia la vida de cada uno y permitirá dirigir las energías y tomar compromiso con el propio proceso de vida. Es así como el aprender y ser creativo, en realidad, son dos procesos que se han de dar contemporáneamente. Es decir, la creatividad “no es algo lineal”, según sus palabras, y no llega cuando se han asimilado los conceptos básicos sobre una materia, sino precisamente mientras se aprenden.

Son conceptos que se retroalimentan y van de la mano: cuanto más creativa es una persona, más ganas de aprender tendrá. Y cuanto más aprenda, más creativa será. Por ello, el escritor y educador británico considera fundamental crear apetito de descubrimiento.

<https://www.youtube.com/watch?v=iG9CE55wbtY&t=62s>

<https://www.youtube.com/watch?v=WP8WSK-6Pj0&t=5s>

Libros:

*El Elemento, Editorial Conecta*

*Encuentra Tu Elemento, Editorial Conecta*

*Escuelas Creativas, Editorial Grijalbo*

*Tú, Tu Hijo y La Escuela, Editorial Grijalbo*

Alex Beard señala que la creatividad, la capacidad de resolver problemas y la importancia de los maestros son los grandes desafíos de las escuelas. Y todo esto, envuelto bajo la gran incógnita de cómo manejar las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial.

Este es uno de los puntos en el que los profesores y padres tienen más importancia. De ellos dependerá en buena medida que sus alumnos o hijos tengan ese apetito de descubrimiento. Tendrán que motivarles, demostrando que la creatividad ofrece buenos resultados, que es útil e importante, como mencionábamos en el segundo apartado.

No se les debe imponer el aprendizaje, sino hacerles comprender por sí mismos que es la mejor vía para su desarrollo. Y en niños, ninguna herramienta mejor que insertar la creatividad para aprender.

[https://www.youtube.com/watch?v=jKS8d\\_i4qsg](https://www.youtube.com/watch?v=jKS8d_i4qsg)

Libros:

*Otras Formas de Aprender, Editorial Plataforma*

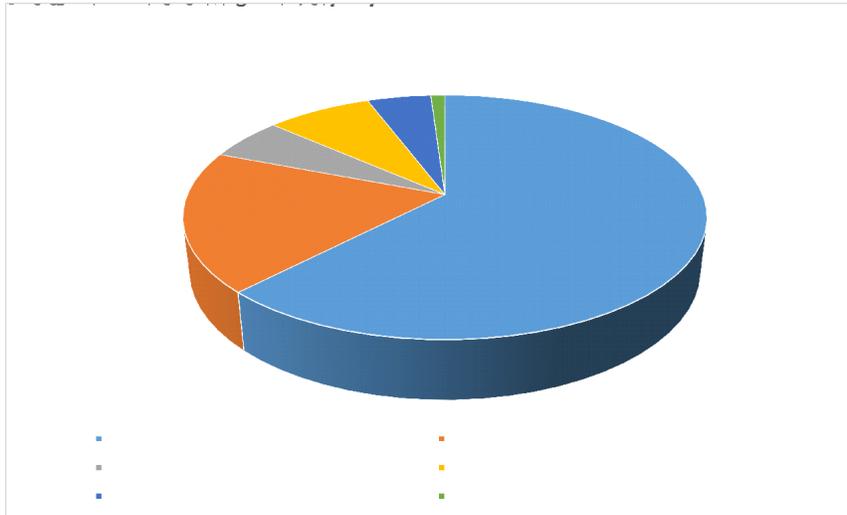
Anexo N°3 – Encuestas

A través de una encuesta que realicé la marca Mitos y Leyendas a través de un formulario google forms (promocionado a través de sus redes sociales) levanto información acerca de cómo los distintos jugadores habían conocido la marca, esto a raíz de fijar los presupuestos de marketing con relación a la captación de nuevos jugadores. Los resultados entregan un 62% para la opción “Un amigo me presentó el juego y me enseñó a jugar”.

Esto refuerza nuevamente las características principales que nuestro modelo de negocio basado en plataformas ofrece.

1. sistema de “**recomendación de juegos**”, que, en el caso de clientes institucionales como colegios, tendrá un foco técnico;
2. “**sistema de capacitación y entrenamiento**”, que entregará la opción de hacerse presencial o a través de contenido grabado;

3. y una aplicación que permitirá reunir a la **comunidad**. Esta aplicación de comunidad funciona a través de un algoritmo que permite que distintas personas que coincidan en distintos parámetros de reúnan, lugar geográfico, hora, interés.



docs.google.com/forms/d/1u\_004GsMW3S9M-T1bbkodC0XQ1Wq-kURZA6kSnpsds/edit

Formulario Intereses 03/06/2019

Preguntas Respuestas 1,992

¡Queremos saber más de ti!

Ayúdanos a conocerte más y así podremos mejorar la configuración y experiencia de nuestras próximas actividades. Contesta esta encuesta y podrás participar en el sorteo de 3 productos especiales Calavera y 3 playset de cartas promocionales de Olimpia. El sorteo se realizará el Viernes 14 de Junio y los premios se entregarán acorde a la salida de estos al mercado.

Nombre \*

Texto de respuesta corta

Apellido \*

Texto de respuesta corta

Fecha de Nacimiento \*

04 Hau-Maka.jpg

Mostrar todo

11:59 24-01-2021

*¿Cuándo me enseña un amigo? v/s ¿Video o artículo online?*

Reforzando el principal objetivo ya descrito de la plataforma digital (ecosistema), queremos poner énfasis en que a diferencia de cualquier contenido disponible en la web a través de los portales de los mismos distribuidores de productos, otros actores como la fundación Observatorio del Juego o simplemente generadores independientes de contenido, nuestro proyecto utiliza tecnología para potenciar la forma más efectiva de aprendizaje (persona a persona, en directo y en la medida de lo posible de forma presencial) pero a costos alcanzables para proveedores y distribuidores, es decir, la tecnología al servicio de y no como reemplazo de. Acá es importante mencionar que con ayuda de la marca Mitos y Leyendas realizamos distintas encuestas que tenían por objetivo entender cuál era la forma que habían usado los usuarios del juego en sus inicios, es decir, cuál había sido la forma más efectiva para aprender a jugar desde cero.

Estimada Comunidad, ¡muy buenos días!, ¿podrían ayudarme contestando la siguiente encuesta?

*“Estamos estudiando el modelo más efectivo de aprendizaje en lo que se refiere a jugar Mitos y Leyendas, es decir, de qué forma creen ustedes que se aprende más rápido a jugar desde cero, también estamos incluyendo en la pregunta la actualización de conocimientos de estrategia, formatos o reglas”.*

*¿Cuándo me enseña un amigo? v/s ¿Vídeo o artículo online?*

De un número de 385 votos de jugadores que ya sabían jugar, el 79% se inclinó por la opción que indicaba que era más efectivo el aprendizaje cuando lo realizaba un amigo.

### Detalles de la publicación ✕

**Mitos y Leyendas (Predeterminada)** creó una encuesta.  
Publicado por Gustavo Retamales · 24 de septiembre de 2019

Estimada Comunidad, muy buenos días!  
¿podrían ayudarme contestando la siguiente encuesta?  
Estamos estudiando el modelo más efectivo de aprendizaje en lo que se refiere a jugar Mitos y Leyendas, es decir, de que forma creen ustedes que se aprende más rápido a jugar desde cero, también estamos incluyendo en la pregunta la actualización de conocimientos de estrategia, formatos o reglas.

Esta encuesta finalizó. 385 votos

10 Me gusta · 7 comentarios · 2 veces compartido

Más antiguos ▾

**Hollow Humanity**  
Aún con votaciones terminadas se debería considerar ambas tipos de respuesta.  
Sobre todo por el cambio generacional donde debería ser un complemento en pro del aprendizaje

**Me encanta** · Responder · Mensaje · 1 años

**Kevin Peralta**  
Ambas forma creo que son igualmente

#### Rendimiento de tu publicación

**5486** Personas alcanzadas

2 Me gusta, comentarios y contenido compartido

170 Clics en publicaciones

0 Visualizaciones de fotos	2 Clics en el enlace	168 Clics de otro tipo
----------------------------	----------------------	------------------------

#### COMENTARIOS NEGATIVOS

0 Ocultar todas las publicaciones

0 Ocultar publicación

0 Reportar como spam

0 Ya no me gusta esta página

2 Me gusta, comentarios y contenido compartido

#### DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO DE MARCA Ver desglose

5486 Alcance total	5486 Alcance orgánico	0 Alcance pagado
8932 Impresiones totales	8932 Impresiones orgánicas	0 Impresiones pagadas

Anexo N°4 – Datos Mercado Institucional Colegios Convenios Ley SEP.

**Esquema de registro Alumnos Prioritarios, Preferentes y/o Beneficiarios de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) 2008-2019, bases PRIV-RUN**

<b>Unidad responsable:</b>	Unidad de Estadísticas Departamento de Estudios y Desarrollo División de Planificación y Presupuesto Ministerio de educación
<b>Fuente de la información:</b>	Coordinación Nacional Subvención Escolar Preferencial (SEP) División de Educación General Ministerio de Educación

**Número de observaciones por año:**

Año	Número de casos	Número de prioritarios <sup>1</sup>	Número de preferentes <sup>2</sup>	Número de beneficiarios <sup>3</sup>
2019	3.110.884	2.066.399	1.044.485	2.010.129
2018	3.017.909	2.069.333	948.576	1.971.516
2017	2.876.395	1.958.257	918.138	1.918.094
2016	3.008.457	2.035.155	973.302	1.910.017

LINEAS PROGRAMÁTICAS	(1)	(2)	(3)	(4)
	Año 2019 P. Inicial + Difer. Reajuste + Leyes Especiales	Año 2020 Proyecto de Ley	Variación 2019 a 2020 Monto (2)-(1)	% (3) / (1)
<b>3.- TOTAL SUBVENCIÓN EDUCACIONAL (*)</b>	<b>6.088.389.248</b>	<b>6.305.092.454</b>	<b>216.703.206</b>	<b>3,6%</b>
Subvención de Escolaridad (Base) (**)	3.683.627.223	3.802.779.299	119.152.076	3,2%
Subvención Escolar Preferencial (SEP)	1.029.017.570	1.038.416.282	9.398.712	0,9%
Aporte Gratuidad	317.848.587	332.015.303	14.166.716	4,5%
Subvenciones Para Fines Específicos	264.450.184	258.160.143	-6.290.041	-2,4%
Asignaciones Nueva Carrera Docente	532.560.769	609.263.442	76.702.673	14,4%
Asignaciones Anterior Carrera Docente	149.389.426	127.680.301	-21.709.125	-14,5%
Asignaciones para Asistentes de la Educación	62.048.819	53.770.412	-8.278.407	-13,3%
Programas de Retiro y Jubilaciones Docentes	34.803.684	68.231.847	33.428.163	96,0%
Programas de Retiro Asistentes de la Educación	14.642.986	14.775.425	132.439	0,9%
<b>SUBVENCIÓN EDUCACIONAL SIN PK NI K NI SLE</b>	<b>5.522.789.163</b>	<b>5.590.242.711</b>	<b>67.453.548</b>	<b>1,2%</b>

(\*) Incluyen las transferencias consolidables destinadas a los Servicios locales de Educación y los recursos señalados en la Línea Programática 1) Subvenciones Pre kinder y kinder, los que corresponden a \$250.773.581 miles y \$441.652.007 miles, respectivamente.  
(\*\*) No incorpora las proporción los Anticipos de Subvención de Escolaridad destinados al pago de los Programas de Retiro de Docentes y Asistentes de la Educación. Dicha proporción se encuentra incluidas en los referidos programas.

Descripción	FASE I		FASE II			Sueldo Líquido	Costo Mensual Empresa S/Bono	Costo Mensual Empresa C/Bono
	Dotación Año 1	Dotación Año 2	Dotación Año 3	Dotación Año 4	Dotación Año 5			
Gerente General (Socio)	1	1	1	1	1	1.000.000	1.200.000	1.300.000
Gerente Comercial ( Socio Asesor)	1	1	1	1	1	1.000.000	1.200.000	1.300.000
Jefe de Operaciones y TI	0	1	1	1	1	1.400.000	1.680.000	1.820.000
Jefe Comercial yMarketing	0	1	1	1	1	1.200.000	1.440.000	1.560.000
Coordinadores de Contenidos	1	1	1	1	1	550.000	660.000	715.000
Desarrolladores	1	1	2	2	2	1.200.000	1.440.000	1.560.000
Ingenieros Devops	0	0	1	1	1	1.100.000	1.320.000	1.430.000
Product Manager (Colegios)	0	1	1	1	1	950.000	1.140.000	1.235.000
Coordinador de Capacitaciones	1	1	1	1	1	650.000	780.000	845.000
Diseñador Grafico	1	1	1	1	1	650.000	780.000	845.000
Community Manager	1	1	1	1	1	650.000	780.000	845.000
<b>Total Dotación</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	Mensual	<b>12.420.000</b>	<b>13.455.000</b>

## Anexo N°6 – Descripción de funciones y responsabilidad por cargo.

- **Gerente General:** Su responsabilidad será dirigir y liderar la empresa, debe tomar las decisiones estratégicas y participar de reuniones estratégicas, estableciendo los objetivos e indicadores de la gestión para el logro de los objetivos de la compañía.
- **Gerente Comercial:** Será el responsable dirigir y controlar la gestión comercial, proponiendo e implementando estrategias y procesos que aseguren la rentabilidad del negocio, además del cumplimiento de los metas comerciales definidos por la gerencia general. Manteniendo una estrecha relación con los principales stakeholders.
- **Jefe de Operaciones y TI:** Será el responsable de liderar y planificar la estrategia de operaciones y tecnología proponiendo e implementando los proyectos tecnológicos que aseguren la implementación de los desarrollos tecnológicos y su escalamiento, diseñar y entregar el soporte operativo de la plataforma tecnológica, además de asegurar el cumplimiento de los indicadores de up-time definidos para garantizar la satisfacción de los usuarios del sistema.
- **Jefe Comercial y Marketing:** Será el responsable diseñar, y ejecutar el plan comercial y de marketing digital, implementando estrategias y procesos que aseguren el posicionamiento de la marca en todos los canales digitales, con un alto foco en mejora continua de los contenidos para lograr una comunicación efectiva de las diversas propuestas de valor entre los seguidores de redes sociales y potenciales clientes.
- **Coordinadores de Contenidos:** Será el responsable de la vinculación directa con los generadores de contenidos asegurando que estos se encuentren gestionados y cargados de acuerdo con la calidad y tiempos esperados. Deberá generar nuevos espacios que permitan fortalecer la presencia de la compañía al interior de nuevos actores que quieran ser parte de la plataforma tecnológica
- **Desarrolladores:** Será el responsable de diseñar y ejecutar los desarrollos tecnológicos de la plataforma digital.

- **Ingenieros DevOps:** Será el responsable de diseñar e implementar la ingeniería de procesos para la administración ágil de la plataforma tecnológica, además deberá facilitar la colaboración con los desarrolladores, supervisando que los releases de las piezas de software no afecten el desempeño de la infraestructura tecnológica logrando maximizar el time to market en cada proceso de desarrollo.
- **Product Manager (colegios):** Será el responsable generar, planificar y definir estrategias e iniciativas comerciales del producto (plataforma) que aporten al cumplimiento de los objetivos comerciales asegurando el crecimiento y posicionamiento con los principales colegios que componen el mercado institucional.
- **Coordinadores de Capacitaciones:** Será el responsable de coordinar las agendas y planificación efectiva de clases face to face, asegurando la captura de las evaluaciones post capacitación que busquen las oportunidades de mejora delcaradas por clientes y principales stakeholders.
- **Diseñador Gráfico:** Será el responsable de definir y diseñar las plantillas, interfaces e interacciones entre los usuarios y la plataforma digital, entendiendo y utilizando todos los aspectos racionales, emocionales y estéticos del diseño, que permitan a los usuarios y clientes de la plataforma lograr una interacción fluida y sin fricciones.
- **Community Manager:** Será el responsable atender la comunicación directa a través de todos los canales digitales además de buscar aumentar la prospección de negocios a través redes sociales e internet, logrando posicionar la marca en Chile.

#### Anexo N°7 – Catalogo de precios según plan de suscripción.

Precios por Plan y Descripción de suscripciones					
Planes Usuarios y Convenios	Plan Freemium	Plan Full	Plan Colegios	Plan Avisadores	Plan Desarrolladores
Precio Plan (\$)	0	6.000	650.000	750.000	550.000
Precio por Clase F2F (\$) 45 minutos	15.990	6.000	Incluida		
<b>Atributos del Plan</b>					
Tiempo Suscripción	Freemium	Mensual	1 mes	1 mes	1 mes
N° usuarios habilitados	1	1	50	1	1
N° Clases Incluidas			100		
Descarga de Manuales (Catalogo o Video)	Si	Si	Si		
N° de Juegos disponibles	Base	Todos	Todos		
Asistente Digital 7x24x365 (IA)	No	Si	Si		
Estadísticas y Historial de Usuario	No	Si	Si	NA	NA
Contenido Especializado	No	Si	Si	NA	NA
Publicación Banner Principal Facebook y lnstagram				Si	Si
Acceso Gratis a Eventos VIP	No	Si	Si	NA	NA
40% Descuento (Market Place Especializado)	No	Si	Si	NA	NA

## Anexo N°8 – Tablas de Supuestos

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
<b>Ingresos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>
Ingresos Plan freemium	0	0	0	0
Ingresos Plan Full Efectivos	0	0	0	0
Ingresos Clases F2F Plan Full	0	0	0	0
Ingresos Clases F2F Plan Freemium	0	0	0	0
Ingresos Plan Colegios	0	0	0	0
Ingresos Plan Avisadores	0	0	0	0
Ingresos Activaciones Desarrolladores de Juegos	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Egresos</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>mes 3</b>	<b>mes 4</b>
Patente y Permiso Municipal	0	0	0	0
Mobiliario de Oficinas (Bench de trabajo y Sillas)	0	0	0	0
Infraestructura Tecnologica (Cloud y Redes Sociales)	0	0	0	0
Mantención de Equipamiento Computacional	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
Plan de Telefonía y Servicio Internet	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Arriendo Oficina	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000
Contabilidad Externa	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Registro Dominio Web NIC Chile	0	0	0	0
Plan de Publicidad y Marketing Digital (Redes Sociales)	0	0	0	0
Gasto generacion de Contenidos y Marketing Digital	-4.300.000	-4.300.000	-4.300.000	-11.300.000
Costo Venta F2F Suscripción Full	0	0	0	0
Costo Venta F2F Suscripción Fremium	0	0	0	0
Comisiones Venta Colegios (Costo de Venta)	0	0	0	0
Servicios Basicos (Aseo, Luz , Agua, Internet)	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Equipamiento computacional (12 Estaciones de Trabajo)	0	0	0	0
Gastos Legales (Creación de la Sociedad)	0	0	0	0
Remuneraciones del Personal	0	0	0	-11.100.000
Bono de Gestión	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-24.490.000</b>
<b>Deficit Operacional</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-24.490.000</b>
<b>Máximo Negativo</b>	<b>-6.390.000</b>	<b>-12.780.000</b>	<b>-19.170.000</b>	<b>-43.660.000</b>

Factor	Valor	Comentarios
Rf (5 años)	1,55%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 5 años, Banco Central para el 2020
Rf (10 años)	2,68%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 10 años, Banco Central para el 2020
Inflación	3,00%	Proyectada Anual
PRM (Rm-Rf)	6,26%	<a href="http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Beta	1,23	Damodaran - Retail (Online)
PPL	3,00%	Premio por Liquidez - Uchile
PPS	3,00%	Premio por Startup - Uchile
<b>Rd (5 Años)</b>	<b>15,25%</b>	<b>CAPM= 1,55%+1,23*(6,26%)+3%+3%</b>

$$CAPM = Rf + B \times (Rm - Rf) + PPL + PPS$$

Factor	Valor	Comentarios
Rf (10 años)	2,68%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 10 años, Banco Central para el 2020
Inflación	3,00%	Proyectada Anual
PRM (Rm-Rf)	6,26%	<a href="http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Beta	1,23	Damodaran - Retail (Online)
PPL	1,00%	Premio por Liquidez - Uchile
PPS	1,00%	Premio por Startup - Uchile
<b>Rd (10 Años)</b>	<b>12,38%</b>	<b>CAPM= 2,68%+1,23*(6,26%)+3%+3%</b>

## Anexo N°9 – Calculo de Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos</b>												
Ingresos Plan freemium	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Plan Full Efectivos	0	0	0	0	0	0	0	1.920.000	3.354.240	4.693.920	6.101.088	6.708.374
Ingresos Clases F2F Plan Full	0	0	0	0	0	0	0	0	335.424	469.392	610.109	670.837
Ingresos Clases F2F Plan Freemium	0	0	0	0	0	0	0	0	447.720	626.808	814.850	896.335
Ingresos Plan Colegios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.900.000	4.095.000	4.299.750
Ingresos Plan Asesores	0	0	0	0	0	0	3.750.000	4.125.000	4.537.500	4.991.250	5.490.375	6.039.413
Ingresos Activaciones Desarrolladores de Juegos	0	0	0	0	0	0	3.850.000	4.235.000	4.658.500	5.124.350	5.636.785	6.200.464
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.600.000</b>	<b>10.280.000</b>	<b>13.333.384</b>	<b>19.805.720</b>	<b>22.748.207</b>	<b>24.815.173</b>
<b>Egresos</b>												
Patente y Permiso Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiliario de Oficinas (Bench de trabajo y Sillas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Infraestructura Tecnologica (Cloud y Redes Sociales)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento de Equipamiento Computacional	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
Plan de Telefonía y Servicio Internet	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Arriendo Oficina	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000	-1.090.000
Contabilidad Externa	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Registro Dominio Web NIC Chile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plan de Publicidad y Marketing Digital (Redes Sociales)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto generacion de Contenidos y Marketing Digital	-4.300.000	-4.300.000	-4.300.000	-11.300.000	-11.300.000	-11.300.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000	-6.100.000
Costo Venta F2F Suscripción Full	0	0	0	0	0	0	0	0	-251.568	-352.044	-457.582	-503.128
Costo Venta F2F Suscripción Freemium	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-126.000	-176.400	-229.320
Comisiones Venta Colegios (Costo de Venta)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-136.500	-143.325	-150.491
Costo Venta (Pasarela de Pago WebPay Plus)	0	0	0	0	0	0	0	-57.120	-99.789	-139.644	-181.507	-199.574
Servicios Basicos (Aseo, Luz, Agua, Internet)	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Equipamiento computacional (12 Estaciones de Trabajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Legales (Creación de la Sociedad)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remuneraciones del Personal	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000	-6.840.000
Bono de Cesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-13.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-20.230.000</b>	<b>-15.030.000</b>	<b>-15.087.120</b>	<b>-15.507.367</b>	<b>-15.834.588</b>	<b>-16.041.734</b>	<b>-16.135.445</b>
Deficit Operacional	-13.230.000	-13.230.000	-13.230.000	-20.230.000	-20.230.000	-20.230.000	-7.430.000	-4.807.120	-2.173.973	3.971.132	6.706.473	8.673.728
Máximo Negativo	<b>-13.230.000</b>	<b>-26.460.000</b>	<b>-39.690.000</b>	<b>-59.920.000</b>	<b>-80.150.000</b>	<b>-100.380.000</b>	<b>-107.810.000</b>	<b>-112.617.120</b>	<b>-114.791.093</b>	<b>-110.819.961</b>	<b>-104.113.488</b>	<b>-95.433.760</b>

## Anexo N°10 – Estado de Resultados Proyectados

## ESTADOS DE RESULTADO PROYECTADOS (\$)

ESTADOS DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>98.582.484</b>	<b>398.057.279</b>	<b>479.068.429</b>	<b>593.202.275</b>	<b>697.970.801</b>	<b>799.754.193</b>	
Ingresos Plan Full Efectivos	22.777.622	96.743.437	116.090.560	133.502.855	146.851.593	146.859.217	
Ingresos Clases F2F Plan Full	2.085.762	9.674.344	11.609.056	13.350.285	14.685.159	14.685.922	
Ingresos Clases F2F Plan Freemium	2.785.714	12.929.104	15.514.925	17.842.163	19.626.380	27.476.932	
Ingresos Plan Colegios	12.294.750	87.750.000	117.000.000	182.000.000	247.000.000	261.950.000	
Ingresos Plan Avisadores	28.933.538	87.332.154	94.500.000	103.500.000	112.500.000	117.000.000	
Ingresos Activaciones Desarrolladores de Juegos	29.705.099	103.628.240	124.353.888	143.006.971	157.307.668	173.038.435	
<b>Expansión LATAM (Planes Full Efectivos)</b>							58.743.687
<b>(-) Costos de Venta</b>	<b>-3.456.244</b>	<b>-16.843.710</b>	<b>-20.621.788</b>	<b>-26.375.671</b>	<b>-29.551.076</b>	<b>-35.459.332</b>	
Costo de Venta F2F Suscripción Full	-1.564.322	-7.255.758	-8.706.792	-10.012.714	-11.013.869	-11.014.441	
Costo de Venta F2F Suscripción Freemium	-783.972	-3.638.585	-4.366.302	-5.021.247	-5.523.371	-7.732.720	
Costo de Venta Colegios	-430.316	-3.071.250	-4.095.000	-6.370.000	-8.645.000	-9.168.250	
Costo de Venta Webpay Plus	-677.634	-2.878.117	-3.453.694	-3.971.710	-4.368.835	-4.369.062	
Costo de Venta Paypal ( Expansión LATAM)							-3.174.859
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>95.126.240</b>	<b>381.213.570</b>	<b>458.446.641</b>	<b>567.826.604</b>	<b>668.419.725</b>	<b>764.294.861</b>	
Arriendo Oficina	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	-13.080.000	
Contabilidad Externa	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	
Gasto Publicidad Marketing	-83.400.000	-110.820.000	-129.384.000	-146.091.600	-158.900.760	-190.680.912	
Mantenimiento de Equipamiento Computacional	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	
Plan de Telefonía y Servicio Internet	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	
Servicios Basicos (Aseo, Luz , Agua, Internet)	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	
Remuneraciones del Personal	-82.080.000	-133.200.000	-166.320.000	-166.320.000	-166.320.000	-166.320.000	
Bono de Gestión	0	-12.420.000	-12.420.000	-12.420.000	-12.420.000	-12.420.000	
<b>EBITDA</b>	<b>-95.433.760</b>	<b>99.693.570</b>	<b>125.242.641</b>	<b>217.915.004</b>	<b>305.698.965</b>	<b>369.793.949</b>	
<b>EBITDA/ Ingresos</b>	<b>-97%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>37%</b>	<b>44%</b>	<b>46%</b>	
Depreciación (Activos Fijos)	-5.355.000	-5.355.000	-5.355.000	-8.675.000	-8.675.000	-8.675.000	
Amortizaciones (Inversiones)	-17.192.676	-17.192.676	-31.192.676	-31.192.676	-31.192.676	-31.192.676	
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	
<b>(=) EBIT</b>	<b>-117.981.435</b>	<b>77.145.894</b>	<b>88.694.965</b>	<b>178.047.328</b>	<b>265.831.289</b>	<b>329.926.273</b>	
Impuesto a la Renta (27%)	0	0	17.787.120	48.072.779	71.774.448	89.080.094	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-117.981.435</b>	<b>77.145.894</b>	<b>70.907.845</b>	<b>129.974.550</b>	<b>194.056.841</b>	<b>240.846.179</b>	

### Anexo N°11 – Escenarios de flujos de cajas

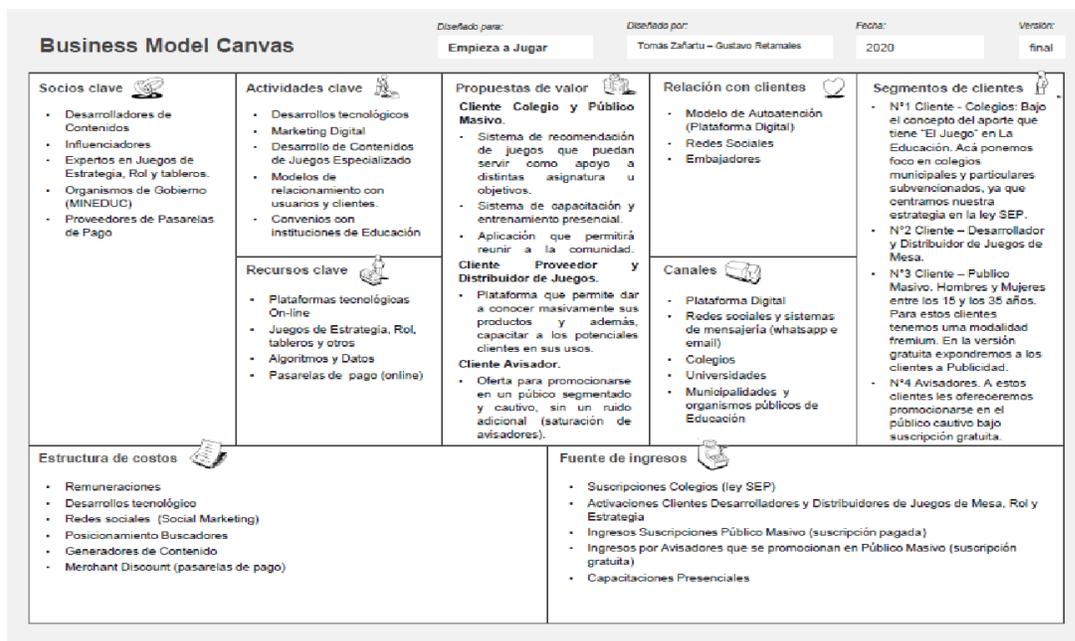
#### Flujo de caja a 5 años con liquidación de activos

FLUJOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado del Ejercicio		-117.981.435	77.145.894	70.907.845	129.974.550	194.056.841	240.846.179
Depreciaciones(+)		5.355.000	5.355.000	5.355.000	8.675.000	8.675.000	8.675.000
Amortizaciones(+)		17.192.676	17.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676
<b>Flujo de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-95.433.760</b>	<b>99.693.570</b>	<b>107.455.521</b>	<b>169.842.225</b>	<b>233.924.517</b>	<b>280.713.855</b>
<b>Inversiones (-)</b>	<b>-227.529.471</b>						
Activos Fijos(-)	-26.775.000	-	-	-16.600.000	-	-	-
Puesta en Marcha (-)	-85.963.378	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo(-)	-114.791.093	-8.775.000	-11.700.000	-18.200.000	-24.700.000	-26.195.000	-
Recuperación Capital de Trabajo (+)	-	-	-	-	-	204.361.093	-
Incrementos Inversiones crecimiento IT (-)	-	-83.300.000	-	-	-	-	-
Liquidación de Activos (+)	-	-	-	-	-	-	15.000.000
<b>Flujo libre de fondos</b>	<b>-227.529.471</b>	<b>-187.508.760</b>	<b>87.993.570</b>	<b>72.655.521</b>	<b>145.142.225</b>	<b>427.090.609</b>	<b>280.713.855</b>

#### Flujo de caja a perpetuidad

FLUJOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado del Ejercicio		-117.981.435	77.145.894	70.907.845	129.974.550	194.056.841	240.846.179
Depreciaciones(+)		5.355.000	5.355.000	5.355.000	8.675.000	8.675.000	8.675.000
Amortizaciones(+)		17.192.676	17.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676	31.192.676
<b>Flujo de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-95.433.760</b>	<b>99.693.570</b>	<b>107.455.521</b>	<b>169.842.225</b>	<b>233.924.517</b>	<b>280.713.855</b>
<b>Inversiones (-)</b>	<b>-227.529.471</b>						
Activos Fijos(-)	-26.775.000	-	-	-16.600.000	-	-	-
Puesta en Marcha (-)	-85.963.378	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo(-)	-114.791.093	-8.775.000	-11.700.000	-18.200.000	-24.700.000	-26.195.000	-
Incrementos Inversiones crecimiento IT (-)	-	-83.300.000	-	-	-	-	-
Valor Perpetuidad	-	-	-	-	-	-	1.681.984.866
<b>Flujo libre de fondos</b>	<b>-227.529.471</b>	<b>-187.508.760</b>	<b>87.993.570</b>	<b>72.655.521</b>	<b>145.142.225</b>	<b>207.729.517</b>	<b>1.962.698.711</b>

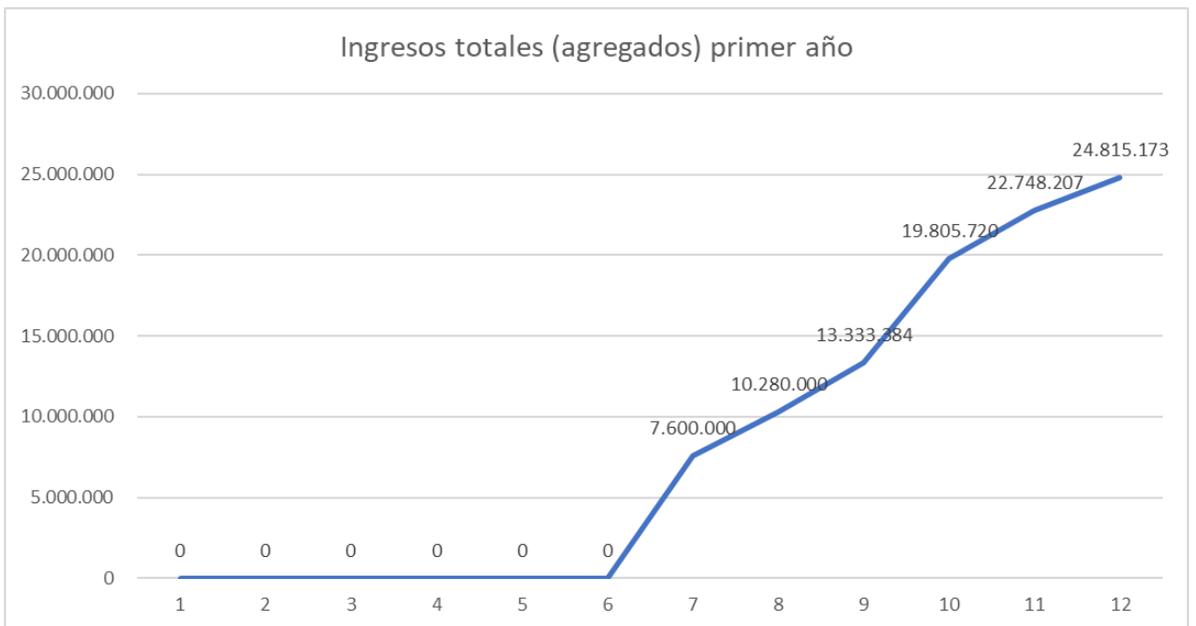
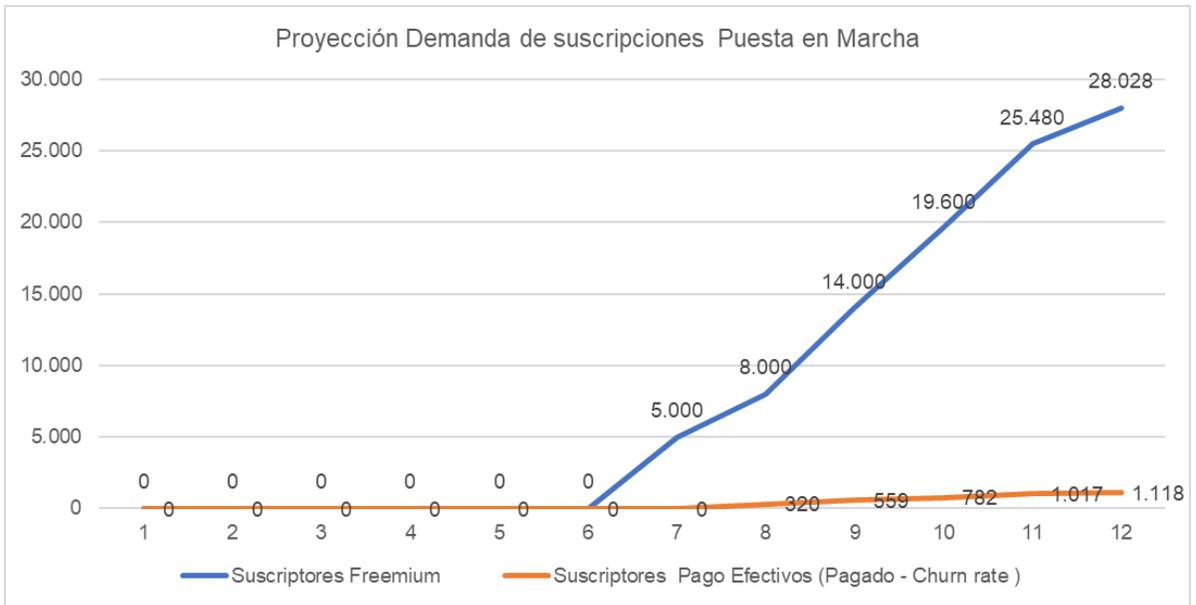
### Anexo N°12 – Lienzo CANVAS

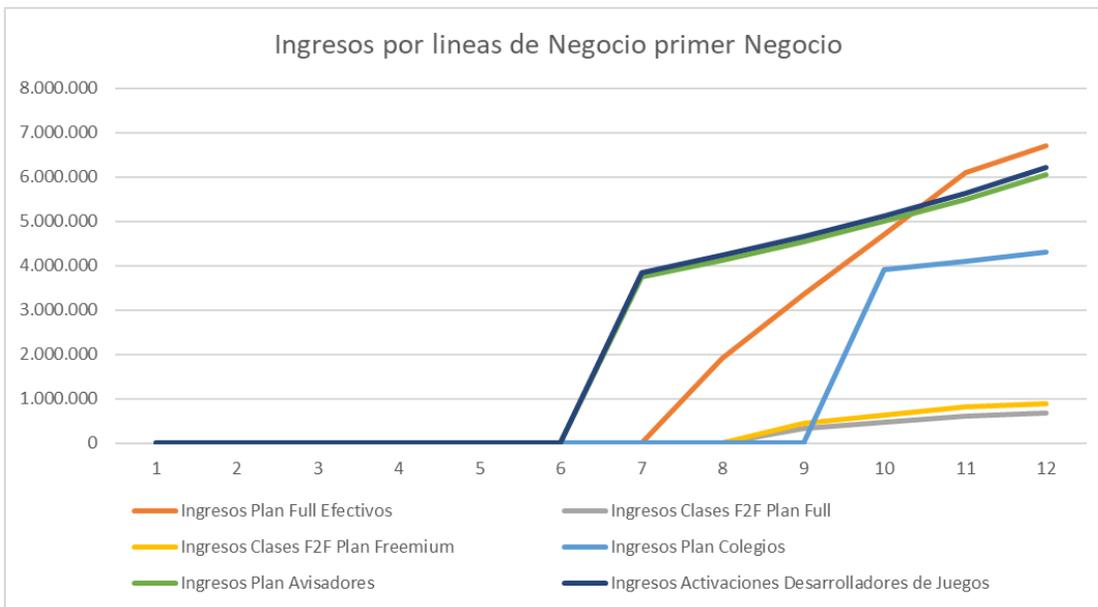
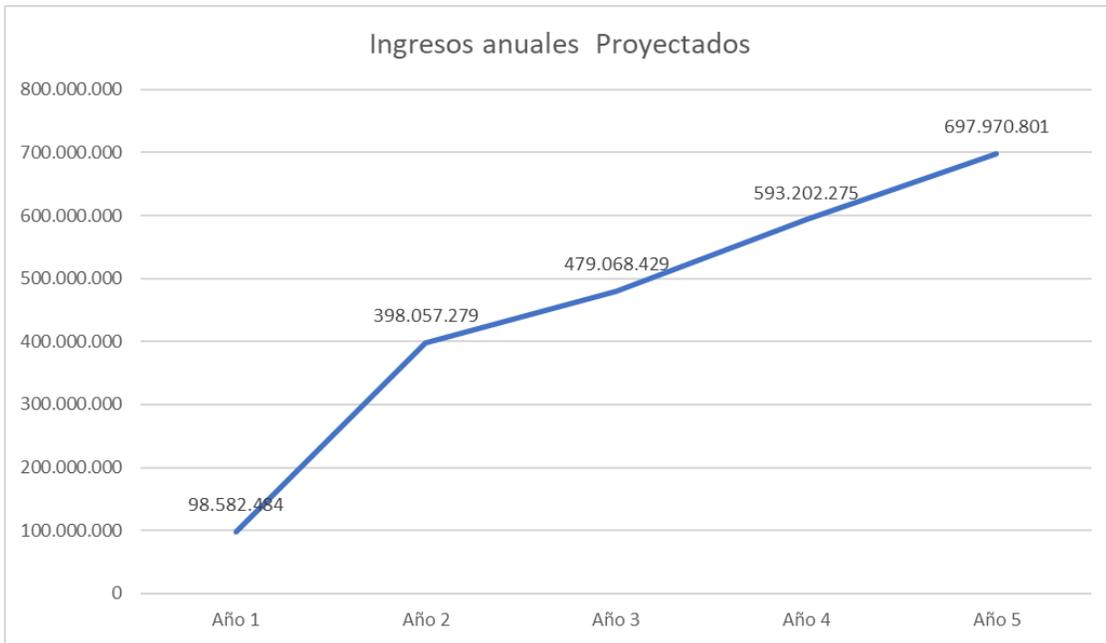


### Anexo N°13 – Carta Gantt implementación de proyecto

Carta Gantt Implementación Proyecto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
N°	Actividades							
1	Constitución de la Empresa							
2	Arriendo Oficina							
3	Selección y Contratación Personal							
4	Compra de Mobiliario y equipamiento computacional							
5	Habilitación Infraestructura y Soporte Tecnológico (ambientes de Desarrollo/QA/Producción) (Redes Sociales)							
6	Diseño de Modulos Plataforma Tecnológica							
7	Inicio Desarrollos Plataforma Tecnológica							
8	Diseño Campaña Comercial y Marketing Digital							
9	Pruebas de QA Plataforma (MVP)							
10	Activación Campaña Marketing por Redes Sociales							
11	Puesta en Producción (MVP en Internet)							
12	Lanzamiento Oficial							

### Anexo N°14 – Proyecciones de la demanda e Ingresos





## Anexo N°15 – Detalle de Plan de Inversiones

### PLAN INVERSIONES PUESTA EN MARCHA

Tipo	Descripción	Valor c/ Iva	Vida Útil	Depreciación (Anual)	Depreciación (mensual)		Inversión Activo Fijo
Inversión	Compra Mobiliario de Oficinas (Bench de trabajo y Sillas)	-10.115.000	5 años	-2.023.000	-168.583		-10.115.000
Inversión	Adquisición Equipamiento Computacional ( 7 a 12 Estaciones de Trabajo)	-16.660.000	5 años	-3.332.000	-277.667		-16.660.000

<b>Total Inversión en Activo Fijo</b>	<b>-26.775.000</b>	<b>-5.355.000</b>	<b>448.250</b>	<b>0</b>	<b>-26.775.000</b>
---------------------------------------	--------------------	-------------------	----------------	----------	--------------------

Tipo	Descripción	Valor s/ Iva	Total	Amortización (Anual)	Amortización (mensual)	Iva	Inversión Puesta en marcha
Inversión	Patente y Permiso Municipal	-875.000	-875.000	-350.000	-29.167	-875.000	-1.750.000
Inversión	Habilitación Infraestructura Tecnológica (Cloud y Redes Sociales)	-64.373.040	-64.373.040	-15.320.784	-1.276.732	-12.230.978	-76.603.918
Inversión	Registro Dominio Web NIC Chile (5 años)	-44.505	-44.505	-10.592	-883	-8.456	-52.961
Inversión	Diseño Contenido Digital campaña de Lanzamiento	-6.000.000	-6.000.000	-1.428.000	-119.000	-1.140.000	-7.140.000
Inversión	Gastos Legales (Creación de la Sociedad)	-350.000	-350.000	-83.300	-6.942	-66.500	-416.500

<b>Total Inversiones (puesta en marcha)</b>	<b>-71.642.545</b>	<b>-71.642.545</b>	<b>-17.192.676</b>	<b>-1.432.723</b>	<b>-14.320.933</b>	<b>-85.963.378</b>
---------------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------	--------------------	--------------------

Tipo	Descripción	Inversión	Total	Amortización	Iva	Inversión
Inversión	Capital de trabajo (Maximo Deficit)	-114.791.093	-114.791.093	N/A	N/A	-114.791.093

<b>Total Inversiones (Capital de trabajo)</b>	<b>-114.791.093</b>	<b>-114.791.093</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>-114.791.093</b>
-----------------------------------------------	---------------------	---------------------	------------	------------	---------------------

**TOTAL INVERSIONES Y KT (PUESTA EN MARCHA) -227.529.471**

### PLAN DE NUEVAS INVERSIONES PARA AÑO 2 y 4

Tipo	Descripción	Inversión s/Iva	Total	Amortización (Anual)	Amortización (mensual)	Iva	Inversión
Inversión	Infraestructura Tecnológica (Cloud)	-70.000.000	-70.000.000	-14.000.000	-1.166.667	-13.300.000	-83.300.000

<b>Total nuevas inversiones en tecnología</b>	<b>-70.000.000</b>	<b>-70.000.000</b>	<b>-14.000.000</b>	<b>-1.166.667</b>	<b>-13.300.000</b>	<b>-83.300.000</b>
-----------------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------	--------------------	--------------------

NUEVAS INVERSIONES (AÑO 3 Y 5)							-83.300.000
Tipo	Descripción	Inversión c/Iva	Vida Útil	Depreciación (Anual)	Depreciación (mensual)		Inversión Activo Fijo
Inversión	Renovación Equipamiento Computacional (12 Estaciones)	-16.600.000	5 años	-3.320.000	-276.667		-16.600.000
<b>Inversiones (renovacion computadores)</b>		<b>-16.600.000</b>	<b>-</b>	<b>-3.320.000</b>	<b>-276.667</b>	<b>-83.300.000</b>	<b>-16.600.000</b>

## Anexo N°16 – Cálculo Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Volumen de Suscripciones Vendidas (Q)	4.430	18.985	22.786	26.269	28.966	29.516
Ingresos por Ventas	98.582.484	398.057.279	479.068.429	593.202.275	697.970.801	799.754.193
Costos de Ventas	-3.456.244	-16.843.710	-20.621.788	-25.375.671	-29.551.076	-35.459.332
Costo de Venta F2F Suscripción Full	-1.564.322	-7.255.758	-8.706.792	-10.012.714	-11.013.869	-11.014.441
Costo de Venta F2F Suscripción Premium	-783.972	-3.638.585	-4.366.302	-5.021.247	-5.523.371	-7.732.720
Costo de Venta Venta Colegios	-430.316	-3.071.250	-4.095.000	-6.370.000	-8.645.000	-9.168.250
Costo de Venta Webpay Plus	-677.634	-2.878.117	-3.453.694	-3.971.710	-4.368.835	-4.369.062
Costo de Venta Paypal ( Expansión LATAM)						-3.174.859
<b>Margen Bruto</b>	<b>95.126.240</b>	<b>381.213.570</b>	<b>458.446.641</b>	<b>567.826.604</b>	<b>668.419.725</b>	<b>764.294.861</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>-213.107.676</b>	<b>-304.067.676</b>	<b>-369.751.676</b>	<b>-389.779.276</b>	<b>-402.588.436</b>	<b>-434.368.588</b>

Precio Unitario	22.255	20.967	21.025	22.582	24.096	27.095
Costo Unitario	780	887	905	966	1.020	1.201
Margen Unitario	21.475	20.080	20.120	21.616	23.076	25.894
Volumen de Equilibrio (Q)	9.923	15.143	18.377	18.032	17.446	16.775

## Anexo N°17 – Presupuesto Infraestructura de Cloud Base

Microsoft Azure Estimate					
Su presupuesto					
Service type	Custom name	Region	Description	Estimated monthly cost	Estimated upfront cost
Cloud Services		EastUS	3 D1(1núcleo(s), 3,5 GB de RAM), 3 años de reserva	\$0,00	\$5.687,52
Virtual Machines		WestUS	3 D2 v3 (2 vCPU, 8 GB de RAM) Ventaja híbrida de Azure para Windows Server – (solo SO) 3 años de reserva; 0 discos de sistema operativo administrados S4, 100 unidades de transacción; Tipo de transferencia interregional, 5 GB de transferencia de datos de salida de Oeste de EE. UU. a Asia Oriental	\$111,21	\$0,00
Storage Accounts		EastUS	Redundancia Almacenamiento de blobs en bloque, Blob Storage y LRS Acceso frecuente Nivel de acceso, Capacidad: 1000 GB - Pago por uso, 100.000 operaciones de escritura, 100.000 operaciones de lista y creación de contenedores, 100.000 operaciones de lectura, 100.000 operaciones de lectura de alta prioridad de Archive Storage, 1 operaciones de otro tipo, 1000 GB de recuperación de datos, 1000 GB de recuperación de alta prioridad de Archive Storage, 1000 GB de escritura de datos	\$150,69	\$0,00
Azure SQL Database		EastUS	Grupo elástico, Núcleo virtual, Almacenamiento de copia de seguridad RA-GRS Crítico para la empresa, Aprovisionado, Gen 5, 1 instancia 8 vCore, 3 año de reserva, 4000 GB de almacenamiento, 0 GB de almacenamiento de copia de seguridad	\$1817,02	\$0,00
App Service		WestUS	Nivel Basic 1B1(1núcleos, 175 GB de RAM, 10 GB de almacenamiento) x 730 Horas, SO Windows	\$54,75	\$0,00
Azure Bot Service		WestUS	S1 nivel, 3000 mensajes en canales Premium	\$150	\$0,00
Azure Machine Learning		EastUS 2	Enterprise, 3 D3 v2 (4 núcleos(s), 14 GB de RAM), 3 años de reserva	\$0,00	\$7644,33
Support			<b>Support</b>	\$100,00	\$0,00
			<b>Licensing Program</b>	<b>Microsoft Online Services Agreement</b>	
			<b>Total</b>	<b>\$2.235,18</b>	<b>\$8.33184</b>
<b>Disclaimer</b>					
All prices shown are in US Dollar (\$). This is a summary estimate, not a quote. For up to date pricing information please visit <a href="https://azure.microsoft.com/pricing/calculator/">https://azure.microsoft.com/pricing/calculator/</a> This estimate was created at 12/1/2020 10:14:18 PM UTC.					
			INVERSION MENSUAL	\$1788.140,00	
			INVERSION A TRES AÑOS	\$64.373.040,00	