

PLAN DE EMPRESA CAMPUS VIRTUAL SFBD E-SPORT

Vanessa Vargas Salazar

Trabajo de Grado para Optar por el Título de
Magister en Administración
MBA Icesi

Director del Trabajo de Grado:
Mónica Morales

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, diciembre 2020

Tabla de Contenido

Índice de Ilustraciones	4
Índice de Tablas	5
Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción	8
2. Análisis del Mercado	12
2.1 Análisis del Sector	12
2.2 Análisis de la necesidad y oportunidad	16
2.2.1 Necesidad /oportunidad	16
2.2.2 Propuesta de valor del servicio	18
2.2.3 Cliente	19
2.2.4. Análisis de los competidores	25
2.2.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado.....	26
2.2.6. Estrategias de mercadeo (gestión de marketing digital) y plan de ventas.....	28
3. Análisis Técnico	31
3.1 Descripción del servicio.....	31
3.2 Especificaciones del servicio.....	36
3.2.1 Mecanismos de seguimiento y control.....	40
3.3 Elementos y procesos de soporte	41
3.4 Proveedores.....	43
3.5 Cronograma de actividades.....	43
4. Análisis Administrativo y legal	44
4.1 Análisis Legal	44
4.2 Equipo Directivo.....	45
4.3 Personal	47
4.4 Organización	50
4.4 Organizaciones de apoyo.....	51
4.5 Análisis social.....	52
5. Análisis Económico	52
5.1 Inversión en Activos Fijos.....	52
5.2 Proyección de Ventas	53

5.3 Proyección de Costos y Gastos	55
5.4 Proyección de ingresos y punto de equilibrio.....	56
5.5 Flujo de caja	57
5.6 Estado de Resultados.....	58
5.7 Balance proyectado.....	59
5.8 Evaluación del proyecto y análisis de sensibilidad	60
5.9 Análisis de riesgos.....	62
6. Conclusiones	64
Bibliografía.....	67

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Los Gamers como cualquier otro deportista de competición puede llegar a altos niveles de rendimiento. También hay Gamers de tiempo libre y diversión.....	10
Ilustración 2 Ante la creciente práctica del e-Sport en los diferentes continentes, el Comité Olímpico Internacional ha reconocido el e-Sport como una actividad deportiva. Aún no como disciplina olímpica.....	11
Ilustración 3 Vitrina Virtual “Círculo de prevención de los Gamers”.....	32
Ilustración 4 Mapa de procesos Fundación SFBD.....	38
Ilustración 5 Modelo de Producción de contenidos digitales educativos.....	38
Ilustración 6 Modelo Pedagógico de Contenidos Digitales Educativos.....	39
Ilustración 7 Ecosistema Inteligente.....	39
Ilustración 8 Organigrama Fundación SFBD.....	51

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de conceptos y actividades – Ficha Técnica Vitrina Virtual	33
Tabla 2. Beneficios y propósitos de los diferentes módulos- Vitrina Virtual.	36
Tabla 3 Personal requerido.	41
Tabla 4 Cronograma de actividades para desarrollo línea de negocio “Circulo de prevención de los Gamers”	43
Tabla 5 Presupuesto de nómina Fundación SFBD	49
Tabla 6 Detalle gastos de personal por servicios	50
Tabla 7 Presupuesto de inversión en Activos Fijos	53
Tabla 8 Participación del mercado	54
<i>Tabla 9 Proyección de Ventas</i>	54
Tabla 10 Proyección de Costos y Gastos	55
Tabla 11 Punto de Equilibrio	57
Tabla 12 Flujo de caja	57
Tabla 13 Estado de Resultados	58
Tabla 14 Balance General	59
Tabla 15 Flujo de Caja Neto	60
Tabla 16 Flujo de Caja Neto Escenario Pesimista	61
Tabla 17 Flujo de Caja Neto Escenario Optimista	62

Resumen

La empresa Campus Virtual SFBD *e-Sport* ofrece un servicio educativo informal (SEI) orientado a programas de capacitación y entrenamiento en aspectos socio-psico-pedagógicos y técnicos en torno a la práctica de los juegos electrónicos, con el propósito de lograr un mayor acercamiento de los padres de familia en el proceso educativo y el desarrollo integral de sus hijos. El servicio se basa en los nuevos enfoques del *edutainment* y del deporte, las bondades y riesgos del desarrollo tecnológico, los principios de la comunicación asertiva, así como la responsabilidad individual y social de jóvenes y niños. Aborda temas como el autocontrol en concordancia con la conducta en el juego electrónico, planteando posibilidades de intervención positiva por medio de charlas, talleres, demostraciones, exhibiciones y festivales entre padres e hijos.

La respuesta de los padres de familia y de las comunidades escolares que fueron abordados en la fase de estudios previos es significativa con relación al interés de adquirir el servicio con el que se presenta públicamente la oferta el “Círculo de prevención de los Gamers”. La importancia del conocimiento y la orientación sobre el juego electrónico, contando con el debido apoyo y el control de los padres y la comunidad escolar, abre las posibilidades para tener una buena comunicación sobre una actividad que motiva e interesa a sus hijos y que tiene un potencial de contribución para su proceso educativo y su desarrollo integral.

Palabras claves: Servicio Educativo Informal, deporte, juegos electrónicos, padres de familia, deporte, e-Sport.

Abstract

The SFBD e-Sport Virtual Campus offers an informal educational service (IES) centered on training programs about socio/psycho-pedagogical and technical aspects of electronic games and its practice, with the purpose of bringing parents and children closer together in their educational process and integral development.

The service is based on new approaches to edutainment and sports, considering benefits and risks of technological development, principles of assertive communication and socio-pedagogical foundations related to behavior, as well as the individual and social responsibility of young people and children. It addresses issues such as self-control in accordance with behavior in electronic games, raising possibilities for positive intervention through talks, workshops, demonstrations, exhibitions and festivals between parents and children.

The response of parents and school communities received through the previous study phase is significant in relation to the interest in acquiring the service with which the offer is publicly presented: "The Gamer's prevention Circle".

The importance of knowledge and guidance on electronic games, with the proper support and control of parents and the school community, opens the possibilities for a good communication climate about an activity that motivates and interests their children and that has a great contribution potential both to their educational process and to their integral development.

Key words: E-sports, Informal Educational service, parents, gamers, Sport, e-Sport, edutainment, e-Gaming.

1. Introducción

La pandemia ha encendido las alarmas de los padres de familia sobre una práctica de entretenimiento que desde hace dos décadas viene ganando un lugar de preferencia en la ocupación del tiempo libre de la niñez y la población joven. Los videojuegos/juegos electrónicos se han convertido en factor de tensión y conflicto en los hogares debido a que los padres ven con preocupación la dedicación intensiva de sus hijos (*Gamers*) con rivales imaginarios, contacto con compañeros desconocidos, situaciones de ansiedad y estrés. Esto hace eco de las notas sensacionalistas de los medios de comunicación, que enfatizan los riesgos y afectaciones de esta práctica en forma muy general, ejerciendo presión social sobre padres y niños, lo cual crea un campo de tensión entre juego y aprendizaje, educación y entretenimiento, que pedagógicamente está desvirtuado.

La conducta de control y de rechazo de los padres, que se expresa mediante sanciones/prohibiciones, se convierte en el factor detonante del conflicto. Observaciones de orden socio-pedagógico plantean, de un lado, que existe una perspectiva reducida en la que sólo se resalta la necesidad de medidas de control frente a los peligros del juego electrónico; de otro lado, reconocen la existencia, de una perspectiva -no muy difundida- que considera el derecho al juego, los riesgos y la necesidad de control, así como las posibilidades de desarrollo y transferencia de competencias/habilidades en relación con las oportunidades de aprendizaje tecnológico. Estas son cada vez más importantes en la era de la inteligencia digital y la ciberindustria, siempre y cuando se medie con conocimiento, la debida orientación en un clima de diálogo constructivo y el establecimiento de acuerdos entre padres e hijos.

Datos que permiten caracterizar esta situación en el panorama nacional: Colombia ocupa el puesto 37 entre los países que consumen más videojuegos/juegos electrónicos en el mundo¹, con más de tres millones y medio de consumidores. De acuerdo con Kasperksy Lab y B2B International (2018), en el país uno de cada diez menores de 18 años es “adicto” al Internet, razón por la cual el 48% de los padres impone restricciones a los videojuegos. Además, según la Encuesta de Consumo Cultural realizada por el DANE en 2008, un 40% de la población infantil entre 5 y 11 años tiene acceso a videojuegos, de los cuales el 30% los usa una vez por semana, el 29% más de dos veces y el 14% accede a ellos todos los días. No obstante, en el medio educativo se señala que el problema no es la exposición a los videojuegos, sino el uso no regulado y la falta de acompañamiento. Sin esto, es claro que los videojuegos pueden generar perjuicios para la salud, como lo ha señalado la Organización Mundial de la Salud, al incluir el trastorno por uso de videojuegos como un diagnóstico oficial de salud mental (OMS, 2018).

En consecuencia, se precisa ofrecer a los padres de familia, las comunidades escolares, los niños y los jóvenes, soluciones interdisciplinarias que integran aspectos sico-sociopedagógicos, con un enfoque amplio del deporte, el *edutainment* y los juegos electrónicos. En ese sentido, la empresa Centro de investigación *Sport, Freizeit und Beratungs Dienst* (SFBD)² ha diseñado un programa denominado “Círculo de protección de los Gamers” independiente del carácter de la actividad de práctica – recreativa o de

¹Según Newzoo, la agencia internacional de inteligencia de mercado de videojuegos y aplicaciones móviles. Año 2018

² la Fundación/Centro de Investigación: *Sport, Freizeit und Beratungs Dienst* (SFBD), organización que cuenta con una trayectoria de 14 años dentro del ámbito de la prestación de servicios de asesorías en el campo del deporte y que busca desarrollar una nueva línea de negocio, en asocio con la Federación Colombiana de Deportes Electrónicos (FEDECOLDE). SFBD tiene relaciones profesionales con la asociación de colegios privados (ASOCOPRI), las comunidades académicas universitarias en el campo del Deporte y áreas afines. A nivel internacional tiene relación con la *e-Sport Akademie Schleswig Holstein*

competición- (*Ilustración 1*), como contribución para mejorar la comunicación asertiva sobre los juegos electrónicos/el *e-Sport* entre padres e hijos que bien puede articularse al PEI (Proyecto Educativo Institucional) de los colegios.

En los últimos 50 años se ha fundamentado ampliamente que el deporte no es solo una actividad instrumental de orden físico-biológico, ni está limitada al campo escolar o a la diversión.

“El deporte, es una actividad integral del humano (unidad biosicosocial) que relaciona la corporalidad lúdica, el movimiento lúdico, el juego, las técnicas corporales en un amplio espectro y complejidad, que ofrece posibilidades para contribuir al desarrollo, el mejoramiento y el equilibrio personal, así como para desarrollar el sentido de vida, el cuidado de la salud, la prevención de enfermedades, el fomentar la igualdad de géneros, favorecer la integración, la inclusión social, el desarrollo del capital social, impulsar el desarrollo socioeconómico, sociopolítico y sostenible, facilitar la solución de conflictos, la búsqueda y mantenimiento de la paz, promoviendo valores como la fraternidad, la solidaridad, la no violencia, la tolerancia y la justicia” (Vargas, 2019).

Ilustración 1 Los Gamers como cualquier otro deportista de competición puede llegar a altos niveles de rendimiento. También hay Gamers de tiempo libre y diversión



Fuente: *El VAR también llega a los Esports. Reasonwhy. 3.10.2019. (17:19)*

Dentro de la diferenciación de modelos de deporte, el *e-Sport* corresponde a la actividad deportiva relacionada con los juegos deportivos electrónicos de competición bajo reglas específicas, (*Ilustración 2*) que permiten el acceso a diferentes dispositivos y plataformas online u offline, en la modalidad de multijugador de diferentes disciplinas a través del computador o del video, vía Internet y/o realidad aumentada, consolas y smartphones, y que preferiblemente debe acogerse a los principios y valores universales del deporte.

Las competencias se pueden realizar en forma libre -entretenimiento o competición- o participando en ligas, torneos y campeonatos oficiales. En cuanto al *e-Gaming*, se trata de competencias en medios electrónicos, virtuales, o de realidad aumentada, los cuales no se ajustan a los límites de las formas, normas, principios y valores del deporte. Es el caso de los juegos de luchas, batallas, guerras, ataques terroristas y antiterroristas. Esta diferenciación es la que ha permitido que el Comité Olímpico Internacional reconozca el *e-Sport* como una actividad deportiva.

En el área del *edutainment* (acrónimo de las palabras inglesas *education* y *entertainment*), que se enfoca en la formación con entretenimiento, se vislumbran oportunidades para ofrecer un servicio educativo informal (SEI) por medio del cual se influya educativamente a través del juego y para que los padres desarrollen los potenciales de sus hijos a partir de habilidades comunicativas asertivas para la prevención de los riesgos del juego electrónico. Teniendo en cuenta todo lo anterior, el tema será abordado desde dos sectores: el educativo y el del *e-Sport*.

Ilustración 2 Ante la creciente práctica del *e-Sport* en los diferentes continentes, el Comité Olímpico Internacional ha reconocido el *e-Sport* como una actividad deportiva. Aún no como disciplina olímpica



. Fuente: 6 e-Sports facts: The fourth Biggest Sport in World. ESTNN. January 10,2020. 3:20 p.m

2. Análisis del Mercado

2.1 Análisis del Sector

El entorno sociocultural y socio tecnológico en el que están creciendo los niños y los jóvenes en la segunda década del siglo XXI remite a realidades identificadas como: mundo digital, virtualidad, realidad aumentada, juego digital/electrónico, inteligencia artificial, Big Data. Los juegos electrónicos han sido descuidados y desprestigiados. Sin embargo, sus ventajas se pueden demostrar al remontarse al origen del *edutainment*, cuando a mediados del siglo pasado (1948), *Walt Disney* utilizó este concepto para la descripción de los beneficios educativos de los componentes lúdicos de sus historietas y ante la prevención que surgió en ese momento ante los riesgos de una mayor permanencia -desde edades tempranas- ante los televisores. Posteriormente, agencias e instituciones de diferentes gobiernos han recurrido a él para generar campañas informativas, de prevención o seguridad. Gracias a los desarrollos de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, así como de las tecnologías informáticas y por supuesto de los juegos electrónicos, el nexo entre educación y entretenimiento se ha fortalecido con el desarrollo de propuestas como el *playful learning* (“aprendizaje

creativo” o “aprendizaje lúdico) o el *game-based learning* (aprendizaje basado en el juego y en procesos lúdicos).

Estas modalidades ya han trascendido de los espacios educativos, llegando a los entornos empresariales y a los de las campañas institucionales con base en combinaciones de *e-Learning*, *game-based learning* y gamificación o el uso de simuladores bajo el formato de videojuego. Por lo tanto, se proyecta una oportunidad que integra la educación y el entretenimiento, involucrando activamente a los padres de familia con el fin de destacar no solo las potencialidades y beneficios de los juegos electrónicos, sino también, las posibilidades de intervenir preventivamente ante los riesgos de la práctica incontrolada del juego electrónico.

Se debe hacer referencia al sistema educativo en Colombia, el cual comprende tres modalidades: (i) la educación formal, entendida como el sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad; (ii) la educación no formal, definida como toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población; y (iii) la educación informal como un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el entorno (Coombs, 1971).

La capacitación en cultura digital y deportiva propuesta corresponde a una iniciativa de educación informal. A nivel mundial, empezó a conocerse desde finales de los años 60’s y a nivel nacional su trayectoria no supera los 15 años. Solo hasta 1994, mediante

la ley 115, se empezó a considerar como parte del sistema educativo y apenas en 2015, de acuerdo con el Decreto 1075, se estableció que: "...hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada y sólo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia (...) que no tiene la validez de los títulos de la educación formal”.

En cuanto al *e-Sport*, este se originó a finales de los años 90, en medio de los desarrollos tecnológicos de la realidad virtual y las posibilidades de juego múltiple, ya no sólo contra el *software* sino contra otros equipos. En 1997 en Dallas Texas, surgió la primera organización que explotó comercialmente la idea de competir profesionalmente en videojuegos dándoles un carácter deportivo, integrando los elementos de marca y publicidad: Se origina la *Cibertathlete Professional League (CPL)* como empresa fundada por Ángel Muñoz (norteamericano), quien desarrolló un modelo de competición local que en el transcurso de cuatro años pasó a ser una liga mundialmente reconocida.

En Colombia, el *e-Sport* no es reconocido como disciplina deportiva por el Comité Olímpico Colombiano (COC), instancia que bajo las directrices del COI (Comité Olímpico Internacional) avala la inscripción y reconocimiento del canon de disciplinas deportivas, con base en unos criterios entre los que están unas concepciones y unas características que enfatizan dos aspectos que no cumplen los juegos electrónicos considerados; en el caso del *e-Sport*: 1. el esfuerzo físico y 2. en el caso de los *e-gaming*: no basarse en valores éticos como el juego limpio. Actualmente, gobiernos, grandes empresas y organismos deportivos de Europa, Asia y USA avanzan en debates sobre estos aspectos, particularmente sobre el concepto de corporalidad (en un sentido más amplio,

no limitada exclusivamente a lo físico) y sobre la necesidad de excluir de la carpeta de *e-Sport* a los *e-Gaming*, por tratarse generalmente de juegos violentos. Hasta ahora lo que se ha logrado es el reconocimiento del *e-Sport* como *actividad* deportiva, todavía no como *disciplina* deportiva. Por eso en Colombia, no se encuentra regulado, ni reconocido dentro del Sistema Nacional de Deporte.

En su defecto, por necesidad organizacional y en procura de cumplir con requisitos de orden normativo, se ha creado la Federación Colombiana de Deportes Electrónicos (FEDECOLDE). Este organismo ha sido validado como interlocutor especializado y competente por diferentes instancias del medio deportivo en Colombia y a nivel internacional. En junio de 2020, FEDECOLDE en conjunto con el Comité Paralímpico Colombiano suscribieron un convenio de cooperación interinstitucional que tendrá como objeto estructurar, promover y ejecutar los eventos de deportes electrónicos con sus deportistas afiliados, así como aportar en la investigación científica para el desarrollo de las diversas modalidades promovidas en el entretenimiento, y la sana competencia. Asimismo, las actividades comerciales, de patrocinio, mercadeo y de derechos de transmisión en torno al *e-Sport*, están siendo requeridas por el proyecto del Observatorio Económico del Deporte, ente que bajo la sombrilla del Ministerio del Deporte se encargará de la labor de medir y obtener datos de la industria deportiva en el país.

El presente proyecto permitirá integrar propósitos entre el Centro de Investigación SFBD y FEDECOLDE en torno a las posibilidades pedagógicas del *e-Sport* bajo la modalidad del *edutainment*, que convoca a los niños, los jóvenes, los padres de familia y la comunidad escolar, alrededor de un SEI (Servicio de Educación Informal) con énfasis en el desarrollo de las habilidades comunicativas, el aprendizaje social, los aspectos

preventivos integrales (psicológico, sociales y físicos), el desarrollo de competencias y habilidades de aprendizaje, transferencia y proyección profesional.

2.2 Análisis de la necesidad y oportunidad

2.2.1 Necesidad /oportunidad

Inicialmente se busca captar al grupo de población más sensible frente al tema de los videojuegos: los padres de familia, cuya necesidad inmediata es encontrar alternativas de intervención que les permitan mejorar la comprensión mutua, la construcción de acuerdos, la observación de normas de control y prevención para distensionar la funcionalidad del espacio del juego electrónico, formar y educar en un estilo de vida sano y equilibrado. Existe una preocupación por parte de los padres referente a los video juegos; mientras que los niños/adolescentes lo ven como una oportunidad de desarrollo; es precisamente ahí donde está la oportunidad de mediar entre ambos aspectos.

2.2.1.1 Problemática

La mayor problemática se centra en el riesgo comportamental: las consecuencias psicológicas, sociales y físicas de la dedicación intensiva a los juegos electrónicos sin el debido acompañamiento, orientación y control, que pueden conllevar a la ciberadicción, violencia, agresividad, aislamiento, bajo rendimiento académico y retraso del desarrollo motriz. Diferentes estudios reconocidos, como por ejemplo el de la investigadora líder de las adicciones a Internet, Kimberly Young³, reconocidos indican que la adicción a los

³ Kimberly Sue Young era psicóloga y experta en trastornos por adicción a Internet y comportamiento en línea. Fundó el Centro de Adicciones a Internet en 1995 con sede en Bradford, Pensilvania y fue profesora de psicología en la Universidad de Pittsburgh en Bradford con un doctorado en Psicología. Young fue miembro de la Asociación Estadounidense de Psicología, la Asociación Psicológica de Pensilvania y miembro fundador de la Sociedad Internacional de Salud Mental en Línea. Young, fallece el 28 de febrero de 2019.

videojuegos se presenta generalmente en adolescentes (12-19 años) y jóvenes adultos (20-25 años). A esto, hay que sumarle el resultado de una investigación realizada por TigoUne y la Universidad Eafit (2018), según la cual los niños y jóvenes en Colombia gastan en promedio tres horas y treinta y un minutos diarios en internet, lo cual representa una cantidad considerable de tiempo. También se argumenta, con bases de conocimiento biológico, que el uso de la tecnología y pantallas interactivas, como los celulares y *tablets*, producen una adicción que se asemeja a un *shot* de heroína, ya que se liberan grandes cantidades de dopamina y por eso cada vez se pide más y más. Esta similitud es empleada por Carolina Pérez, Master en Educación de la Universidad de Harvard (2018), quien también indica que la Sociedad de Siquiatría considera la adicción al juego como una enfermedad mental.

No obstante, en contraposición, se encuentran voces y testimonios sobre las posibilidades que ofrece la práctica de los juegos electrónicos debidamente orientada, controlando la dedicación y el comportamiento. Un ejemplo es el *gamer* alemán de 32 años, Christoph Deeg, quien indica: “mis padres me dejaban jugar solo poco tiempo, y yo lo combinaba con ir al parque, participar en clubes deportivos, jugar con mis amigos, pero lo mejor fue que aprendí a usar la tecnología y jugar con los demás (...) Podíamos, compartir y analizar temas de estrategia. Por ende, pienso que los juegos no tienen solo un impacto en lo individual sino también en lo colectivo”.

En Colombia no existen cifras oficiales, ni suficientes que muestren la magnitud del fenómeno. No obstante, el Secretario de Salud de Cali (enero - diciembre de 2019), Nelson Sinisterra expuso algunos datos interesantes: una vez al mes acude al consultorio

de un psicólogo, un menor de edad con problemas de ciberadicción; 1 de cada 4.000 personas puede tener ataques o desmayos a causa de destellos de luz momentánea, como la luz del televisor o de los videojuegos; 5 y 6 son los estratos más vulnerables a la adicción a los videojuegos; 6% a 10% de los niños y adolescentes estadounidenses tienen algún comportamiento compulsivo hacia los videojuegos; 14.500 dólares cuesta la estadía de 45 días en el mejor centro de rehabilitación para video adictos '*ReStart*' (programa de recuperación), creado en Washington.

2.2.2 Propuesta de valor del servicio

Se ofrece la creación de un espacio de protección de niños y jóvenes ante los riesgos de la dedicación incontrolada a los juegos electrónicos y al *e-Sport*. El producto es el "Círculo de protección de los *Gamers*", un programa de capacitación que incluye conferencias, talleres, encuentros y festivales de juegos electrónicos y de *e-Sport* para ofrecer conocimientos, orientaciones y ejemplos que contribuyan a preparar tanto a los padres como a los niños y jóvenes para un acompañamiento frente a los riesgos que representa la práctica incontrolada de los juegos electrónicos.

La oferta del servicio se hace a través del símil de una "vitrina virtual" de "alimentos" con fines de protección para los *Gamers*. Los "alimentos" se han agrupado en 4 módulos/ contenidos, cuyas denominaciones se hacen de forma análoga a los grupos alimenticios seleccionados y se diferencian mediante una paleta de colores (rojo- las vitaminas; amarilla- los complementos; verdes- los habilitadores; y, azul- la hidratación). Los detalles descriptivos de esta simbología y los contenidos del servicio ofrecido a la comunidad de padres se presentan en el ítem 3 - Análisis técnico (aparte 3.1 Descripción

del Servicio). Los padres pueden escoger la cantidad de módulos a realizar o la totalidad de éstos.

Los propósitos de este programa son: compartir y transmitir (i) los conocimientos sico-sociopedagógicos, deportivos y tecnológicos relacionados con la comunicación asertiva, los juegos electrónicos y las habilidades específicas de juego; (ii) las pautas de comportamiento para un adecuado acompañamiento frente a los juegos electrónicos, (iii) la importancia de actividades complementarias como: prácticas deportivas regenerativas, suspensivas, compensatorias, terapéuticas, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la solución de conflictos, el liderazgo participativo, el manejo de problemas de atención, reacción, concentración, comunicación y del estrés.

Las actividades de capacitación estarán dirigidas por un equipo interdisciplinario (educadores, psicólogos, sociólogos) y un equipo técnico-tecnológico (jugadores avanzados y entrenadores reconocidos). Este equipo tendría una preparación previa sobre la filosofía y características del servicio a ofrecer. Los profesionales que liderarán estos servicios son altamente calificados con experiencia en el campo de la psicología, la sociología, la pedagogía, las ciencias del deporte y, preferiblemente, practicantes activos de *e-Sport*, conocedores de la actividad, o miembros de los equipos directivos de una federación, liga o un club.

2.2.3 Cliente

De acuerdo con la necesidad y problemática mencionada, el cliente que se definió fue el de los padres de familia, los cuales se caracterizaron de la siguiente manera:

Caracterización de la Población: General: Padres de familia de generaciones baby boomers (1949-1968), generación X (1969-1980), generación Y (1981-1993), con hijos de generación Z (1994-2010) y generación “cristal” (2010-2017), edades donde se concentra la mayor parte de la población de *Gamers* (practicantes de juegos electrónicos) entre los 9-14 y 15-18 años. Padres de estudiantes con manifestaciones críticas de comportamiento cuyos casos han sido detectados por los profesores y el respectivo tutor, los cuales se asocian a conflictos en el hogar a causa de los juegos electrónicos. También, padres que han solicitado atención, ayuda pedagógica y psicológica para el manejo del conflicto en el hogar por la misma causa; actores que se identifican con base en predictores psicológicos y por qué así lo manifiestan abiertamente. Se pudieron establecer dos grupos de padres, teniendo en cuenta las diferentes etapas por la que atraviesan los adolescentes: (i) padres que tienen hijos entre 9 y 14 años⁴. (ii) padres que tienen hijos entre 15 a 18 años⁵. Aspectos comunes a ambos grupos de padres son los grandes interrogantes ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos en la interacción de los juegos electrónicos?, ¿Cómo advertir sobre los riesgos de la práctica incontrolada?, ¿Cómo “manejar” el componente actitudinal (comportamiento) en las formas de comunicación, relación, interacción, las diferencias y los conflictos?, ¿Cómo reconocer y estimular los aspectos positivos – posibilidades de transferencia de

⁴ De acuerdo con Claudia Patricia Bolívar, especialista en Neuropsicología Infantil del Centro Médico Imbanaco, en este rango de edad, el niño ya es capaz de sostener la atención y concentrarse mucho tiempo, así que accede a juegos de mayor complejidad (habilidad y estrategia) y busca mucho el juego multijugador. Con base a lo planteado por (Papalia, 2012), en esta etapa, es cuando más suelen ser vulnerables a ciertos comportamientos de riesgo para su salud, como las drogas, las obsesiones hacia actividades de ocio o el alcohol. Además, pueden tener dificultad en el control de los impulsos, renuencia a seguir límites y normas y las figuras de autoridad tienden a pasar desapercibidas;

⁵ En esta etapa, los jóvenes tienden a luchar por tener más independencia; es muy probable que pasen menos tiempo con la familia y dediquen más tiempo a los amigos y al ocio, les preocupa mucho su aspecto y la presión de los pares puede alcanzar el máximo punto en esta etapa (Waterman, 2019). Sin embargo, el problema principal a partir de los 14 años es que los videojuegos pueden restar tiempo a otras actividades, como el estudio o la interacción familiar. Además, es cuando se presentan las afectaciones más severas. “En la mayoría de casos subyace alguna dificultad emocional”, explica Javier Goti, doctor de la Unidad de Conductas Adictivas en Adolescentes del servicio de psiquiatría y psicología infantil y juvenil del Hospital Clínic de Barcelona. En general, la adolescencia es una época de grandes cambios tanto para padres como para hijos. Por lo tanto, los jóvenes necesitan del acompañamiento de sus cuidadores.

conocimientos, habilidades, experiencias - de la práctica regulada en los juegos adecuados?, ¿Cuál es el propósito de los juegos electrónicos?, ¿Cuáles serían los criterios- fundamentales- para establecer acuerdos con los hijos sobre los juegos “recomendados” para su entretenimiento y diversión?, Cómo establecer un equilibrio entre acompañamiento, orientación y la libertad de juego de los niños?, ¿Cuáles condiciones deben de considerarse para “el espacio” de juego? (tiempo, lugar, compañía, conectividad, uso de recursos), ¿Cuáles son los aspectos claves a observar, detectar, advertir con relación a la conducta de juego, el comportamiento en general, las responsabilidades escolares, familiares, consigo mismo?, ¿Cómo intervenir frente a contravenciones de los acuerdos, conflictos de relación y comunicación?, ¿Cómo prevenir el surgimiento de conflictos y problemas? ¿Cómo analizar los cambios de comportamiento y qué medidas prácticas se pueden tomar?, ¿Cuándo recurrir a una ayuda, asesoría, intervención especializada?

Aspectos sociodemográficos: 1. Género: Femenino y masculino; 2. Edad: de acuerdo a las generaciones enunciadas anteriormente; 3. Comuna: 2,3,17,19 y 22; 4. Estrato: 4, 5 y 6; 6. Ingresos económicos en el hogar: de 3 millones y medio en adelante; 7. Nivel de educación de los padres: básica media en adelante, preferiblemente el de la madre/ máximo grado; 8. Ocupaciones de los padres: empleados o trabajadores independientes; 9. Tipo de vivienda donde viven: propia o arrendada; 10. Afiliación a salud: EPS, Medicinas prepagadas y/o pólizas de salud.

2.2.3.1 Perfil del Cliente Objetivo

Se aplicó una encuesta a 100 padres de familia de adolescentes entre 9 a 18 años, obteniendo los siguientes resultados:

Variables sociodemográficas:

- Edades: El 35% de los padres tienen entre 21 y 30 años, 26% entre 31-40, 23% entre 51-60 y el 4% más de 60 años. De acuerdo con los padres, el rango de edades de sus hijos que juegan videojuegos es: entre los 14 – 16 años, el 42%, seguido de los de 17 – 18 años con un 31%; luego, se encuentran los de 9 a 13 años con un 27%.
- Nivel educativo: El 32% tienen estudios de educación superior, el 63% tiene estudios de educación media y el 5% solo tiene estudios de educación primaria (básica).
- Estrato socioeconómico: de acuerdo con el estrato socioeconómico de los padres encuestados, se pudo identificar que el uso de juegos electrónicos se da principalmente en el estrato 5 con un 41%, seguido por el estrato 4 con un 37%, el estrato 3 con un 12%, el estrato 6 con un 7% y el 3% restante entre los demás estratos.
- Perfil tecnológico de los padres: el 56 % de los padres rechaza o ignora la práctica del juego electrónico porque de un lado, expresamente no les interesa, no lo comprenden y de otro lado, manifiestan un abierto desconocimiento en temas de tecnología informática. Se resalta la expresión usada por el señor Miguel González, padre de familia de Martín (16 años): “Me siento en inferioridad tecnológica frente a mis hijos”. Con esto se quiere demostrar una conducta característica común.

Variables específicas:

- Número de equipos electrónicos en el hogar: el 100% de los padres de familia manifiestan que tienen equipos electrónicos en el hogar.
- Tipo de equipos: El 89% de padres manifiesta que tiene computadores en su casa, el 74% tiene consolas de video y televisores y el 100% posee *smartphones*. Los dispositivos más utilizados para la práctica de juegos electrónicos son las consolas con un 61%, seguido del computador con un 12% y los *smartphones* con un 27%.

Variables comportamentales:

- Reconocimiento de patrones adictivos o de otras patologías El 68% de los padres reconoce que sus hijos se comportan diferente (agresivos, distraídos, hiperactivos, con problemas de sueño, sedentarios) cuando practican juegos electrónicos; al 32% le resulta indiferente.
- Tiempo real de dedicación al juego electrónico: se pudo determinar que el 57% de los jóvenes lo hace durante toda la semana (todos los días), el fin de semana el 33% y solo el 10% eventualmente uno o dos días a la semana; no en forma regular. Frente al tema del tiempo dedicado -en continuo- al juego, se puede decir que el 53% de los adolescentes dedica al juego de 4 a 6 horas; mientras que el 42% lo hace de 1 a 3 horas y tan solo el 4% y 1% dedica entre 7 a 9 horas y más de 10 horas respectivamente.
- Supervisión de actividades/ responsabilidades: el 58% de los padres encuestados manifiesta que tendría interés para ser partícipe-activo- en la educación y desarrollo de sus hijos a través del “Círculo de protección de los *Gamers*”.

- Percepción y elección de los juegos: El 56% de los padres considera que los juegos electrónicos no son adecuados para sus hijos. El 44% no es reactivo, sino proactivo frente al desarrollo de las capacidades y habilidades de sus hijos. El 83% de los padres se interesa por la calificación y el contenido de los juegos y si estos son aptos para sus hijos, por lo que la elección es con un acompañamiento relativo de los padres de familia para los niños entre 9-16 años. El 17% restante recae directamente en el adolescente de 17-18 años, quien toma la decisión de elección del juego. Dentro de la categoría de los juegos que más se juegan, son los deportivos con un 52% seguido por los de estrategia con 43% y los otros (juegos de competencia) con un 5%. Entre los efectos positivos más reconocidos por los padres están: sus hijos se entretienen y divierten, desarrollan agilidad y se les estimula la constancia, el esfuerzo y la perseverancia.

Entre los menos reconocidos -en sentido positivo- están que los juegos son educativos y aumentan la tolerancia al fracaso. Entre los efectos negativos reconocidos por los padres, se identifica que los videojuegos provocan el riesgo de adicción, conducen al bajo rendimiento académico y generan aislamiento.

Por otra parte, se realizaron 5 entrevistas en profundidad a adolescentes entre los 9 y 18 años, quienes manifestaron lo siguiente: la mayoría de las respuestas coinciden en que los videojuegos les gustan porque pueden hacer varias cosas a la vez, donde se sienten libres y donde todos los errores son reparables. Como lo expresa Diego de 11 años: “jugando puedo ir en contra de lo imposible, ahí todo es posible, todo es solucionable y todo lo puedo repetir las veces que quiera”. De la misma manera, 3 de los entrevistados de edades 9, 12 y 15, manifestaron que les

gustan los videojuegos porque es una manera de hacer deporte, mantenerse saludable y liberar el estrés. Los otros 2 (de 16 y 18 años), manifiestan que practican esta actividad por diversión y pasar tiempo con los amigos. Los juegos que más les llama la atención en general, son juegos deportivos y de acción; de opción de multijugador, de rápida reacción y precisión. Frente a la pregunta, en qué clase de tecnología utilizan para jugar a videojuegos está el PlayStation, X-box, Nintendo, el computador y por último, el celular. Dentro de los beneficios que encuentran para jugar videojuegos está en que son más rápidos buscar información actualizada que el resto de sus compañeros, resuelven problemas asociando elementos de análisis y son de rápido análisis y corrección.

Finalmente, manifiestan que lo que ellos perciben es que los padres no comparten la idea de que pasen tiempo jugando; y que además genera cierta tensión y llamados de atención por parte de los padres, por lo que les gustaría que sus padres entendieran que a ellos les gusta esta práctica. Como dice Ángela de 15 años: “Mi mamá me mantiene regañando porque dice que mantengo pegada a ese aparato mucho tiempo”.

2.2.4. Análisis de los competidores

Por ser un servicio que no es ofrecido en el medio del deporte electrónico en Colombia y en Suramérica, no se cuenta con una competencia directa. Sin embargo, dentro del mercado y con base en la investigación, entrevistas y encuestas realizadas, se pueden identificar algunos productos /servicios que se pueden asimilar como posibles sustitutos:

(i) la oferta de asesoría y orientación de la Red Papaz, que ofrecen actividades virtuales y presenciales para guiar a padres y comunidades escolares en el uso seguro,

responsable y constructivo de las TIC. Cuenta con 459 instituciones y/o asociaciones de padres de familia y 616.140 madres y padres en instituciones miembro. Además, 71 colegios tienen el *banner* de Red PaPaz en su página web y 35 el *banner* de Te Protejo. También se dirige a colegios oficiales que representan un 39.6%; (ii) ofrecimientos de cursos online con énfasis tecnológico y de técnicas de juego acompañadas de recomendaciones “genéricas” (sin fundamentos conceptuales) por parte de organizaciones diversas.

En los colegios de la ciudad, antes de la pandemia, se venían ofreciendo una diversidad de cursos extracurriculares, como posibilidades de ocupación del tiempo libre en actividades dinámicas al aire libre, que a la vez constituían alternativas para disuadir a los niños y jóvenes de la práctica de los juegos electrónicos. A raíz de la pandemia, esta situación ha cambiado. Inevitablemente, los jóvenes han visto reducidas las posibilidades de juego al aire libre, y se han incrementado las oportunidades para seguir los juegos electrónicos en los equipos habituales (computador, consolas) y ahora en los programas de la televisión pública. Esta situación es propicia para planear la conveniencia de la oferta del programa “Círculo de protección de los *Gamers*”, como posibilidad de intervención ante esta problemática, con unos valores agregados de orden preventivo y educativo, que van más allá de las habituales recomendaciones de control de las instituciones educativas y los medios de comunicación.

2.2.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado.

Cali cuenta con una población de 2,2 millones de personas acuerdo con el último censo realizado por el DANE, de las cuales el 46.8% son hombres y el 53.2% son mujeres, que viven en 22 comunas y 15 corregimientos. En cuanto al tema educativo, el

municipio cuenta con un total de 1.268 establecimientos de educación privados y 91 instituciones oficiales (77 en zona urbana y 14 en zona rural). De acuerdo con las estadísticas suministradas por ASOCOPRI- Asociación de Colegios privados y de primera infancia del Valle-, la cual agrupa principalmente a 24 instituciones educativas del sur de Cali y los colegios de Comfandi, el total de la población escolarizada es de 9.678 alumnos, distribuidos entre prejardín hasta grado once. De esta población, el 55% (5.323) cursa grados entre cuarto y once que es donde se encuentra la población objetivo de 9 a 18 años; y de esta se seleccionará la población de los estratos 4, 5 y 6, la cual representa el 73% (3.886 estudiantes). Con base en los resultados de la encuesta el 58% de los padres/acudientes está interesado en ser partícipe activo en el programa “Círculo de protección de los Gamers”, por lo tanto, el mercado se enfocaría en 2.254 padres de familia, de los cuales se espera en un principio que el 41% (930 padres de familia), se relacionen con el servicio ofertado.

Para efectos de precisar la consistencia requerida entre la planeación y la implementación de la propuesta, se considera necesario realizar un “estudio-proyecto piloto” que permita probar la planeación general, las estrategias de mercadeo, el atractivo de los contenidos y la metodología, así como los aspectos administrativos, presupuestarios y logísticos. Se seleccionó un colegio que reúne las características y condiciones promedio similares a la población escogida: el Colegio Sagrado Corazón de Jesús del Valle del Lili. Las directivas del Colegio han puesto a disposición toda la comunidad escolar, sus instalaciones y el apoyo requerido para adelantar una prueba con una población de 100 estudiantes comprendida entre los grados cuarto y once, es decir 280 personas entre padres de familia, niños y jóvenes.

2.2.6. Estrategias de mercadeo (gestión de marketing digital) y plan de ventas

A través de estas estrategias se busca un triple objetivo: (i) captar la atención e interés sobre las diferentes temáticas relacionadas con los problemas que surgen debido a la práctica incontrolada del juego electrónico y a la insuficiente información y preparación de los padres, niños y jóvenes en este sentido; (ii) presentar las posibilidades de preparación para implementar alternativas de atención y solución en el espacio familiar; (iii) generar espacios de interacción y comunicación entre padres de familia, niños y jóvenes (*Gamers*) en las comunidades escolares.

Estrategia General. **Misión.** Dimensionar el valor e importancia del uso de la tecnología más allá de la perspectiva instrumental (operatividad técnica), resignificando sus aportes para los nuevos tipos de aprendizaje y el desarrollo de habilidades/competencias en lo técnico, lo personal y lo social. **Visión:** Crear una comunidad creciente que genere propuestas innovadoras de acompañamiento en el proceso de equilibrio entre: vida familiar, vida escolar y juegos electrónicos (responsabilidad individual, cultura digital y cultura deportiva).

Estrategia de precio: Las encuestas realizadas indicaron que el 58% del total de padres familia (2.254) muestran un real interés, tanto por una oferta de capacitación orientada al cuidado, protección y bienestar de sus hijos, como por tener la disposición de dedicar un tiempo para este efecto. De estos, el 51% (1.150 padres) estarían dispuestos a pagar un valor por módulo entre \$500.000 y 650.000, el 17% entre \$300.000 y \$500.000, el 22% desde \$200.000 hasta \$300.000 y el 10% valores inferiores a \$100.000. Asimismo, los resultados de la encuesta permitieron establecer que el 89% de

los padres, estarían dispuestos a pagar hasta un 15% más, situación que viene influida con la percepción precio/calidad que tienen.

Las anteriores cifras, guardan una estrecha relación con el precio fijado: los padres de familia podrán escoger entre tomar los 4 módulos o tomar cada uno de manera individual. El tomar un módulo tendrá un valor de \$180.000, tomar 2 tendrá un costo de 315.000, tomar 3 con un costo de 460.000 y los 4 módulos por un valor de \$600.000, bajo la modalidad de pago en efectivo. El detalle se refleja en el capítulo 3 - Análisis técnico.

Estrategia promocional y de distribución: A pesar de que el 56% de los padres manifestaron no tener habilidades en el manejo de tecnología, se puede indicar, que de acuerdo con la misma encuesta, que el 79% de éstos recurren a los buscadores como Google para cuando necesitan obtener información sobre un producto/servicio, el 15% lo consulta a través de redes sociales y el 6% a través de referencias de conocidos. El mensaje para transmitir es: “No se lo prohíbas, aprende a jugar con él”, y se hará mediante una estrategia de contacto directo con el cliente, por medio de anuncios ante públicos personalizados sobre las bondades, conveniencia y razones de ganancia de la propuesta, educando a la audiencia para convertirnos en referencia en el mercado. Apoyo en las bases de datos de los colegios (Red Asocopri) y documentos adjuntos a las comunicaciones oficiales de la respectiva institución educativa y en la página Web del Colegio (proyecto-estudio piloto). Las herramientas que se utilizarán son:

Marketing de contenido: charlas interactivas, textos y videos temáticos explicativos sobre las inquietudes, dudas o problemas a los que ellos se enfrentan; fotos y secuencia de gráficas ilustrativas orientadas hacia la atención, solución del problema, respuesta a la necesidad. **Objetivo:** Captar el interés del público objetivo visibilizando la necesidad

de prestar atención e intervenir activamente en el proceso educativo de sus hijos a través del entretenimiento y la diversión electrónica (cultura digital) complementada con la importancia de la actividad deportiva y un sentido de equilibrio en su estilo de vida. **Meta:** 1. Producir contenidos para 2 *Webinars* mensuales. Total: 20 al año lectivo. 2. Producir 2 “mix” mensuales (historias, testimonios, comparaciones, *messenger*) de información para las redes sociales. Total: 20 al año lectivo. 3. Comprar 2 promociones mensuales en Facebook *Ads*. Total: 20 al año lectivo. **Indicador:** Número de *likes*, Vistas, Costos por *like*, Costo por *Click* comparativos de eficiencia y eficacia de la inversión.

Marketing en Redes sociales: Al ser plataformas de uso masivo y aplicación gratuita inicialmente es una de las herramientas de mayor utilidad a la hora de diseminar el mensaje planteado. Además, la Fundación SFBD ya cuenta con redes sociales, que servirán como apoyo para la divulgación de la nueva línea: *Facebook (770 seguidores)*, *Twitter (202 seguidores)*, *Instagram*, *LinkedIn (1463 contactos)* y *Canal de Youtube (200 seguidores)*.

Marketing de búsqueda: promoción del servicio/ programa, visibilidad para los motores de búsqueda -SEO-, Facebook *Ads*. El logro propuesto en lo económico (crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad del programa), costos por *like*, por vista, costo por clic. Medios: Formatos, videoclips, videocolumnas temáticas, *webinars*, entrevistas, referenciación de experiencias similares en otros países. **Objetivo:** Atraer visitantes que respondan a los perfiles seleccionados. **Meta:** 1. 50 % de los padres (perfilados) de cada Colegio 2. Integrar combinación aleatoria de formatos, videoclips, videocolumnas temáticas, *webinars*, entrevistas a las *webinars* mensuales. Total: 10 al año lectivo.

Indicador: Inversión, alcance, frecuencia, número de clics, puntuación de relevancia, conversiones, ventas, ROI (retorno oportuno de información).

Promoción en ventas: Se comenzará un proceso de “desmitificación” de los problemas que generan los juegos electrónicos y para esto se realizarán *podcast* con un experto para que explique las bondades y riesgos de esta práctica. **Objetivo 1:** Lograr, establecer posibilidades de comunicación personalizada (e-mail marketing, vistas en las redes sociales, comunicaciones oficiales de la institución educativa) presentando las acciones de intervención del producto y las razones de ganancia apoyo a la tarea educativa. Oferta de beneficios (recompensas). **Meta 1:** ideal el 100%. Real: 80% Satisfactoria: 70%.

Indicador 1: Frecuencia de comunicaciones con respuesta por familia. Número de Interacciones en redes y medios digitales. **Objetivo 2:** Vender al 60 % de los contactos personalizados. **Meta 2:** Sostenibilidad del programa (autofinanciamiento, punto de equilibrio). Crecimiento por encima de lo presupuestado, rentabilidad Indicadores: (crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad del programa), costos por *like*, por vista, costo por clic.

3. Análisis Técnico

3.1 Descripción del servicio

Con base en la recolección, análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la estrategia de mercadeo se presentará la propuesta del servicio. Conceptual y metodológicamente, se han establecido dos categorías: (i) conferencias (charlas dirigidas a padres de familia a cargo de expertos en áreas sico-socio-pedagógicas y deportivas) y talleres (jornadas teórico-prácticas entre grupos de padres); (ii) encuentros y festivales (exhibiciones, demostraciones dirigidas por expertos en áreas sico-socio-

pedagógicas y deportivas) en las que participan padres e hijos aplicando las enseñanzas y aprendizajes adquiridos en las conferencias y talleres.

Con el propósito de reducir los términos de complejidad de la oferta, el “Círculo de protección de los Gamers” se presenta a través de una “vitrina virtual”, tal y como se puede ver en la *Ilustración 3*, a manera de una exhibición de comida sana, configurada por cuatro (4) módulos que se han denominado de manera análoga a la naturaleza de la oferta de alimentos, en este caso delimitada y diferenciada por colores así: vitaminas (rojo), complementos (amarillo), habilitadores (verde) e hidratación (azul).

Ilustración 3 Vitrina Virtual “Círculo de prevención de los Gamers”



Fuente: *Elaboración propia (2020)*

Las vitaminas corresponden a los fundamentos conceptuales; los complementos son los facilitadores de diálogo; los habilitadores equivalen a los fundamentos técnicos; y, la hidratación a los fundamentos de cuidados y protección. Las analogías presentadas

responden a una matriz de conceptos y actividades que se describen en la ficha técnica de la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de conceptos y actividades – Ficha Técnica Vitrina Virtual

Conferencias y talleres (charlas de expertos y jornadas teórico -prácticas)			
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES (VITAMINAS)	FACILITADORES DE DIÁLOGO (COMPLEMENTOS)	FUNDAMENTOS TÉCNICOS (HABILITADORES)	CUIDADO Y PROTECCIÓN (HIDRATACIÓN)
Fundamentaciones psicopedagógicas y sociales para el aprovechamiento de las capacidades y habilidades que se pueden desarrollar, potencializar y optimizar a través de la práctica guiada y orientada con criterios de transferencia de capacidades en lo académico y el futuro laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Las conversaciones mutuas, tipos de conversación, la comunicación asertiva, el manejo de aspectos comportamentales y educativos en un programa de acompañamiento. Construcción de acuerdos, consensos 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicaciones apropiadas (niveles de dificultad) Sistemas y modalidades de juego La calidad, exigencia y conveniencia de los juegos 	La integralidad del cuerpo, el movimiento, el juego, el aprendizaje y el ejercicio (con o sin implementos): atención, percepción, concentración, caminar, correr, saltar, trepar, nadar, lanzar, girar, rebotar, distensión, psico-relajación, pausas (activas e inactivas), equilibrio físico e integral.
El juego, aprendizaje social, manejo de la ansiedad, la angustia, la frustración, el aprender a ganar, aprender a perder, trabajo en equipo, solución de conflictos, liderazgo creativo e innovador	Talleres creativos de corporalidad, movimiento, juego, aprendizaje, Comunicación asertiva.	Conocimiento y habilidades tecnológicas básicas que faciliten el manejo del tiempo, los niveles de dificultad, el uso de los equipos, la protección de datos, el control de contactos, la compra de ofertas publicitarias y de aplicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Engaños y argusias en Internet Ciberbullying Virus y otras amenazas informáticas Protección de datos
<ul style="list-style-type: none"> Agresividad y Violencia en el Mundo mediático y digital El Autocontrol, la responsabilidad escolar y social: Desafío Ético y Moral Los problemas comportamentales asociados a los riesgos de la práctica/ juego sin orientación 	Juegos en espacios abiertos y cerrados - natural y cultural-. Trabajo en equipo, solución de conflictos, liderazgo participativo.	Contenido de entrenamiento, la competencia y la preparación de juego en el E-sport.	Las buenas prácticas de adecuación y seguridad de los juegos
Nivel de desempeño técnico, tecnológico y comportamental de acuerdo a la edad y etapa de juego			<ul style="list-style-type: none"> Wellness (movimiento, música, ritmo, pausa, juegos libres, manejo de

			<p>conflictos, alimentación sana).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la Respiración y Cuidados ergonómicos (posturas, técnicas corporales y técnicas de relajación
6 horas	6 horas	6 horas	6 horas
Encuentros y festivales			
(exhibiciones, demostraciones de Juegos electrónicos y de e-Sport)			
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES (VITAMINAS)	FACILITADORES DE DIÁLOGO (COMPLEMENTOS)	FUNDAMENTOS TÉCNICOS (HABILITADORES)	CUIDADO Y PROTECCIÓN (HIDRATACIÓN)
<p><u>Mundo Real y Mundo Digital:</u> (Virtualidad, realidad aumentada, inteligencia artificial, análisis e Interpretación de datos). ¿Tensión entre juego y aprendizaje, educación y entretenimiento?</p>	<p>Ayudas para las tareas y sitios educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Páginas de juego de áreas de aprendizaje • Manualidades con ayuda de Internet • Actividades deportivas y recreativas por Internet • Galería de figuras, graficas, canciones y temas generales • Películas y documentales por Internet 	<p><u>Cultura del juego digital</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Juegos en Internet, juegos electrónicos, e-Gaming, e-Sport • <i>Consejos de juego, selección de juegos para PC, tablet</i> • juego electrónico específico • Sistemas y modalidades de juego • Entrenamiento, competencia, preparación de juego en el E-sport • Aprendizaje tecnológico, Ejercitación Técnica en el juego 	<p>Las buenas prácticas de adecuación y seguridad de los juegos electrónicos</p>
<p><u>Juego Electrónico Educativo y Edutainment:</u> Transferencia de habilidades y capacidades para el aprendizaje escolar (Pensamiento Estratégico, Habilidades neurocinéticas, Visión múltiple, Coordinación Oculo-Manual, Información relevante)</p>		<p><u>ABC del Mundo Digital:</u> El Computador, cómo funciona Internet, Buscar y encontrar en Internet, Internet Móvil: Tablet y Teléfonos Inteligentes, Paquete básico de comunicación: Correo electrónico, Chat y Mensajes de Texto, Redes Sociales, Juegos en Línea.</p>	

Análisis crítico del Juego electrónico: Valoración del nivel de desempeño técnico, tecnológico y comportamental de acuerdo a la edad y etapa de juego electrónico.		Tipos de juegos electrónicos: Juegos de simulación deportiva, Juegos de estrategia, Juegos con contenido de movimiento, e-Gaming y e-Sport.	
6 horas	2 horas	6 horas	6 horas

Fuente: *Elaboración Propia (2020)*

La idea es que cada padre de familia pueda elegir entre los diferentes módulos (representados en colores). El módulo rojo de vitaminas tiene una duración de 12 horas; el amarillo de complementos de 8 horas, el verde de habilitadores de 12 horas; y, el azul de hidratadores de 12 horas. Asimismo, existe la opción de tomar la totalidad de los módulos. Esta oferta representa las fases del “Círculo de protección de los Gamers”: (i) Inicial. Padres de familia con hijos entre los 9 y los 18 años- Plan inmediato 2020; (ii) Ampliación. Padres, cuidadores, personal de atención a la primera infancia - niños entre los 5 a 8 años - Plan mediano 2021; (iii) Extensiva. Personal de la comunidad educativa, jugadores activos (Gamers), entrenadores y dirigentes del área del Deporte Electrónico - Plan 2022.

La capacidad en ventas que ha proyectado la Fundación para la prestación de este servicio se basa teniendo en cuenta los costos de operación requeridos, los cuales se detallan en el capítulo 5 Análisis Económico, pero que en general redundan en una inversión inicial en activos fijos por valor de \$43.230.000 y unos costos de nómina, administrativos (mantenimiento oficina) y de ventas (publicidad, contratación de expertos, entre otros), en promedio de \$360 millones anuales. Con base en lo anteriormente mencionado y el tamaño de mercado del público objetivo que se mencionó en el punto 2.5, la Fundación *SFBD* estima que dictará en promedio 4 cursos/talleres/festivales y encuentros en un mes, para llegar y alcanzar el mercado

esperado para el primer año que es de 930 personas; cifra que se espere aumente de acuerdo con las proyecciones presentadas en el punto 5.2 Proyección de Ventas.

3.2 Especificaciones del servicio

Como ya se ha mencionado, en el marco del proyecto-estudio piloto, se ha acordado recurrir a la recreación de un ambiente simbólico de promoción y oferta del programa de una manera atractiva, haciendo una secuencia de presentaciones formales, tradicionales, pasando por una transición mixta “real y simbólico virtual” hacia lo “virtual”. Los productos (módulos) se pueden adquirir por separado o en paquetes integrados, que conducirá a un certificado como Protector de *Gamers*. Los propósitos y beneficios de cada de los módulos se exponen a continuación:

Tabla 2. Beneficios y propósitos de los diferentes módulos- Vitrina Virtual.

Módulo	Propósitos/beneficios
Alimentos de fundamentos conceptuales (Vitaminas. Color rojo):	<ul style="list-style-type: none"> · Adquirir elementos argumentativos frente a los pros y contras de la práctica de los juegos electrónicos, habilidades de comunicación asertiva, solución creativa e innovadora de conflictos, aspectos organizativos y técnicos del deporte. · Experimentar para reconocer y reforzar los conocimientos sobre los elementos, conceptos y fundamentos del entorno de los juegos electrónicos. · Tener la oportunidad de: diferenciar y reconocer la dimensión virtual y de realidad aumentada en los juegos electrónicos; vivenciar las posibilidades educativas y de aprendizaje de los mismos; y, diferenciar los diferentes tipos.
Alimentos facilitadores de diálogo. (Complementos. Color amarillo)	<ul style="list-style-type: none"> · Aprender a equilibrar las motivaciones de aspectos positivos y riesgos para la selección y elección de los juegos electrónicos. · Adquirir: elementos argumentativos frente a los pros y contras de la práctica de los juegos electrónicos, las habilidades para la comunicación asertiva, la solución creativa e innovadora de conflictos, conocimientos sobre los aspectos organizativos y técnicos del deporte electrónico como actividad deportiva.
Alimentos fundamentos técnicos (Habilitadores. Color verde)	<ul style="list-style-type: none"> · Explicar a los padres y a los Gamers, la necesidad e importancia de aprender a reconocer el sentido, el significado de cada juego y de cada actividad deportiva tanto para su formación como para su desarrollo integral como miembro de una familia, una comunidad escolar, de diferentes grupos sociales y de la sociedad en general. · Practicar y fortalecer las habilidades básicas para comprender y desempeñarse en el mundo digital.

	<ul style="list-style-type: none"> Tener la oportunidad de participar en procesos de análisis, evaluación y valoración: 1. del comportamiento y desempeño de los niños y jóvenes. 2. de los juegos y sus posibilidades de contribución al aprendizaje.
<p>“Bebidas” Fundamentos de cuidados y protección (Hidratación. Color azul)</p>	<p>Orientar a los padres de familia sobre los riesgos y posibilidades de los juegos electrónicos, integrando conocimientos con actitudes/comportamientos, formas de relación, interacción y comunicación propositiva, en torno a la importancia de una práctica fundamentada y controlada tanto de los juegos electrónicos como de las actividades deportivas complementarias.</p>

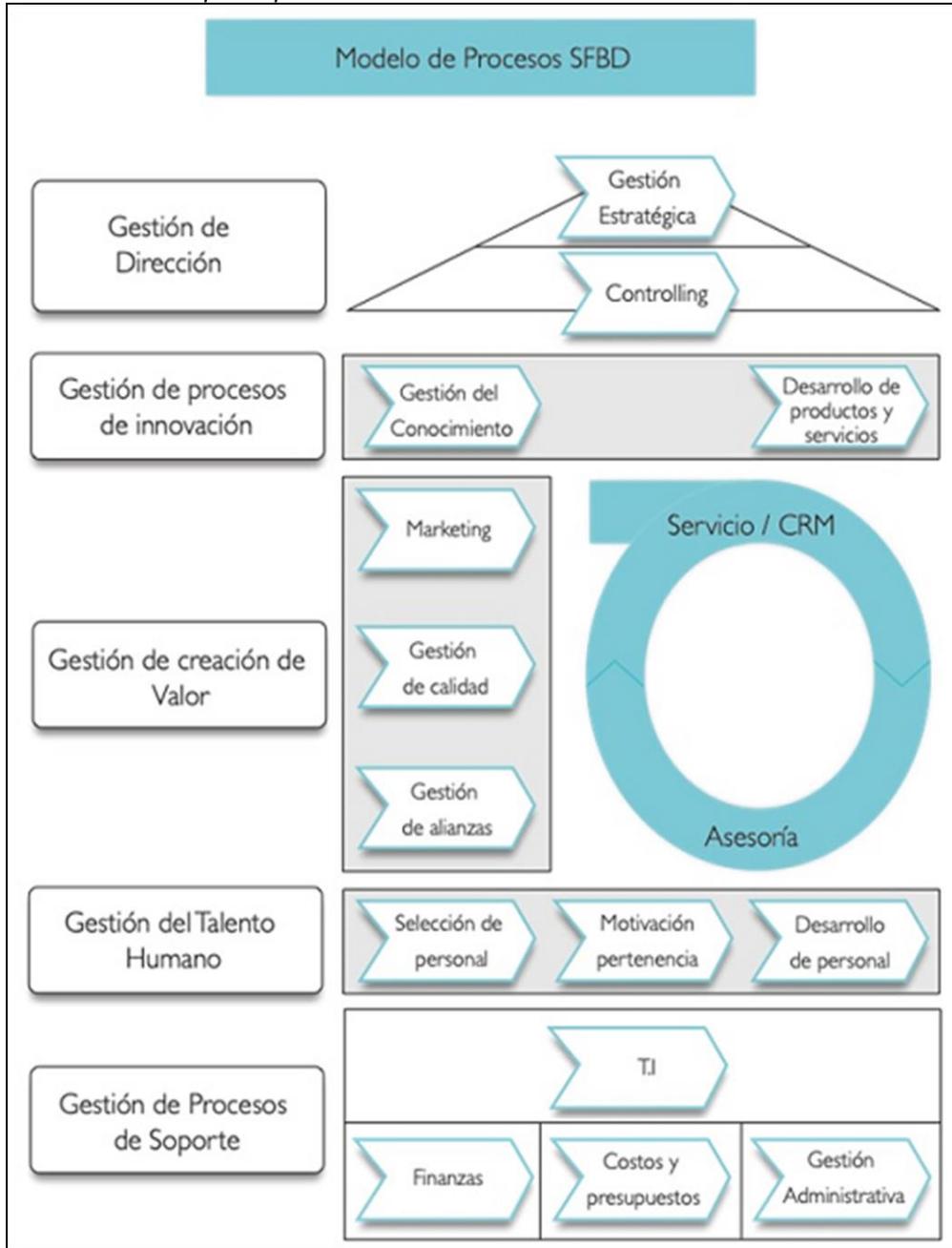
Fuente: *Elaboración Propia (2020)*

La producción de contenidos y el diseño de las herramientas didácticas audiovisuales (multimedia), se inscriben dentro del mapa de procesos del Centro de Investigación SFBD (*Ilustración 4*) como soporte básico del modelo colaborativo de la “tienda virtual” que se ofrece al “*circulo de protección de los Gamers*”, a través del “modelo de producción de contenidos digitales educativos” (*Ilustración 5*) y el soporte de los de los macro procesos de Gestión del Conocimiento, de desarrollo de Productos y servicios, y objetos virtuales de información y aprendizaje (PVA), los repositorios, la web, los videojuegos y las publicaciones.

El proceso específico de producción de los contenidos digitales educativos en la parte operativa tiene como propósito contribuir a gestionar el conocimiento, analizando, identificando requisitos de contenidos y productos, validándolos y comprobando la apropiación de las TIC⁶. En la parte operativa, se hace visible a través del modelo pedagógico de contenidos digitales educativos ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) que se presenta en la *Ilustración 6*. Los modelos referidos se articulan y se relacionan organizado bajo la estructura y funcionalidad de los

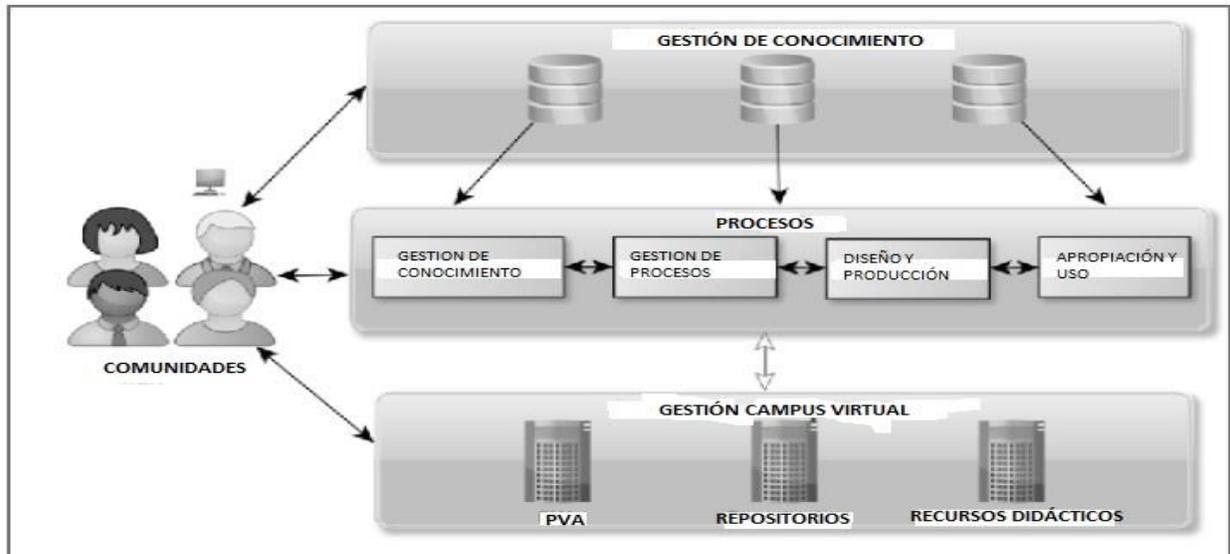
subprocesos específicos de la gestión de creación de Valor, de talento humano y de soporte de un “Ecosistema Inteligente” (Ilustración 7).

Ilustración 4 Mapa de procesos Fundación SFBD



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5 Modelo de Producción de contenidos digitales educativos



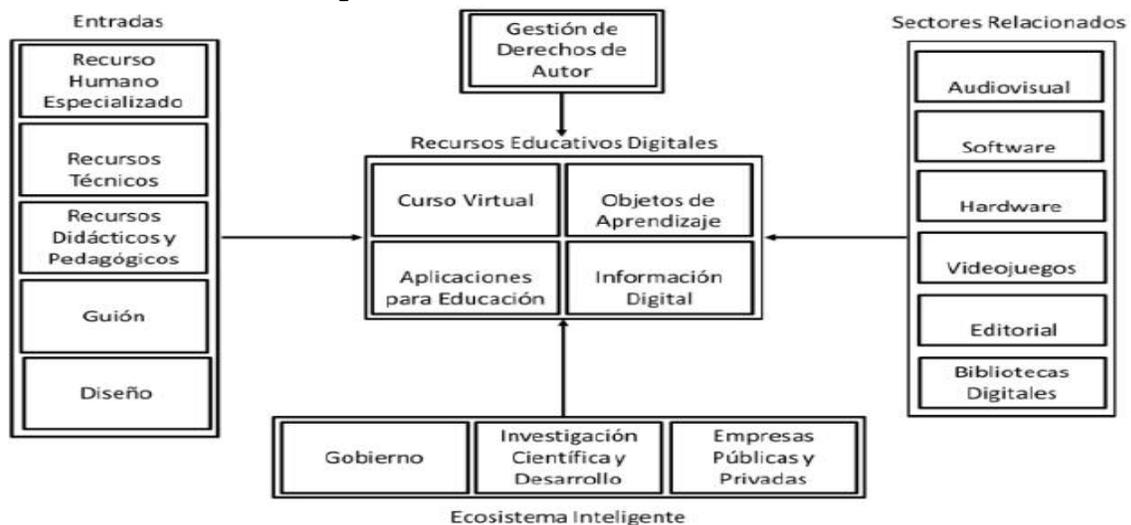
Fuente: Zapata, Cl.; Bonfante, M.C.; Acosta, J.; Suarez, M.C. (2016): *Modelo para la formación de profesores en y para la diversidad*. Grupo de investigación Huellas Pedagógicas, Corporación Universitaria Rafael Núñez, Calle de la Soledad 5-70 Centro Histórico, Cartagena, Colombia.

Ilustración 6 Modelo Pedagógico de Contenidos Digitales Educativos



Fuente: FAO (2014): *Metodologías de E-learning. Una guía para el diseño y desarrollo de cursos de aprendizaje empleando la tecnología de información y las comunicaciones*. Edición en PDF (E-ISBN 978-92-5-308-309). Roma

Ilustración 7 Ecosistema Inteligente



Fuente: Granizo, E.; Haro, S. (2016). *Modelo de Producción de Contenidos Digitales para la educación Online. Revistas de la Universidad de las Fuerzas Armadas del Ecuador ESPE. Sangolqui, Pichincha. Ecuador.*

3.2.1 Mecanismos de seguimiento y control

Indicadores: Con base en el sistema de gestión de indicadores del *Balanced Scorecard* (Kaplan,R.; Norton;D. 1997), se establecen cuatro perspectivas generales de gestión del proyecto y una específica de evaluación integral, de la siguiente manera:

- Gestión del Talento humano: índice de preparación del talento humano (horas y efectividad de la capacitación de expertos y facilitadores), índice de asistencia, participación de interesados (padres de familia y *Gamers*), índice de volumen y frecuencia de las interacciones.
- Gestión de Procesos: índices de seguimiento y control de la planeación, ejecución, evaluación de las actividades del Proyecto.
- Gestión de clientes: índices de los clientes reales y potenciales.
- Gestión financiera: índices de desempeño económico del proyecto
- Gestión específica del aprendizaje y aplicación de las habilidades de comunicación asertiva, las competencias sico-socio pedagógicas, técnicas y tecnológicas

Evaluaciones del servicio: se harán evaluaciones al inicio, con el fin de determinar el nivel general de los participantes. Esto proporciona datos sobre la magnitud de la brecha a cerrar. Se hará también una evaluación al finalizar cada módulo, la cual indicará la proporción del nivel en que se redujo la brecha. Asimismo, se aplicarán evaluaciones numéricas y cualitativas por parte de los participantes para evaluar a los facilitadores.

Seguimiento: con el fin de evaluar el impacto del proyecto a nivel institucional, se establecerán acuerdos de postventa para realizar visitas que verifiquen la permanencia, continuidad de los grupos que se originan como resultado del proyecto y ofrecer actualizaciones en lo específico del cuidado de los *Gamers*, así como a otros proyectos complementarios y actualizaciones.

3.3 Elementos y procesos de soporte

Los elementos y procesos requeridos para desarrollar la presente propuesta son básicamente personal, así como elementos técnicos y de tecnología, como sigue:

Tabla 3 Personal requerido.

Requerimiento	Rol	Responsabilidad
Equipo Interdisciplinario	Coordinación General	Planeación General
		Administración del Programa
		Gestión de recursos/Logística
		Seguimiento/Evaluación
	Coordinación Pedagógica	Planeación de la capacitación
		capacitación de Facilitadores
		Seguimiento de la ejecución
		Evaluación
	Líder/Facilitador sico pedagógico	Planeación de la ejecución
		Actividades de capacitación
		Seguimiento de la ejecución
		Evaluación
	Líder/Facilitador socio pedagógico	Planeación de la ejecución
		Actividades de capacitación
		Seguimiento de la ejecución
		Evaluación
Líder/Facilitador de <i>e-Sport</i>	Planeación de la ejecución	
	Actividades de capacitación	
	Seguimiento de la ejecución	
	Evaluación	
Equipo Técnico	Jugadores y Entrenadores	Compartir técnicas, criterios, tips de los juegos individuales y por equipos
Profesional en Marketing	Asesor/ prestación de servicios	Desarrollar el plan de marketing digital y las redes sociales.

Administrador <i>Web</i>	Asesor/ prestación de servicios	Desarrollar vitrina virtual, mantenimiento de la plataforma e-learning y vigilancia de contenido
Asistente administrativa y financiera	Colaborador/ Personal por nómina	Administración y manejo del recurso humano, información financiera, realización de informes para las organizaciones y las entidades de control

Fuente Propia (2020)

- a) Contenidos: se desarrollan bajo la guía de un plan general que contiene: el plan de capacitación de los facilitadores⁷, la metodología, las pautas pedagógicas y didácticas, la estructura de los cursos, la planeación de las actividades, las actividades, las guías de ejecución y participación. Será elaborado por la coordinación del proyecto y por cada profesional/experto/ facilitador.
- b) Equipos Técnicos para la producción de videos: Cámara de filmación, trípode convertible, batería externa de respaldo/recargas (UPS), adaptador/soporte celular, micrófono, lámparas LED portátiles, programa para edición de videos, video beam, pantalla retráctil/pizarra web.
- c) Equipos y servicios de conectividad: Telefonía móvil, Notebook Macbook Pro, memoria externa, conexión a internet a través de cualquiera de los proveedores Emcali, Movistar, Tigo, Claro.
- d) Servicios: *Web/E-learning* (alquiler mensual), hosting y administración de web, contrato Fee producción y edición de contenido, desarrollador de App
- e) Marketing promocional: Obsequios para seguidores fieles
- f) Flujo del Proceso: (*Ilustración 4,5 y 6*)
- g) Ecosistema Inteligente: (*Ilustración 7*)

⁷ Siguiendo la metodología de *#Movingonline* BID y de formación para tutores de cursos en línea -INDES

3.4 Proveedores

Se cuenta como proveedor a la Federación Colombiana de Deporte Electrónicos (Fedecolde), en el sentido que esta entidad facilitará el personal en áreas técnicas, tecnológicas y juegos electrónicos. Asimismo, instituciones educativas vinculadas al proyecto que cuenten con profesores entusiastas con experiencias en juegos electrónicos.

3.5 Cronograma de actividades

Tabla 4 Cronograma de actividades para desarrollo línea de negocio “Círculo de prevención de los Gamers”.

PROYECTO CÍRCULO DE PREVENCIÓN DE GAMERS (INCLUIDO PLAN PILOTO COLEGIO SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS)		
Actividades	Fechas	Duración
Presentación de propuesta ante directivos de la Institución Colegio Sagrado Corazón de Jesús	18-ene-21	40 minutos
Presentación de la propuesta:		
1. “Recreo electrónico” invitación a los estudiantes a interactuar con un jugador estrella de e-Sport durante el espacio de recreo virtual	20-ene-21	35 minutos
2. Presentación del programa de “Círculo de protección a los Gamers” y de la “Vitrina Virtual ante el Consejo de padres y de los padres entusiastas por los temas tecnológicos.	26-ene-21	45 minutos
3. Presentación del programa a los padres de familia- reunión de la Comunidad Escolar	29-ene-21	1 hora
Difusión de la propuesta temática “Vitrina Virtual” (Módulos y Temas)	9-feb-21	45 minutos
Apertura de inscripciones	2-mar-21	1 día
Configuración de equipos/cronograma	2-mar-21	Todo el mes
Inicio del programa/año electivo	1-abr-21	
Estrategia de publicidad en redes y medios	1-abr-21	
Convocatoria abierta en plataforma web	12-abr-21	
Inscripciones a público	13-abr-21	Todo el mes
Inicio de cursos/talleres/conferencias/ festivales	31-may-21	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

4. Análisis Administrativo y legal

4.1 Análisis Legal

La Fundación Centro de Investigación SFBD es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida legalmente desde el 20 de abril de 2006, cuyas líneas de negocio son: asesorías en el campo del deporte, salud, educación y el tiempo libre, mercadeo deportivo, patrocinio deportivo, sistema de gestión de calidad, sistema de gestión empresarial, entre otros. Bajo este propósito se han acreditado logros, tales como: (i) convenio de cooperación internacional entre el municipio de Yumbo, la República Federal de Alemania y Holanda en las áreas de desarrollo económico, académico y científico (2015); (ii) premios nacionales en gestión de excelencia e innovación: Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2014), Transportes Centro Valle (2014), Contraloría Municipal de Palmira (2014), (iii) seminarios sobre Ciencias del Deporte, Deporte y Salud, Deporte Comunitario, Modelos de Gestión Pública y Deporte, Marketing del Deporte, Sociología del Deporte e investigaciones sobre City Marketing y Deporte (Municipio de Santiago de Cali, 2007-2018).

Posteriormente, en el año 2019, SFBD emprendió un proyecto denominado “Campus Virtual Albert Miethé”, con el fin de prestar un SEI en gestión del deporte para los organismos deportivos privados y oficiales a través de una plataforma e-learning. Sin embargo, el proyecto no tuvo la acogida esperada durante diez meses que estuvo en operación. Esta propuesta no fructificó debido a que el público objetivo (dirigentes deportivos) se caracteriza por no invertir en capacitación en el campo de la gestión, dado que cumplen los requisitos para ejercer los cargos con cursos de mínima exigencia y nivel de calidad. Se replanteó la idea y se pasó hacia un enfoque específico e innovador:

gestión del Deporte 4.0, en particular del *E-sport*, tendencia que se ha desarrollado durante los últimos 30 años y que se viene posicionando a nivel global. En ese sentido, El Campus Virtual SFBD *e-Sport* se convierte en una nueva unidad de negocio, que tiene como objeto social: contribuir, mediante la gestión del conocimiento, a la generación de valor en el sector académico y organizacional con énfasis en la gestión (pública y privada) en el campo del deporte, la educación, el tiempo libre, la salud y la actividad física.

Para la constitución de la Fundación (2006), se invirtió un capital de \$50.000.000. Adicionalmente, para emprender esta nueva idea del Campus Virtual (nueva línea de negocio), se espera una inversión adicional de \$50.000.000 que procederán de fondos propios de los socios.

4.2 Equipo Directivo

La Fundación cuenta con cinco socios quienes conforman la Junta Directiva, cada uno con experiencia en ámbitos específicos, que se ponen al servicio de la presente propuesta:

Carlos Eduardo Vargas Olarte. Director Ejecutivo, encargado de la Coordinación General de los proyectos/servicios. El Señor Vargas es Doctor en Ciencias del Deporte de la Universidad Alemana del Deporte, con una tesis doctoral Summa Cum Laude. Es también Magister Artium en Biología del Deporte y Ciencia del Deporte en la Universität Tübingen/Alemania. Especialista en Administración Total de la Calidad y la Productividad Universidad del Valle. Profesor Visitante del Instituto de Sociología del Deporte de la Universidad Alemana del Deporte 1990-1998, Profesor Invitado: Universidad Central de Chile 1997, Instituto José Vascóncelos, México 1998 – 2005. Universidad de Antioquia

2019-2020. Ha ejercido cargos ejecutivos en el sector público y privado, en grupos empresariales y organizaciones deportivas. Actualmente se desempeña como Agente de Cooperación Internacional para la ciudad alemana de Bocholt; Director Ejecutivo de SFBD y Asesor de FEDECOLDE.

Gloria Estela Ramírez Segura. Subdirectora Ejecutiva y la Coordinadora Pedagógica de la Fundación Centro de Investigación *SFBD*. Es Magister en Educación (Universidad Javeriana), especialista en Gerencia Educativa (Universidad Católica Manizales), Administración Total de la Calidad y la Productividad (Universidad del Valle). Ha sido evaluadora del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo). Experta en el Modelo EFQM de Excelencia para Instituciones y Centros Educativos (Fundación Santillana), Evaluación educativa (Universidad Santo Tomas), Diseño curricular (Universidad Javeriana), Investigación Educativa (Universidad del Valle, Universidad Javeriana, Universidad Pedagógica Nacional).

Ana Isabel Vargas Salazar. Vocal y coordinadora de proyectos de la Fundación Centro de Investigación SFBD. Es Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Gobierno, Gerencia y Asuntos Políticos (Universidad Externado de Colombia - *Columbia University*, Nueva York). Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales (Universidad Externado de Colombia). Asesora del Viceministerio de Educación Nacional (2018), Coordinadora de Proyectos Institucionales Universidad Autónoma de Occidente (2019-2020), Asesora Técnica Corporación Manos Visibles. Experiencia docente (Universidad Javeriana, Universidad externado de Colombia, Universidad ICESI. Traductora delegaciones internacionales de la Cámara de Comercio Colombo-Alemana y la Universidad Alemana del Deporte.

Vivianne Vargas Domínguez. Secretaria General. La Sra. Vargas Domínguez es Profesional en Economía y Negocios Internacionales Universidad ICESI. Estudios en Maestría en Administración. Experiencia en el área de post venta en la línea de negocio de Motocicletas de Honda de Colombia, con más de 10 años de experiencia en la gestión de proyectos. Amplia experiencia con el relacionamiento de clientes garantizando la satisfacción, permanencia y crecimiento de los clientes.

Vanessa Vargas Salazar. Asesora en temas financieros/contables. Profesional en Contaduría Pública y Finanzas Internacionales (Universidad ICESI). Estudios de Maestría en Administración. Curso de actualización permanente en materia Tributaria, Medios magnéticos, Normas Internacionales de Información Financiera, Gestión e Investigación en Modelos de Deporte, Patrocinio y Marketing de Eventos Deportivos, Costos y Presupuestos. Amplia experiencia laboral como asesora en agencias nacionales e internacionales de Consultoría y Auditoría en: estándares internacionales IFRS, NIIF, Revisión de Estados financieros, Sistemas de Gestión Financiera (procesos y procedimientos), Planeación y Coordinación de Proyectos, Costos y Presupuestos, análisis financieros y aspectos contables.

4.3 Personal

Los socios que tienen a su cargo responsabilidades en la gestión de la organización son vinculados directamente por la fundación. Las asignaciones salariales son de \$3.000.000 (Coordinación General) y \$1.800.000 (Coordinación Pedagógica). También se vinculará por nómina una **asistente administrativa/financiera**, quien debe tener estudios en áreas administrativas o estudios afines. Con tarjeta profesional y experiencia de un año en un cargo de interacción con los clientes internos y externos de una

organización. Competencias para el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, la solución creativa e innovadora de conflictos, el manejo del paquete de Office, capacidad de planeación, seguimiento, control e implementación de acciones correctivas y planes de mejoramiento. El salario asignado es de \$1.100.000 más prestaciones legales.

Dentro del Talento humano con responsabilidades directas con los procesos pero vinculados por prestación de servicios se encuentran:

Líder/ Facilitador de los procesos sociopedagógicos. Licenciado en Educación con experiencia de trabajo con grupos de adultos, en particular: las relaciones con los padres de familia, competencias para el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, la solución creativa e innovadora de conflictos y la comunicación asertiva, capacidad de planeación, seguimiento, control e implementación de acciones correctivas y planes de mejoramiento.

Líder/ Facilitador de los procesos sicopedagógicos. Profesional en Psicología con experiencia de trabajo con grupos de adultos, en particular: las relaciones con los padres de familia, competencias para el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, la solución creativa e innovadora de conflictos, el autocontrol y manejo de la agresividad, capacidad de planeación, seguimiento, control e implementación de acciones correctivas y planes de mejoramiento.

Líder/Facilitador de los procesos de e-Sport. Profesional en Ciencias del Deporte con experiencia en el trabajo con grupos deportivos de diferentes modelos de deporte, niveles de rendimiento y de edades. Preferiblemente con: competencias en *e-Sport* y deporte convencional, Orientación de estilo de vida saludable, Habilidades tecnológicas, Cultura del Juego Digital, habilidades en trabajo en equipo, liderazgo participativo,

solución creativa e innovadora de conflictos, conocimiento para el manejo del autocontrol y la agresividad, capacidad de planeación, seguimiento, control e implementación de acciones correctivas y planes de mejoramiento.

Profesional en Marketing. Preferiblemente con experiencia en Marketing Digital, gestión de redes sociales, blogs, wikis, Podcast, Videos y presentaciones. Conocedor de los Juegos electrónicos. Competencias en trabajo en equipo, el liderazgo participativo, la solución creativa e innovadora de conflictos y la comunicación asertiva, capacidad de planeación, seguimiento, control e implementación de acciones correctivas y planes de mejoramiento, manejo del contenido y la producción de la plataforma e-learning. La contraprestación asignada es de \$1.200.000 por un trabajo de 15 horas al mes.

Editor de contenido y desarrollador web. Diseñador y desarrollador web (Vitrina Virtual) con habilidades para la lectura que le permita indagar sobre los diferentes contenidos, ser detallista en la corrección de contenidos, saber escuchar y comunicar con respeto, manejar herramientas online y software, ser proactivo y resolutivo. Con competencias para trabajo en equipo y liderazgo, y habilidades para crear conceptos visuales, trabajar con clientes internos y externos, liderar equipos de trabajo, presentar diseños. Debe garantizar el mantenimiento de la plataforma e-learning y desarrollar la vitrina virtual. La contraprestación asignada es de \$1.200.000, que consta de una prestación de 12 horas. A continuación, se muestra el detalle de los costos de nómina directa de la Fundación presupuestados:

Tabla 5 Presupuesto de nómina Fundación SFBD

PRESUPUESTO DE NOMINA					
CARGOS Y CONCEPTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año 5
Total salarios mensuales	5.900.000	5.900.000	5.900.000	5.900.000	5.900.000
Total Auxilios de transporte	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854
Total salarios anuales	70.800.000	70.800.000	70.800.000	70.800.000	70.800.000
Total prestaciones sociales	15.480.456	15.480.456	15.480.456	15.480.456	15.480.456

Total aportes parafiscales	2.832.000	2.832.000	2.832.000	2.832.000	2.832.000
Total seguridad social	14.883.576	14.883.576	14.883.576	14.883.576	14.883.576
Total carga prestacional	33.196.032	33.196.032	33.196.032	33.196.032	33.196.032
Total costo de la nómina	104.098.886	104.098.886	104.098.886	104.098.886	104.098.886
Prima Junio	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
Prima Diciembre	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
Vacaciones diciembre	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
Cesantías Febrero	5.900.000	5.900.000	5.900.000	5.900.000	5.900.000
Intereses cesantías febrero	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000
Pagos otros meses	88.640.886	88.640.886	88.640.886	88.640.886	88.640.886
Pago fijo mensual	7.386.741	7.386.741	7.386.741	7.386.741	7.386.741

Fuente: Elaboración Propia (2020)

La contraprestación para el personal experto (Líder/facilitador) contratado por prestación de servicios, se basa en un valor por hora de \$50.000. En este caso, se estiman 64 horas en el mes por cada profesional debido que se considera dictar 4 seminarios/cursos/talles y festivales en el mes. El total de la contraprestación entonces es de 9.600.000. El profesional de marketing y el editor de contenido tienen una contraprestación fija de 1.200.000 mensuales. El detalle del personal contratado por servicios es el siguiente:

Tabla 6 Detalle gastos de personal por servicios

GASTOS DE PERSONAL POR SERVICIOS	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de profesional en marketing	1.200.000	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Editor de contenido y producción	1.200.000	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Contraprestación expertos (equipo Interdisciplinario-3 personas)	9.600.000	115.200.000	117.504.000	159.744.000	163.737.600	167.831.040

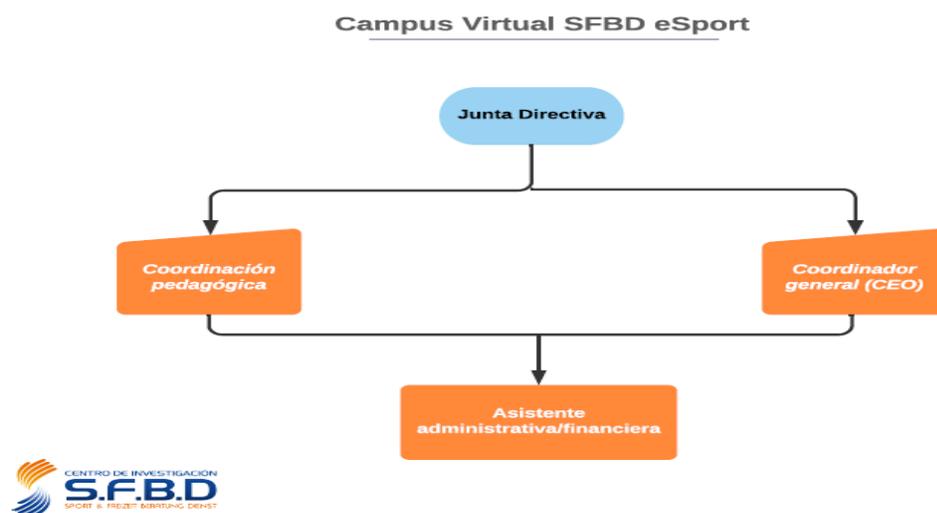
Fuente: Elaboración propia

4.4 Organización

La siguiente estructura organizacional tiene como base cubrir las necesidades básicas de coordinación general y pedagógica para prestar los servicios y mantener la estructura

enfocada en la planeación, diseño, implementación y evaluación de los planes de acción y oportunidades de mejora de la fundación.

Ilustración 8 Organigrama Fundación SFBD



Fuente: Elaboración Propia (2020)

4.4 Organizaciones de apoyo

Para la implementación de este servicio se han establecido alianzas con Fedecolde, el Colegio Sagrado Corazón de Jesús del Valle del Lili, la Academia de e-Sport F. H West Küste / Alemania, el semillero de investigación en ciencias del deporte de la Universidad del Valle -INCIDE-. Estas alianzas se orientan al intercambio de conocimientos, experiencias, personal experto y de apoyo; así como de los medios educativos, los recursos tecnológicos y los espacios físicos requeridos. Uno de los recursos más importantes de estas alianzas son los jugadores (*Gamers federados*) y entrenadores de e-Sport adscritos a FEDECOLDE. Su rol está orientado a participar en determinadas etapas del proyecto para: demostrar las habilidades y competencias que se desarrollan con la práctica de los juegos electrónicos, ilustrar sobre los riesgos y las buenas prácticas del estilo de vida sano de un *Gamer*, así como para estimular la motivación de padres e

hijos mediante juegos de exhibición y demostración, compartir *tips* sobre habilidades técnicas, capacidades tácticas y el manejo estratégico en los diferentes tipos de juego, el uso de aplicaciones.

4.5 Análisis social

SFBD tiene como objeto principal ofrecer enfoques conceptuales, análisis fundamentados en investigación, desarrollo de modelos, asesoría, capacitación y línea editorial en diferentes campos del conocimiento y la acción social relacionados con el deporte, la educación, el tiempo libre, la salud, la gestión pública y privada de las organizaciones. En ese sentido, las posibilidades de impacto social se generan no solo a partir del conocimiento, sino de las interacciones entre la esencia del trabajo de la Fundación y de las otras formas de organización con las que ella interactúa. Esta perspectiva de ser parte de un sistema social (macro), impone una conciencia frente a sus límites y alcances frente a lo posible, probable, deseable y evitable de cada proyecto, así como frente a las alternativas de atención y solución posibles, mediante la coordinación de acciones a partir de las relaciones asociadas con otros campos del conocimiento y de la acción social.

5. Análisis Económico

5.1 Inversión en Activos Fijos

Es necesario que el personal cuente con un lugar de trabajo y los elementos básicos técnicos y de tecnología para desarrollar sus funciones. Se cuenta con una oficina en Cali. En la tabla 7 se muestra la inversión en activos fijos, que se hará en el año 0 (periodo preoperativo) correspondiente al año 2021, la cual asciende a \$43.230.000.

Tabla 7 Presupuesto de inversión en Activos Fijos

CONCEPTO	Valor Inversión	Descripción
Equipos técnicos para producción de videos	\$20.890.000	
Cámara de Filmación	8.180.000	Cámara a7S II con montura E y sensor full-frame ILCE-7SM2/BQE38
Trípode convertible	450.000	TRÍPODE CON CONTROL REMOTO VCT-VPR1
Batería Externa de respaldo / recargas (UPS)	220.000	Batería recargable serie Z NP-FZ100
Adaptador / soporte del Celular	320.000	Adaptador Apple Multipuerto Digital a USB-C - B
Micrófono	3.560.000	Sony Xlr-km2 Micrófono Kit Adaptador 2 Canales Xlr
Lámparas Led portátiles	900.000	Kit 2 Luces 160 LEDs, Baterías, Trípodes
Programa para Edición de Videos	1.110.000	Final Cut Pro
Video Beam	1.530.000	VÍDEO PROYECTOR BENQ MS 550 – 3600 LÚMENES
Pantalla Retráctil/ Pizarra Blanca para proyección de videos	620.000	Pantalla Retráctil Para Proyector Elite Screens 120 Pulgadas
Muebles para oficina (escritorio, sillas)	4.000.000	Silla Oficina y escritorio oficina
Equipos y Servicios de Conectividad:	\$22.340.000	
Comunicación integrada (2 teléfonos fijos)	60.000	Teléfono Inalámbrico Negro celular Senior Adulto Mayor 2,4"
Telefonía móvil	5.500.000	iPhone 11 Pro Max
Computador Mac OX	9.590.000	iMac 27" 6 Core 3,1 GHZ
Notebook Mackbook Pro	7.000.000	Macbook Apple 13.3 pulgadas Intel 8GB 256GB
Memoria externa	190.000	Seagate Seagate Externo 8Tb Usb 3.0 3.5" Expansion.
COSTO INVERSIÓN INICIAL	\$ 43.230.000	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.2 Proyección de Ventas

De acuerdo con el mercado y la población objetivo que se describió en el punto 2.5 “Tamaño de mercado y fracción del mercado”, se estima una participación del mercado del 41% para el primer año (año 2022), la cual se irá incrementando año a año, teniendo en cuenta las siguientes premisas: (i) aumento alrededor del 1% del mercado objetivo, debido a que las nuevas generaciones tienden a no tener más hijos, tal y como se evidencia en el último censo del DANE (2018) que denota una disminución en la tasa de natalidad, pasando del 15.1% en el año 2017, al 14.88% en 2018. (ii) aumento de la demanda en un 8% debido a que la comunidad de padres, reaccionan positivamente a una formación corta en tiempo y en costos, hecho que se corrobora con el comportamiento

histórico de participación de los padres de familia en los procesos de formación de escuelas de padres u organizaciones no gubernamentales como REDPAPAZ. El aumento de la población objetivo se estima basado en lo novedoso de la propuesta y en lo pertinente para el desarrollo de las competencias de los niños del siglo XXI.

Tabla 8 Participación del mercado

Participación del mercado						
	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)	Año 6 (2027)
(*) Mercado Local (Cali)- (No. De personas interesadas)	2.254	2.277	2.299	2.322	2.346	2.369
Volumen en Ventas (No. Personas)	930	1004	1085	1172	1265	1366
Fracción del mercado (%)	41%	44%	47%	50%	54%	58%

(*) Comunidad de Padres que muestran interés en el tipo de formación, con hijos que cursan entre 4 y 11 grado pertenecientes a los estratos 4, 5, 6

Fuente: *Elaboración Propia (2020)*

Para la proyección en ventas se estima un aumento en precio del 2% para el primer año, tomando como base la inflación estimada por los expertos para el año 2020, y para los años subsecuentes se estima un aumento del 2.5%, así:

Tabla 9 Proyección de Ventas

Concepto	Año 1 (2022)			Año 2 (2023)		
	Cantidad	Precio	Total Ingresos	Cantidad	Precio	Total Ingresos
No. De clientes - Toma los 4 módulos	130	600.000	78.000.000	140	612.000	85.924.800
No. De clientes - Toma los 3 módulos	200	460.000	92.000.000	216	469.200	101.347.200
No. De clientes - Toma los 2 módulos	280	315.000	88.200.000	302	321.300	97.161.120
No. De clientes - Toma 1 módulo	320	180.000	57.600.000	346	183.600	63.452.160
Total	930		315.800.000	1004		347.885.280

Concepto	Año 3 (2024)			Año 4 (2025)			Año 5 (2026)		
	Cantidad	Precio	Total Ingresos	Cantidad	Precio	Total Ingresos	Cantidad	Precio	Total Ingresos

No. De clientes - Toma los 4 módulos	152	627.300	95.118.754	164	642.983	105.296.460	177	659.057	116.563.181
No. De clientes - Toma los 3 módulos	233	480.930	112.191.350	252	492.953	124.195.825	272	505.277	137.484.778
No. De clientes - Toma los 2 módulos	327	329.333	107.557.360	353	337.566	119.065.997	381	346.005	131.806.059
No. De clientes - Toma 1 módulo	373	188.190	70.241.541	403	192.895	77.757.386	435	197.717	86.077.426
Total	1.085		385.109.005	1.172		426.315.668	1.265		471.931.445

Proyección de ventas					
Concepto	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Valor total de Ingresos estimados	315.800.000	347.885.280	385.109.005	426.315.668	471.931.445
% crecimiento		10%	11%	11%	11%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.3 Proyección de Costos y Gastos

Los costos y gastos estimados para la realización de esta nueva unidad de negocio son básicamente gastos administrativos, de personal y de administración y ventas, dentro de los cuales se destacan el gasto en publicidad ya que resulta necesario para dar a conocer el servicio y atraer al público objetivo. También, sobresale el rubro de nómina y el gasto por prestación de servicios de los líderes/facilitadores que constituyen el recurso humano para desarrollar esta idea. El detalle se muestra a continuación:

Tabla 10 Proyección de Costos y Gastos

GASTOS DE OPERACION	MES	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Internet y Telefonía	500.000	6.000.000	6.120.000	6.273.000	6.429.825	6.590.571
Energía y Agua	1.200.000	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Arrendamiento	2.200.000	26.400.000	26.928.000	27.601.200	28.291.230	28.998.511

Web/ E Learning (alquiler mensual)	700.000	8.400.000	8.568.000	8.782.200	9.001.755	9.226.799
Hosting , Dominio y administración web (correos)	250.000	3.000.000	3.060.000	3.136.500	3.214.913	3.295.285
Impuestos Locales		3.631.700	4.000.681	4.428.754	4.902.630	5.427.212
Mantenimiento a equipos	50.000	600.000	612.000	627.300	642.983	659.057
Tarifas Pay- U (integración portal de pago en página)	200.000	2.400.000	2.448.000	2.509.200	2.571.930	2.636.228
Depreciación/Amortización	326.917	3.923.004	4.001.464	4.101.501	4.204.038	4.309.139
Total gastos de operación		68.754.704	70.426.145	72.514.854	74.690.883	76.960.171

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Gastos de Publicidad	900.000	10.800.000	11.016.000	11.291.400	11.573.685	11.863.027
Servicios de profesional en marketing	1.200.000	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Editor de contenido y desarrollador web	1.200.000	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Contraprestación expertos (equipo Interdisciplinario-3 personas)	9.600.000	115.200.000	117.504.000	159.744.000	163.737.600	167.831.040
Papelería	110.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Cafetería & Aseo	50.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Total gastos de admon y vtas		156.720.000	159.816.000	203.065.800	208.094.445	213.248.806

GASTOS DE NOMINA	MES	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Total costo de nómina	7.261.719	102.336.622	103.460.947	104.597.639	105.746.835	106.908.671

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.4 Proyección de ingresos y punto de equilibrio

La proyección de ingresos está relacionada con las ventas estimadas, las cuales para el primer año (2022) son de 930 padres de familia con un precio promedio de \$339.570. Sin embargo, ya teniendo en cuenta los costos, se tendría que vender en promedio a 1.093 padres de familia, por lo que el punto de equilibrio sólo se alcanza hasta el final del primer año de operación y se sostiene en los años siguientes.

Tabla 11 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Costos/Gastos Fijos	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Nómina	102.336.622	103.460.947	104.597.639	105.746.835	106.908.671
Gastos de operación	68.754.704	70.426.145	72.514.854	74.690.883	76.960.171
Gastos de administración y ventas	156.720.000	159.816.000	203.065.800	208.094.445	213.248.806
Inversión en activos	43.230.000				
Costo Total	371.041.326	333.703.092	380.178.293	388.532.163	397.117.649
Numero productos o servicios	930	1.004	1.085	1.172	1.265
Precio Promedio Unitario	339.570	346.361	355.020	363.896	402.833
Margen Unitario Promedio	339.570	346.361	355.020	363.896	402.833
Punto de Equilibrio	1.093	964	1.071	1.068	986
Costo total desembolsable	327.811.326	333.703.092	380.178.293	388.532.163	397.117.649
Costo promedio desembolsable	0	0	0	0	0
Cumplimiento del punto de equilibrio	85%	104%	101%	110%	128%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.5 Flujo de caja

La Fundación *SFBD*, la cual ya cuenta con una operación existente en la actualidad, maneja una base de caja de \$5.900.000; por lo tanto, el año 0 correspondiente al periodo preoperativo (año 2021), cuenta con una caja inicial por ese rubro. Asimismo, para arrancar con esta nueva línea de negocio, se ve en la necesidad de realizar un nuevo aporte a capital de \$50.000.000, con el fin de poder cubrir la inversión en activos fijos.

Tabla 12 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
ITEM	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Caja Inicial	5.900.000	12.670.000	658.674	10.586.205	14.037.704	40.486.158
Ingresos Netos	0	315.800.000	347.885.280	385.109.005	426.315.668	471.931.445
TOTAL DISPONIBLE	5.900.000	328.470.000	348.543.954	395.695.210	440.353.372	512.417.603
Inversiones en activos	43.230.000	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	102.336.622	103.460.947	104.597.639	105.746.835	106.908.671
Egresos por gastos de operación		68.754.704	70.426.145	72.514.854	74.690.883	76.960.171

Egresos por gastos de administración y ventas		156.720.000	159.816.000	203.065.800	208.094.445	213.248.806
Egresos impuesto de renta	0	0	4.254.656	1.479.214	11.335.052	22.444.139
TOTAL EGRESOS	43.230.000	327.811.326	337.957.748	381.657.507	399.867.215	419.561.787
NETO DISPONIBLE	-37.330.000	658.674	10.586.205	14.037.704	40.486.158	92.855.815
Aporte de Socios	50.000.000					
CAJA FINAL	12.670.000	658.674	10.586.205	14.037.704	40.486.158	92.855.815

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El saldo al final del año 1 es un poco crítico debido a que la nueva unidad de negocio recién empieza y apenas se está dando una apertura en el mercado y se está conociendo el servicio. Sin embargo, se puede vislumbrar un mejor flujo para los años subsiguientes.

5.6 Estado de Resultados

El estado de resultados que se muestra en la tabla 1, refleja para el primer año una pérdida; no obstante, para el segundo año y subsecuentes ya se refleja una utilidad que representa para el segundo año un 2,9% de los ingresos, para el tercero año un 0,9%, el cuarto año un 6,2% y el quinto año del 11,1%. No obstante, se precisa que como la empresa tiene la calidad de Fundación, las utilidades no son distribuibles ya que su esencia no es con ánimo de lucro y por ende, se asignan a fondos con destinación específica.

Tabla 13 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Ventas netas	315.800.000	347.885.280	385.109.005	426.315.668	471.931.445
Costo nomina	102.336.622	103.460.947	104.597.639	105.746.835	106.908.671
Gastos de Operación	68.754.704	70.426.145	72.514.854	74.690.883	76.960.171

Gastos de Administración y Ventas	12.720.000	12.936.000	13.211.400	13.493.685	13.783.027
Servicios de profesional en marketing	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Editor de contenido y producción	14.400.000	14.688.000	15.055.200	15.431.580	15.817.370
Contraprestación expertos (equipo Interdisciplinario-3 personas)	115.200.000	117.504.000	159.744.000	163.737.600	167.831.040
Utilidad gravable	-12.011.326	14.182.188	4.930.712	37.783.506	74.813.796
Impuesto de Renta		4.254.656	1.479.214	11.335.052	22.444.139
Utilidad neta	-12.011.326	9.927.532	3.451.498	26.448.454	52.369.658
Reserva legal	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-12.011.326	9.927.532	3.451.498	26.448.454	52.369.658
% Utilidad Neta		2,9%	0,9%	6,2%	11,1%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.7 Balance proyectado

De acuerdo con el balance general se puede vislumbrar que la empresa no cuenta con nivel de endeudamiento y que las ventas se realizan en efectivo, por lo tanto, la empresa no cuenta con cuentas por cobrar. El importante resaltar que el saldo en caja del año 0 (año 2021), no coincide con el saldo que se presenta en el flujo de caja, por tanto que el flujo de caja final, incluye los \$5.900.000 de caja inicial, provenientes de la operación que ya tiene la Fundación con sus otras unidades de negocio; y en este caso, se refleja el detalle financiero de la unidad de negocio del Campus Virtual SFBD e-Sport.

Tabla 14 Balance General

BALANCE GENERAL						
ACTIVO	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	6.770.000	322.570.000	342.643.954	389.795.210	434.453.372	506.517.603
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.770.000	322.570.000	342.643.954	389.795.210	434.453.372	506.517.603
ACTIVO FIJO						
Activos depreciables	43.230.000	43.230.000	43.230.000	43.230.000	43.230.000	43.230.000
Depreciación acumulada		3.923.004	7.924.468	12.025.969	16.230.007	20.539.146
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43.230.000	39.306.996	35.305.532	31.204.031	26.999.993	22.690.854
TOTAL ACTIVOS	50.000.000	361.876.996	377.949.485	420.999.242	461.453.365	529.208.456
PASIVO + PATRIMONIO						
PASIVO						
Carga Prestacional por Pagar	0	102.336.622	103.460.947	104.597.639	105.746.835	106.908.671

Cuentas por pagar- Proveedores	0	221.551.700	222.317.677	263.554.685	266.555.321	269.669.831
Impuesto de Renta	0	0	4.254.656	1.479.214	11.335.052	22.444.139
TOTAL PASIVO	0	323.888.322	330.033.280	369.631.538	383.637.208	399.022.641
PATRIMONIO						
Capital	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-12.011.326	-2.083.795		
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-12.011.326	9.927.532	3.451.498	26.448.454	52.369.658
Fondos con destinación específica	0	0	0		1.367.704	27.816.158
TOTAL PATRIMONIO	50.000.000	37.988.674	47.916.205	51.367.704	77.816.158	130.185.815
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	50.000.000	361.876.996	377.949.485	420.999.242	461.453.365	529.208.456
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.8 Evaluación del proyecto y análisis de sensibilidad

Según la evaluación del proyecto se puede determinar que el EBITDA es positivo a partir del segundo año y se mantiene positivo hasta la proyección al año 5, lo cual hace atractivo el montaje de esta nueva línea de negocio. Asimismo, se refleja que la tasa interna de retorno es del 17,10% que supera la tasa mínima de retorno esperada y el valor presente neto es positivo, que refleja la viabilidad de la realización del proyecto.

Tabla 15 Flujo de Caja Neto

FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-12.011.326	9.927.532	3.451.498	26.448.454	52.369.658
Total Depreciación	0	3.923.004	4.001.464	4.101.501	4.204.038	4.309.139
Pagos de capital		0	0	0	0	0
EBITDA		-8.088.322	9.674.339	6.073.785	19.317.440	34.234.658
1. Flujo de fondos neto del periodo		-8.088.322	13.928.996	7.552.999	30.652.492	56.678.797
Inversiones de socios	50.000.000	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	50.000.000	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa						
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-50.000.000	-8.088.322	13.928.996	7.552.999	30.652.492	56.678.797
Balance de proyecto	-50.000.000	-66.088.322	-62.733.458	-65.217.812	-45.000.170	4.478.599
Periodo de pago descontado	4,91					
Tasa interna de retorno	17,10%					
Valor presente neto	2.132.319					
Tasa mínima de retorno	16,00%					

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Para el análisis de sensibilidad se toman dos escenarios: uno pesimista y uno optimista. El escenario pesimista consiste en un crecimiento en las ventas por debajo del esperado; en lugar de un crecimiento del 8%, se estima un aumento de tan solo el 4% como resultado de que se ha visto afectado el trabajo de los padres de familia teniendo en cuenta la coyuntura del Covid-19 y que, por ende, no cuentan con el poder adquisitivo suficiente adquirir el servicio. Asimismo, el nivel de costos y gastos se mantiene. Como resultado, se observa que el negocio no es viable ya que el valor presente neto da negativo y la TIR también.

Tabla 16 Flujo de Caja Neto Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	-	-12.011.326	-111.832.316	-131.336.653	-122.762.030	-112.806.348
Total Depreciación	-	3.923.004	4.001.464	4.101.501	4.204.038	4.309.139
Pagos de capital						
EBITDA		-8.088.322	-107.830.852	-127.235.153	-118.557.992	-108.497.209
1. Flujo de fondos neto del periodo		-8.088.322	-107.830.852	-127.235.153	-118.557.992	-108.497.209
Inversiones de socios	50.000.000	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	50.000.000	-	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa						
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-50.000.000	-8.088.322	-107.830.852	-127.235.153	-118.557.992	-108.497.209
Balance de proyecto	-50.000.000	-66.088.322	-184.493.306	-341.247.388	-514.404.962	-705.206.965
Periodo de pago descontado	-					
Tasa interna de retorno	-110%					
Valor presente neto	-520.209.528					
Tasa mínima de retorno	16%					

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El escenario optimista, consta de un aumento en los ingresos en un 20% con respecto al año anterior y una eficiencia en costos, que se traduce en una reducción del 10% de los mismos, año a año. El resultado es un VPN equivalente a \$ 357.197.210 y una TIR de 70,15%.

Tabla 17 Flujo de Caja Neto Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	-	-12.011.326	37.515.186	58.202.433	116.192.086	186.759.686
Total Depreciación	-	3.923.004	4.001.464	4.101.501	4.204.038	4.309.139
Pagos de capital		-	-	-	-	-
EBITDA		-8.088.322	41.516.650	62.303.933	120.396.124	191.068.825
1. Flujo de fondos neto del periodo		-8.088.322	41.516.650	62.303.933	120.396.124	191.068.825
Inversiones de socios	50.000.000	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	50.000.000	-	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa						
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-50.000.000	-8.088.322	41.516.650	62.303.933	120.396.124	191.068.825
Balance de proyecto	-50.000.000	-66.088.322	35.145.804	21.534.801	145.376.493	359.705.557
Periodo de pago descontado	2,62					
Tasa interna de retorno	70,15%					
Valor presente neto	357.197.210					
Tasa mínima de retorno	16%					

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.9 Análisis de riesgos

- a) **Riesgos Estratégicos:** Prevalencia del nivel de indiferencia /rechazo de los adultos a los Juegos electrónicos y al e-Sport, lo cual constituye un riesgo porque podría afectar el mercado potencial.

- b) **Riesgos gerenciales:** No reconocimiento del *e-Sport* como disciplina deportiva y lo que ello representa en cuanto al no poder tener derecho de participación en los programas de fomento, protección, apoyo y patrocinio, así como tampoco a la autorización de la representación nacional y la organización de eventos nacionales e internacionales con acceso a la correspondiente disposición de auxilios y subsidios establecidos bajo la legislación del deporte en Colombia⁸.
- c) **Riesgos financieros:** la prevalencia de algunos enfoques contradictorios entre el interés económico frente a los principios y valores del deporte, donde se hace mayor hincapié en el fomento de los juegos violentos que de los deportivos. También, la desaceleración de la economía producto de la pandemia y que afecta el poder adquisitivo de la comunidad de padres de familia y a la población en general.
- d) **Riesgos tecnológicos:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de la entidad. La insuficiencia, capacidad y estabilidad de la conectividad.
- e) **Riesgos de cumplimiento:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales. No existe una regulación específica sobre los *E-Sport* por parte de los entes gubernamentales. Se

⁸ Está comprendida bajo la estructura administrativa del Ministerio del Deporte, entidad gubernamental del Poder Ejecutivo encargada de formular, coordinar y vigilar la práctica del deporte, la recreación, la educación física, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad colombiana. El marco regulatorio del deporte en Colombia está comprendido desde el artículo 52 de la Constitución Nacional, los actos legislativos inherentes a él como: la ley del deporte 181 de 1995, 14445 de 2011, 49 de 1993, 582 del 2000, 845 del 2003, 1207 de 2008; los decretos: decreto ley 1228 de 1995, decreto reglamentario 00407 de 1996, 641 de 2001, 900 de 2010, 04183 de 2011, Resoluciones: 000231 de 2011, 001172 de 2011 entre otros.

depende de la postura y pautas regulatorias que expida el Comité Olímpico Internacional

- f) **Riesgo de imagen o reputacional:** posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización, ante sus clientes y partes interesadas.

El plan general de mitigación de riesgos se basa principalmente en la prestación de un servicio de calidad con base unos profesionales con experiencia y conocimiento suficiente. Asimismo, la idea es la promoción del servicio y poder posicionarlo con el apoyo de un profesional en marketing para que se dé a conocer los beneficios de participar del “cirulo de prevención de los *gamers*”.

En cuanto a los temas financieros, se cuenta con una persona que da apoyo en estos temas y puede brindar sugerencias y planes de acción para mitigar los riesgos referentes a este tema. En el aspecto tecnológico, se tendrán controles de acceso físico y controles a nivel de equipos, tales como ubicación y protección, seguridad en cableado o mantenimiento periódico de equipos. Finalmente, frente a los riesgos identificados se le evalúan permanentemente los controles asignados con el fin de obtener información para mejorar la evaluación y gestión de los riesgos e identificar la materialización oportuna de los riesgos.

6. Conclusiones

La práctica incontrolada de los *e-Sports* puede generar adicciones en los niños y jóvenes. Sin embargo, cuando se da un proceso guiado y consensuado con los padres de familia, los *e-sports* pueden convertirse en una pieza fundamental para el desarrollo

de las diferentes capacidades de los niños y jóvenes, como elementos coordinativos, estrategias de conocimiento, habilidades de liderazgo, de trabajo en equipo y hasta el desarrollo de capacidades físicas como el desarrollo de la visión periférica. Adicionalmente, en la realidad social actual los *e-sport* también posibilitan a quienes no disfrutaban el deporte tradicional, quienes poseen algún tipo de limitación física o psicológica el inscribirse a grupos sociales, interactuar con otros, pertenecer a comunidades y resolver problemas.

El “*Círculo de Protección de los Gamers*”, que propone la Fundación Centro Investigación *Sport, Freizeit und Beratung Dienst* (Fundación SFBD), busca satisfacer esa necesidad de aclaración, ilustración y capacitación de los padres de familia frente a las posturas y concepciones divergentes sobre la práctica de los juegos electrónicos, que van desde notas sensacionalistas de los medios de comunicación, por lo general sobre los riesgos y peligros de esta actividad lúdica deportiva, hasta las eventuales notas de orden pedagógico futurista que destacan su uso bajo pautas de orientación, acompañamiento y control.

Por lo tanto, se distingue esa necesidad de encontrar la manera de conocer mejor sobre el tema, de entender las ventajas y desventajas, para poder guiar a los hijos, basándose en un dialogo proactivo y asertivo, y no reactivo de solo entrar a sancionar. El reto que se plantea y sobre el cual el presente trabajo espera ofrecer un aporte, es la posibilidad de una construcción mutua permita el involucramiento de los padres en el proceso educativo, de cuidado y protección de sus hijos. Como alternativa en este sentido se plantea la posibilidad de incorporar como estrategia y plan de acción dentro

de las ofertas institucionales educativas o particulares, una modalidad del *edutainment*, para influir educativamente -en ambos grupos de población- a través de la actividad de juego y aprendizaje divertido.

El análisis financiero refleja un ejercicio positivo a partir del segundo año, lo cual se considera normal, teniendo en cuenta que el primer año se requiere de una inversión de capital considerable y es un año en el cual la estrategia se basa en darse a conocer en el mercado y dejar a la comunidad de padres satisfecha, para que puedan referenciar el servicio ofrecido. No obstante, con el fin de garantizar la sostenibilidad económica y el flujo de caja de la Fundación SFBD, es importante generar una estrategia que permita desarrollar un lazo muy fuerte con la comunidad de padres, por lo que se han establecido estrategias como las de brindar charlas complementarias.

A pesar de que se tenga planeado empezar la operación de la nueva línea de negocio del campus virtual, en el 2022, desde ya se está trabajando en la promoción del servicio a través de videos de YouTube en el portal de la Fundación y una charla que se presentó en el colegio sagrado corazón de Jesús, uno de los actores que permitirá la implementación piloto para el desarrollo de esta idea, reflejando como resultado, el interés de la comunidad de padres.

En ese orden de ideas la idea del plan de negocio se toma como viable, y se espera abordar y proyectar de acuerdo con lo planteado en este trabajo, ya que se presume como una oportunidad de ofrecer algo que en el país y en la ciudad de Cali, no es altamente conocido y que surge a partir de una necesidad y problemática creciente, que se ha aumentado con esta nueva realidad surgida a partir de la pandemia.

Bibliografía

- Coombs, Philip; (1971); *La crisis mundial de la educación*; Península; Barcelona.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997): Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*). Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Organización Mundial de la Salud; (2018); *Clasificación Internacional de Enfermedades (ICD-11)*, recuperado el 25 de julio de 2020 de: <https://icd.who.int/es>
- La República, (2018); “Niños y jóvenes colombianos usan internet tres horas y media al día”, recuperado el 25 de julio de 2020 de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/los-ninos-y-jovenes-colombianos-usan-internet-tres-horas-y-media-al-dia-2756640>
- Vargas Olarte, Carlos Eduardo y Rittner, Volker; (2019); “Teoría Científica del Deporte. El deporte como objeto de estudio y sistema social”, Grin Verlag.
- Waterman, Helen; (2019); “Etapas de la adolescencia”; recuperado el 8 de agosto de 2020 de: <https://www.healthychildren.org/Spanish/ages-stages/teen/Paginas/Stages-of-Adolescence.aspx>
- “Wer sind eigentlich diese Gamer?”, (s.f.); recuperado el 3 de agosto de 2020 de: <https://www.degruyter.com/view/book/9783110312836/10.1515/9783110312836.12.xml>
- Zapata, Fernando; (2019); “¿El mayor desafío de la conectividad es aprender a desconectarse?”, recuperado el 30 de julio de 2020 de: <https://andinalink.com/el-mayor-desafio-de-la-conectividad-es-aprender-a-desconectarse/>
- “Las consultas médicas de adolescentes adictos a los videojuegos 'on line' se han triplicado en Catalunya en cinco años”, recuperado el 10 de agosto de 2020 de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20140413/54405725221/triplican-adolescentes-adictos-videojuegos.html>
- “Profesora de Harvard advierte: los nuevos juegos como Fortnite son como la heroína”, recuperado el 6 de agosto de 2020 de: <https://muhimu.es/educacion/juegos-adictivos-ninos/>
- Granizo, E.; Haro, S. (2016). Modelo de Producción de Contenidos Digitales para la educación Online. Revistas de la Universidad de las Fuerzas Armadas del Ecuador ESPE. Sangolqui, Pichincha. Ecuador.
- FAO (2014): Metodologías de E- learning. Una guía para el diseño y desarrollo de cursos de aprendizaje empleando la tecnología de información y las comunicaciones. Edición en PDF (E-ISBN 978-92-5-308-309). Roma
- Zapata, Cl.; Bonfante, M.C.; Acosta, J.; Suarez, M.C. (2016): Modelo para la formación de profesores en y para la diversidad. Grupo de investigación Huellas Pedagógicas, Corporación Universitaria Rafael Núñez, Calle de la Soledad 5-70 Centro Histórico, Cartagena, Colombia.

Entrevistas

- Vargas Olarte, Carlos Eduardo, Doctor en Ciencias del Deporte y director de SFBD. Consulta permanente.
- Ramírez Segura, Gloria Estela, miembro de Ascopri. 5 de agosto de 2020.

- Sinisterra, Nelson; ex Secretario de Salud de Cali. 11 de agosto de 2020.
- Bolívar, Claudia Patricia; Especialista en Neuropsicología Infantil del Centro Médico Imbanaco; 14 de agosto de 2020.

Páginas web

www.newzoo.com

https://en.wikipedia.org/wiki/Cyberathlete_Professional_League

<http://e-sports.or.kr/>

<http://www.fedecolde.com/>

<https://www.asocopri.edu.co/>

Videos

Canal Schoenstatt Vivo, 24 de octubre 2018. Charla de Carolina Pérez: “Los niños y las pantallas – parte 2”;

<https://www.youtube.com/watch?v=xbff8SE4ARA&feature=youtu.be>

Normatividad

- Ley 115/1994, Diario Oficial No. 41.214 de 8 de febrero de 1994. Ley General de Educación
- Decreto 1075/2015, Diario Oficial No. 49.523 de 26 de mayo de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.