

Esportiva. Centro de Entretenimiento y Entrenamiento para ESports.

Presentado por:

Jairo Prado Roldan

Juan Camilo Mezu

Director de Trabajo de Grado:

Juan David Soler Libreros

Ana Lucía Álzate Alvarado

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cali, Colombia

2022

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	9
2. Análisis del mercado	12
2.1 Definición del problema.....	12
2.2 Definición de producto y/o servicios.	16
2.2.1 Necesidades que satisfacer.....	16
2.2.2 Propuesta de Valor	18
2.3 Estrategia de generación de ingresos.	20
2.4 Clientes.....	22
2.4.1 Clientes del Lounge.....	22
2.4.2 Clientes del Centro de Entrenamiento	23
2.5 Factores Clave de Compra	25
2.6 Validación de Hipótesis	26
2.7 Análisis de los competidores.....	30
2.8 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	35
2.9 Estrategia de mercadeo y plan de ventas.....	36
2.10 La identidad de nuestra marca.....	44
3. Análisis técnico	48
3.1 Diseño curricular.....	48

3.2	Diseño de la experiencia del Lounge	49
3.3	Requerimientos y Proveedores.....	55
3.4	Boceto gráfico de website+app móvil.....	58
4.	Análisis administrativo.....	59
4.1	El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	59
4.2	Las estructura organizacional.....	64
5.	Análisis legal, social y ambiental	66
5.1	Análisis Legal.....	66
5.2	Análisis ambiental de aliados clave	70
6.	Análisis económico	73
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	73
6.2	Los ingresos, costos y gastos	76
7.	Análisis financiero.....	80
7.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	80
7.2	Evaluación de proyecto	82
7.3	Riesgos	87
8.	Road Map del Negocio.....	93
9.	Conclusiones.	95
10.	Referencias	97

11. Anexos.....	103
11.1 Información para el cálculo del tamaño del mercado	103
11.2 Análisis de sentimientos de la competencia.....	107
11.3 Anexo Planos y Distribución del espacio.....	108

INDICÉ DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 : Canvas Estratégico de Sportiva.....	34
Ilustración 2 : Logo y slogan de Sportiva.....	44
Ilustración 3 : Procesos operativos, académicos y de mercadeo y ventas.....	53
Ilustración 4 : Boceto de la app	59
Ilustración 5 : Estructura organizacional	64
Ilustración 6 : Composición de Igresos por Tipo de Cliente	76
Ilustración 7 : Roadmap de Sportiva	93

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1: Canvas de Sportiva.....	26
Tabla 2: Competidores de Sportiva.....	33
Tabla 3 : Paquetes y precios ofrecidos	36
Tabla 4 : Ventas, share por tipo de servicio y capacidad instalada de Sportiva.....	46
Tabla 5 : Mapa de competencias del diseño curricular	49
Tabla 6 : Actividades productivas de Sportiva.....	52
Tabla 7 : Proveedores	55
Tabla 8 : Activos Fijos	57
Tabla 9 : Distribución de responsabilidades por cargo.....	61
Tabla 10 : Cronograma de inversión	74
Tabla 11 : Costos Indirectos de Fabricación.	77
Tabla 12 : Costos unitarios y totales.....	78
Tabla 13 : Gastos operativos	78
Tabla 14 : Costos hundidos y preoperativos.....	79
Tabla 15 : Nómina.....	79
Tabla 16 : Estado de resultados	80
Tabla 17 : Balance general	81
Tabla 18 : Flujo de Caja del Inversionista mensual para el primer año	84
Tabla 19 : Flujo de Caja del Inversionista mensual para el segundo año.....	85
Tabla 20 : Flujo de caja del inversionista anual para los primeros 5 años y valor terminal	87

Resumen

Este trabajo presenta un modelo de negocio innovador para un centro de entretenimiento gamer y de entrenamiento en Esports ubicado en la ciudad de Cali. La propuesta de valor de este centro se enfoca en proporcionar una experiencia única e inmersiva a los jugadores, a través de una infraestructura y ambientación de alta calidad, que los transporta a un mundo virtual. Además, el centro también ofrece herramientas y mentoría para aquellos que buscan convertirse en jugadores de alto rendimiento, así como un programa académico inspirado en las mejores escuelas de Esports del mundo. Esto lo hace atractivo tanto para jugadores casuales como para aquellos que buscan una carrera en la industria de los juegos competitivos. En cuanto al modelo de monetización, este centro de entretenimiento genera ingresos a través de matrículas, membresías, por cobro por hora de juego en una estación de gaming del lounge y por hora de coaching personalizado. En este trabajo se validan varias hipótesis sobre la mejor forma de ofrecer la experiencia y su viabilidad financiera, y se plantea cual es la mejor estrategia para llevarlo a cabo.

Palabras Claves: Esports, gamer, Academia, Mercadeo digital.

Abstract

This work presents an innovative business model for a gamer entertainment and Esports training center located in the city of Cali. The value proposition of this center focuses on providing a unique and immersive experience to players, through high-quality infrastructure and ambiantation that transports them to a virtual world. Additionally, the center also offers tools and mentorship for those seeking to become high-performance players, as well as an

academic program inspired by the world's best Esports schools. This makes it attractive to both casual players and those seeking a career in the competitive gaming industry. In terms of monetization, this entertainment center generates revenue through enrollments, memberships, and hourly charge for the usage of a PC or console in the lounge, or of personalized coaching. This work validates several hypotheses about the best way to offer the experience and its financial viability and proposes the best strategy for implementation.

Key Words: Esports, gamer, Academy, Digital Marketing.

1. Introducción

El presente modelo de negocios resuelve el problema de que los gamers de alto poder adquisitivo de la ciudad de Cali no disponen de un lugar en el que poder jugar inmersos en la experiencia gamer. Es decir, pese a que muchos tienen equipo propio en sus casas, estas no constituyen el mejor lugar para jugar, haciendo falta un lugar con una ambientación acorde, que permita desconectarse de las preocupaciones de la vida cotidiana, ponerse cómodos, sumergirse en la atmósfera competitiva y en la comunidad gamer, y con un equipo con óptimo rendimiento, igual o mejor que el que tengan en casa, y con una velocidad del internet estable. Por otro lado, tampoco cuentan con una guía que les permita seguir mejorando sus habilidades para el gaming profesional, encontrando constantemente que aunque son buenos y tienen experiencia, no pueden vencer a los profesionales, o no encuentran una forma de hacer viable financieramente un proyecto de vida alrededor de los esports. Así, Esportiva, como centro de entretenimiento y entrenamiento en Esports, provee en un solo lugar la posibilidad de lograr hacer del gaming toda una experiencia de aprendizaje o de consumo vivencial.

Los emprendedores que llevarán esto a cabo somos Juan Camilo Mezu, abogado con master en derecho laboral de la Universidad Icesi y especialista en seguridad social, con magister en derecho corporativo, actual gerente jurídico de una empresa; y Jairo Prado Roldán, abogado de la Universidad Icesi con una maestría en finanzas, quien ha trabajado en el sector público, y ha podido apreciar de cerca como desde Indervalle se ha promovido el desarrollo de los Esports en el Valle del Cauca, en especial con la organización de las 3 Ligas Nacionales de Deportes Electrónicos que van a la fecha. Ambos pondrán a disposición de

Esportiva sus conocimientos en administración de empresas, finanzas y su red de contactos en el sector, así como un capital inicial de 50 millones de pesos (cada uno aportando la mitad).

Las metas de ingresos son llegar a los mil millones facturables para el año 2, momento en el que se logrará llegar a ganancias netas, atendiendo al 10% de gamers de mayor poder adquisitivo de la Ciudad de Cali, y obteniendo el 80% de sus ingresos del servicio prestado en el Lounge, y un 20% del servicio de Coaching y del Programa de entrenamiento en esports.

Para lograr esto, se requerirá pedir un préstamo bancario de 195 millones de pesos, desembolsables 150 millones 2 meses antes de la entrada en operación del negocio; y 15 millones cada semestre por los siguientes año y medio, para financiar la expansión del equipo. El equipo gamer conformado por consolas y PC gamer será arrendado financieramente, y el mobiliario y equipo de oficina será arrendado operativamente, en tanto que el mobiliario y accesorios (sillas gamer, escritorios, luces, gadgets) será adquirido por el negocio. Esta inversión se dará a medida que se van activando los servicios de la empresa, empezando el servicio del Lounge (cobro por hora de juego en un equipo del centro), 7 meses después empezando el servicio de Coaching personalizado, y en el tercer año empezando el servicio de entrenamiento profesional para una carrera de jugador de esports.

El periodo de recuperación de la empresa es de 3.03 años. Bajo un crecimiento del 1% a partir del año 5 (en el que habremos logrado un 90% de penetración en nuestro nicho de mercado), la proyección del flujo de caja libre, nos permite valorar la empresa. Usando una tasa de oportunidad del 25% (de las mejores alternativas de inversión que tenemos disponibles), esto arroja un VPN de poco menos de mil millones de pesos, y una TIR de 111%. Para que el VPN se vuelva cero, se requeriría que las tarifas cobradas hubieran sido sobre-estimadas en un 30%. Se identifican como variables que causan sensibilidad en la

rentabilidad del negocio a la tasa de cambio (que afectaría el precio de arrendamiento de los equipos, y el precio de compra de los gadgets), y el costo de la electricidad.

2. Análisis del mercado

2.1 Definición del problema

Los Esports, o deportes electrónicos, son competiciones con videojuegos que se han apropiado de elementos que tradicionalmente se asocian a los deportes tradicionales, atrayendo el entusiasmo del jugadores, fans, amateurs o meros espectadores, llenando estadios. Algunos eventos, como el Final de Worlds 2018 de League of Legends, tuvieron más audiencia que el SuperBowl de 2019 (ESports Charts, 2018). Situaciones como el confinamiento de 2020 terminaron por introducir a muchas personas a este apasionante mundo que ya venía en acelerado crecimiento (Huacán, 2020; Portafolio, 2022), creciendo el número de seguidores en un 16% en este periodo (Vargas, 2020). De hecho, muchos jóvenes latinoamericanos ya están considerando los esports como algo más que entretenimiento, considerando la opción de esto como profesión (Ruiz, 2022) .

No obstante, el entusiasmo por este juego no ha venido a la par con la decisión de compra de los jugadores. “Se juega, pero no se compra” (Ibid), es algo de lo que se quejan muchos desarrolladores de juegos. Se han dado varias explicaciones de esto, pero aquí nos orientaremos a la que va relacionada con que los jugadores enfrentan problemas que no les permiten sumergirse en la experiencia de jugar, lo que hace que no estén dispuestos a hacer la inversión en entretenimiento o entrenamiento. Esto es, hay dos necesidades, relacionadas e insatisfechas, del público gamer: la de una experiencia de entretenimiento alrededor de sus juegos favoritos que sea envolvente y libre de interrupciones o interferencias (técnicas o sociales), y la de poder recibir una formación integral para superarse en el nivel profesional-competitivo en esports.

Actualmente, este público solo juega desde casa, donde enfrentan todo tipo de limitaciones. Por un lado, pueden no tener el equipo necesario. En Colombia, el 37.9% de los hogares aún no tienen un computador propio (Dane, 2021). Para los hogares de mayores ingresos, no tener un computador en lo absoluto puede no ser un problema, aunque ensamblar un pc gamer con el mejor rendimiento pueden ser aún difícil de conseguir, y su costo se está incrementando, debido a la crisis por escasez de microprocesadores (López, 2021). Más aún, la variación en tasa de cambio afecta enormemente la conveniencia de tener el último PC gamer. El efecto de ambas fuerzas hizo que en 2021 un Pc gamer profesional gama media costara 7 millones de pesos (Morales, 2021), pero para finales de 2022 ese costo ya estuviera en \$10.841.000 pesos (Picodi, 2022). Así, no es lo mismo tener un PC que tener uno que esté a la altura de la experiencia. Por otro lado, también es frecuente que el hogar no constituya el ambiente adecuado para poder vivir la experiencia completa de jugar; que involucra capacidad de socializar, de relajarse, de sumergirse en el juego, y de construir una identidad alrededor de ello. Así, para fines de entretenimiento, no disfrutan del juego en su máximo potencial. Tan solo la sistemáticamente lenta conexión a internet que aqueja a Colombia es constante motivo de quejas para el público gamer (Comisión Reguladora de Comunicaciones, 2022). Incluso, algo que no muchos jugadores saben es que jugar desde equipos que van quedando obsoletos afecta la velocidad del internet incluso si el operador presta el servicio en óptimas condiciones (Infobae, 2022), por lo que lograr una conexión estable requiere estar renovando equipos con más frecuencia que la que lo hacen los colombianos. Si bien las empresas de internet empiezan a ofrecer soluciones pensadas para los requerimientos de los gamers, que requieren ancho de banda y latencia baja para lograr sincronismo, simultaneidad

y concurrencia (Galevi, 2020), la cobertura de estas redes de ancho de banda aún no es globalmente accesible.

Más allá de las limitaciones del juego en solitario, también está que está cada vez más documentado como jugar no es meramente el hecho de la interacción con la pantalla, sino que es toda una experiencia social y una mezcla de experiencias de consumo (Seo & Jung, 2016), que va desde consumir formas de relacionarse (Jang et al, 2020; Itsitio, 2020), de exteriorizar emociones o de relacionarse con el espacio que se habita. Para algunas personas con soledad crónica, encontrar espacios en los que compartir su pasión por los juegos es una forma de interactuar (GameWorldObserver, 2022). Así, se explica cómo hay una necesidad sociológica por un lugar donde el jugador pueda desempeñar su rol de forma integral y satisfactoria, lo cual no siempre será su habitación, y que actualmente no está cubierta.

Por el lado de jugar de forma profesional con fines competitivos, los jugadores colombianos enfrentan aún peores limitaciones de infraestructura, y además necesitan sacarle el máximo provecho a su escaso tiempo, con el poder llegar a un nivel que les permita competir en torneos y ligas, o acceder a otras formas en las que puedan generar dinero de la profesión gamer. La experimentación autodidacta y empírica puede no ser suficiente para muchos para llegar a niveles competitivos, por lo que se vuelve necesaria una formación integral.

Estas problemáticas se traducen actualmente en dolores para los gamers, que deben intentar suplir esas necesidades como auto proveedores principalmente, con equipos compartidos, o teniendo que armar setups sin la correcta asesoría, haciéndolo en espacios donde el ruido o la insuficiencia del internet no los deja sumergirse en la experiencia, o en solitario cuando quisieran poder socializar alrededor de la idea. Además de la frustración de

no saber cómo usar lo conseguido para dar el salto a ser un gamer profesional, o de mejorar en el juego hasta llegar a un techo del que no pueden pasar. Todo eso desembocando en una necesidad de un lugar que integre todas las piezas (equipo, experiencia, entorno, iluminación, cultura gamer, guía) en una experiencia de entretenimiento y/o entrenamiento alrededor de los esports.

Esto hace que haya tres oportunidades tras este problema. Por un lado, tanto los segmentos de jugadores serios en demanda de entretenimiento, y de candidatos a jugadores profesionales, están creciendo aceleradamente en Colombia y en el mundo, y están dispuestos a pagar una cantidad significativa de dinero para entretenimiento y formación. Por el lado del entretenimiento, la industria gamer está creciendo en usuarios y en ingresos más que la del cine y la música juntos, y a medida que aumenta el poder adquisitivo de los jugadores, aumenta el porcentaje de este que están dispuestos a dedicar al entretenimiento. Por el lado profesional, cada vez se crean más torneos y competencias que vuelven factible vivir de ser un gamer profesional, lo que está llevando a una creciente demanda de los gamers de medios que les permitan llegar a ese fin. Así, para ambos fines, los jugadores están dispuestos a pagar por una experiencia de entretenimiento y de formación, más que un producto.

Por otro lado, está la necesidad de muchas organizaciones de llegar al público gamer para entregarles propuestas de valor que suplan sus necesidades (relacionadas o no con los esports), pero que no saben cómo llegar a este nicho de mercado. Así, se crea una oportunidad dado que un centro de entretenimiento y entrenamiento para gamers puede ser la plataforma sobre la cual estas organizaciones entrarán en contacto con este público. Esto a través de asociaciones estratégicas de estas marcas con nuestro centro, en las que la presencia de la marca estará en la formación de las experiencias de entrenamiento y entretenimiento. Esto en

un espíritu como el de los parques temáticos para niños como Divercity o Kidzania, donde diversas marcas hacen co-creación de la experiencia con el parque. En este caso, el centro de entretenimiento ganaría un porcentaje de los ingresos de las ventas generadas, o cobraría por permitir la presencia del mercadeo digital de la marca en la experiencia del usuario.

Una tercera oportunidad se crea cuando se satisfacen adecuadamente las anteriores dos. Es decir, cuando el centro haya entrenado suficientes jugadores profesionales, y haya logrado que diversas crezcan en sus rentabilidades al atender a este nicho de mercado y que perciban las ventajas de poseer activos en este segmento para visibilizar sus marcas. Al lograr esto, el centro habrá creado la oferta y la demanda de equipos profesionales de gamers conformados por talento local, listos para competir en grandes ligas. Aquí, el centro de entrenamiento tiene una oportunidad de ganar dinero con la conformación de estos equipos y su emparejamiento con un sponsor o inversionista.

2.2 Definición de producto y/o servicios.

2.2.1 Necesidades que satisfacer.

Según Hamari & Sjoblom (2017, citado por Caro (2021)) se han identificado 10 necesidades en los jugadores de ESports, cinco de ellas de naturaleza competitiva, y cinco hedónicas relacionadas con la inmersión y la socialización. Estas son:

- Logro indirecto: Es la necesidad del sentimiento de logro a través de los logros de una comunidad con la que se identifica.
- Aspectos estéticos: Es la necesidad de apelar a lo bello, gracioso y el arte que hay en todo deporte.

- Construcción de drama: Es la necesidad de disfrutar de cambios en la trama, que impliquen cambios emocionales y euforia.
- Escapismo: Poder escapar de la rutina.
- Adquisición de conocimiento social: Conocer de este mundo a través de socializar y de una comunidad.
- Adquisición de conocimiento y habilidad: Es la sensación del logro y del mejoramiento continuo en el juego.
- Entrenamiento psicológico: Es la necesidad de adquirir resistencia, stamina y la disciplina de un deportista.
- Interacción social: Es la búsqueda de contacto constante con pares para necesidades afectivas y de afiliación. Es la necesidad de compartir la cotidianidad con afines.
- Gratificación: Es la necesidad de recibir frecuente y convenientemente un refuerzo positivo de logros en los juegos y ver que su mundo del sport se expande y vuelve relevante.
- Comportamiento agresivo: Es la necesidad de canalizar el comportamiento agresivo en su forma constructiva, que es innato en los deportes, en un entorno seguro y en confianza.

Nuestro centro de entretenimiento y entrenamiento le apunta a satisfacer todas esas necesidades, pues precisamente aporta un ambiente y un espacio para estar inmerso en la experiencia, sin distracciones externas ni internas (por mal desempeño del equipo o del

internet), rodeado de una atmosfera entre competitiva y colaborativa, donde hay validación constante de pares y retroalimentación de entrenadores y coach, y donde el estilo de vida se resignifique y dignifique, adquiriendo tanto entrenamiento como un sentido de trascendencia, que es lo que se busca en un deporte que se lleva con disciplina, pero también de disfrute, desconexión y relajación.

2.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el cliente del lounge es la de brindarle un espacio confortable para jugar, con el mejor equipo del mercado, excelente conexión, y excelente compañía. Uno en el que el cliente nos contrata para que hasta la iluminación y la decoración estén cuidadosamente elegidas para que pueda sumergirse en la experiencia de jugar y competir, desconectándose de las interferencias del mundo exterior y rodeándose de la atmósfera de la cultura gamer. Estando cerca de la zona de entretenimiento, y cerca a lugares icónicos de la cultura gamer y de otras subtribus urbanas como son los restaurantes orientales de granada, el centro es también un sitio de reunión y eje articulador del resto de su vida social.

Al acceder al centro, se le preguntará al jugador como el gaming hace parte de su vida. Para los que el gaming es una forma de conectarse con otros, se los ingresará al Lounge, lugar donde el jugador encontrará un grupo de pares con quienes puede compartir su entusiasmo. Nuestro personal (monitor y Coachs) crearán toda una cultura con los asistentes frecuentes. Visibilizarán los logros de los jugadores que van superándose, los ayudarán a conformar equipos con jugadores afines, crearán espacios en los que los jugadores puedan compartir de sus vidas personales con otros jugadores, ayudarán a romper el hielo, e

interactuarán con ellos a través de nuestras redes sociales y de nuestra aplicación. Desarrollando una relación de camaradería gamer, los asistentes llegarán por la atmósfera, pero se quedarán por la subtribu urbana que conformarán. Para los jugadores que, en cambio, vayan enfocados en sencillamente sumergirse libres de distracciones, se les dará acceso a una sala donde el comfort se vuelve lo más importante. Con luces led sincronizadas con lo que ocurre en las cinemáticas de los juegos, en un lugar parcialmente insonorizado (con audífonos con tecnología de cancelación de ruido para el ruido residual), con pantallas grandes y de alta resolución, el jugador podrá disfrutar libre de toda distracción. También, con la confianza de que puede reservar el espacio con anticipación, y en una conveniente zona, cercana a la zona empresarial de Cali y también a la zona de entretenimiento, el cliente sabe que puede acceder a este escape al salir de trabajar.

Por otro lado, la propuesta de valor para el cliente del centro de entrenamiento es la de entrenar al estudiante para superar su potencial y ganar partidas en las grandes ligas. El cliente nos contrata para darle todas las herramientas para maximizar su potencial competitivo.

Esta propuesta la cumplimos de dos formas. Por un lado, para los que demandan una formación profesional formal en esports, la cumplimos ofreciendo un pensum formativo que consta de tres módulos, que lo vuelven competente como jugador, como miembro de un equipo y como profesional que logra monetizar de su talento. Estos son: un módulo de formación en competencias transversales (que van desde ergonomía, manejo del estrés, resistencia, análisis de datos de métricas para la toma de decisiones, entre otras), un módulo de especialización en el juego en solitario (donde un coach guiará al jugador en actividades

basadas en su rendimiento pasado y debilidades, con clases prácticas, criterios para elección de rol en el equipo, respuesta estratégica basada en estudio de partidas), y un módulo de profundización, donde el estudiante aprenderá de diferentes oficios que puede hacer aparte de el de jugador de esports (como ser coach, líder de equipo, analista de datos de esports, mercadeo de esports, etc.). El resultado de esta formación será que, al finalizar el primer año, el estudiante será un jugador de alto rendimiento, en capacidad de buscar patrocinio de empresas formando su propio equipo de Esports, o siendo reclutado por una gaming house, o incluso haciendo coaching a otros jugadores como él. Un egresado del primer ciclo formativo (primer año) tendrá las mismas competencias y habilidades que uno de nuestros Coach. El ciclo del segundo año, formará al jugador como un empresario de su propia marca, streamer, o líder de equipo. Tomando clases directamente de nuestro profesor gamer y del Mentor Coach, aprendiendo de los recursos educativos creados por el centro, y accediendo a la red de contactos a la que lo introduciremos, el estudiante adquirirá experiencia práctica en gestión de equipos de esports.

Finalmente, la otra forma en que ofreceremos el servicio formativo es a través del Coaching personalizado. Este será impartido por los Coach, para el caso de estudiantes que quieran perfeccionar técnicas o habilidades particulares. Para el caso de los jugadores avanzados que estén interesados en entrenar para prepararse para una liga o para aspirar a un trabajo, y que quieran tener un feedback basado en analíticas avanzadas, o que requieran una guía que le permita desarrollar una técnica propia e innovadora, se dará un Coaching avanzado, dado directamente por nuestro Coach Mentor.

2.3 Estrategia de generación de ingresos.

La principal forma de ingresos de la academia será a través de membresías. Habrá de dos tipos, una para el lounge, para el cliente que solo quiere la experiencia de entretenimiento, o una para el centro de entrenamiento, si también quiere la experiencia educativa. Como se verá más adelante, la experiencia educativa tendrá distintos valores dependiendo del nivel de entrenamiento que quiera el jugador, yendo desde el mero coaching hasta un pensum académico completo que de una certificación como jugador profesional.

La segunda forma será cobrando por el acceso de las marcas que quieran posicionar su marca en el centro. Por un lado, por un contrato de venta exclusiva de mercancía de ciertos proveedores en el centro (en el que tendrían que montar tiendas de experiencia, enfocadas específicamente en el público gamer) hasta la posibilidad de cobrarles porque sus marcas tengan presencia en torneos, eventos o streamings realizados por el centro. Las dos salas del centro más la sala multipropósito tendrán pantallas donde se transmite contenido generado por el centro, basado en la experiencia gamer, y aquí se arrendará tiempo en pantalla para contenido generado por las marcas. La condición es que tiene que ser contenido específicamente dirigido para el público gamer, y que sea relevante y creativo, de forma que no rompa la atmosfera del lugar. El posicionamiento de marca debe hacerse de forma orgánica, y en su co-creación también participará el centro, por lo que también cobrará por prestar su asesoramiento. Las marcas también podrán pagar por este posicionamiento aportando a la infraestructura o equipo del juego (como que aporten las sillas, los setups o parte de la ambientación), en el espíritu de los parques temáticos Divercity o Kidzania.

2.4 Clientes

Entrevistas no estructuradas con 20 jugadores de rangos de edad entre 20 y 33 años nos permitieron definir los dos perfiles de clientes que manejaremos serán:

2.4.1 Clientes del Lounge

Jóvenes entre los 14 años y los 30 años, con experiencia previa en los juegos, que los ubica al menos en la categoría de jugadores serios (entre 5 y 15 horas a la semana). Son de estratos 4 en adelante principalmente, miembros de hogares de 3 personas, que en Cali en 2020 contaban con ingresos anuales mínimos de aproximadamente \$5.090.926,92 mensuales, o \$61.091.112 millones de pesos al año (Causa Efecto, 2021). No obstante, penalizaremos un poco esta medida del ingreso por los efectos que pueda haber dejado la pandemia y el paro nacional, tomando una medida conservadora de 50 millones de pesos anuales (el 80% aproximadamente).

Para los que accederían también a un entrenamiento, se espera que sean ante todo de estratos 5 en adelante, y pertenecientes al decil superior del gasto, que son miembros de hogares con ingresos anuales mínimos de \$7.967.086,72 mensuales, que en un hogar de 3 equivale a \$95.605.032 (Causa Efecto, 2021). Aplicando nuevamente una corrección conservadora (a la baja) del 80%, esto es aproximadamente \$76.484.025 pesos. Este consumidor tiene gustos compatibles con tribus urbanas alternativas, como son los otakus, los aesthetic, o rockeros, que lo llevan a consumir y a asistir a eventos culturales de la ciudad (como convenciones de anime o cosplay) o a ir a establecimientos temáticos (restaurantes temáticos, tiendas de ropa alternativa, tiendas de artículos coleccionables, tiendas de gadgets

tecnológicos, o lugares relacionados con la cultura oriental, entre otros). Suele consumir mucho contenido de entretenimiento en casa aparte de juegos, como plataformas, y suele tener una velocidad de internet rápida en casa. Esta categoría coincide con la caracterización del gamer casual, que según el Google Survey “Los gamers en Colombia”, corresponde al 44% del tipo de gamers del país.

Su necesidad es principalmente que no cuenta ni con el capital físico, ni equipo, ni guía, para poder superar su nivel actual. Todos tienen equipo propio, pero no es el mejor. Su conexión de internet no es tampoco ideal para competir, sufriendo constantemente de *lags*, pues en casa aún priman las necesidades inferiores de conexión de sus padres, que son quienes destinan este presupuesto. También aún cuenta con problemas de compartir espacio, sea con padres o *roomates*, por lo que no puede jugar hasta tarde con amigos, hacer mucho ruido o en un ambiente de competición. Actualmente el 22% de los gamers deben desplazarse a casas de amigos para poder jugar cómodamente (Ibid.). Así, requieren de un lugar donde puedan jugar cómodamente, socialmente, y de forma amena y cómoda (teniendo en cuenta que sus partidas pueden durar 5 horas seguidas). También, para poder llegar a competir para las grandes ligas, requieren poder acceder a equipos que superan con creces sus medios, pudiendo llegar a costar hasta 18 millones de pesos (Portafolio, 2021), lo cual se sale de su presupuesto.

2.4.2 Clientes del Centro de Entrenamiento

Los que buscan formación son o estudiantes, o jóvenes profesionales. Aunque estén en proceso de independizarse económicamente, aún cuentan con la ayuda de sus padres para

financiar entretenimiento. El perfil del cliente es un gamer serio (entre 5 y 15 horas) o profesional (más de 15 horas de práctica). Tiene práctica en al menos un juego competitivo. Actualmente o tiene trabajo propio, o sus padres aún pagan su vivienda y entretenimiento. Puede pertenecer o no a una tribu urbana de gamers. Sigue a varios streamers. Tiene un manejo de la tecnología entre moderado y avanzado. Por el lado de los que busca entretenimiento, puede tener actualmente acceso a alguna forma de entretenimiento por membresía (como un club), suele hacer uso de los espacios para entretenimiento que le provee su universidad (bienestar universitario), o ir a *land centers* o a casas de amigos donde puedan jugar entre varios. Si ya trabaja, suele jugar en las noches, después de la jornada de trabajo, y al menos uno de los dos días del fin de semana. Realiza actualmente gastos en equipo, o juegos, o accesorios en los juegos (skins, armas, monedas, etc.) con tarjeta de crédito. Puede vivir en el norte, sur u oeste de la ciudad. Consume bastante contenido online sobre juegos, que para el son estudiar, puede tener suscripción paga al canal de uno o varios streamers, y se ha desplazado por el país en al menos una ocasión para atender a un torneo o evento. Suele tener buen manejo del inglés. Habita en el sur o en el oeste de la ciudad. Tiene probablemente carro propio. Esta categoría se solapa con la categoría de “apasionados”, que según el Google Survey “Gamers de Colombia”, coincide con el 11% de los gamers del país.

Su principal necesidad es que no ha encontrado la forma de superar su nivel actual. Es bueno y es reconocido por sus amigos y equipo como bueno, pero sus métricas están estancadas. El 58% solo cuenta con YouTube como herramienta para mejorar el juego (Ibid). Está también enormemente desmotivado de no saber cómo convertir su pasión en una forma

rentable de ganar dinero, ni tiene los contactos requeridos para entrar a la competición profesional.

2.5 Factores Clave de Compra

En ambos casos, la ambientación que facilita una experiencia envolvente y la afinidad que pueda encontrar la persona con quienes van al lugar (coachs y sus pares) son las dos variables clave (ContenderSports, 2021; GameSync Consulting, 2021), dado que son lo que diferencia jugar en un centro tipo lounge, con jugar en casa. Saber que accederá a un lugar con sillas gamers cómodas, monitores con suficiente tasa de refresco, internet estable y rápido, buen audio y video, buena iluminación y sonido envolvente, salas amplias en las que no tendrá problema en encontrar espacios para jugar con todo su equipo de gamers, con una cantidad moderada de ruido (suficiente como para crear una atmosfera, no tanta como para que interfiera con la comunicación con su equipo o perder la concentración), y de forma que no haya que interactuar mucho para obtener los servicios (pago online o por app de los diversos servicios, sin tener que recibir asistencia presencial salvo para el entrenamiento), ni esperas en filas innecesarias. Además, espera encontrar una decoración temática, y que el lugar sea algo que sentiría ganas de compartir por redes. Además, espacios cómodos para comer y socializar antes o después del juego, y que se sienta lo suficientemente protegido como para poder desenvolverse con naturalidad con otros amigos de su tribu urbana. Debe sentir que en el lugar hay aceptación por los gustos alternativos, y ciertamente irá si varios de sus pares, o miembros de la comunidad gamer más respetados van también. Más allá de eso, lo mínimo que espera en cada ida es una conexión óptima a internet, y equipos con la mejor capacidad.

Así, nuestro modelo puede resumirse en el siguiente Canvas:

Tabla 1: Canvas de Sportiva

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes	
Proveedores de Tecnología y accesorios (gadgets) Casters / Streamers / influencers reconocidos Escuelas de esports de otros países Asociaciones de comerciantes o gremios (potenciales contratantes de un equipo) Gobiernos locales y regionales Fundaciones alrededor del tema de la juventud sana Comunidades de gamers Proveedores de videojuegos (retailers)	Diseño de espacios que incorpore rápidamente innovaciones (cambios) en juegos o tecnología. Eventos Enseñanza holística Networking (tener a la gente importante del sector conectada con los participantes) Recursos Clave Espacio (iluminación, acústica, acceso, comodidad) Gamers experimentados como mentores Expertos del sector (exdirectores, exadministradores, excompetidores) Tecnología de punta y rápida conexión a Internet	Centro de entrenamiento para disfrutar una experiencia envolvente (sin distracciones, sin limitaciones tecnológicas ni de conexión, con el ambiente adecuado, con la atmósfera competitiva) Comodidad y conveniencia (amplios horarios, reserva de espacios asegurada con membresía, alimentación y zona social para breaks) Centro de entrenamiento para proyectarse a volverse un competidor de esports profesional en todo sentido (habilidades como gamer y capacidad de vivir de ello) Entrega de información valiosa para su progreso profesional (métricas, feedback, y contactos de la industria) Conectar una oferta con una demanda de talento sport pensada en lograr amigos gana gana (consolidación profesional del jugador y puerta de entrada al mercado gamer por parte de empresas)	Relación con un mentor y líder de equipo de largo plazo Crear una comunidad (fidelidad y compromiso al equipo, presión por pares para lograr excelencia, admiración por los ganadores). Canales Atención personalizada en centro presencial Redes sociales Comunidades (discord, twitch, telegram). A través de estas comunidades llegarán comunicaciones para segmentos y subsegmentos y será canal en dos vías) Eventos (torneos, ligas)	Jóvenes entre 14 y 23 años principalmente, de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, aun dependientes económicamente de sus padres, con amplio gusto y recorrido en los esports competitivos. Adultos jóvenes entre los 23 y los 30 años, de estratos socioeconómicos 5 y 6, independientes económicamente o en vías de lograrlo, con amplio gusto y recorrido con juegos. Población general (entre 14 y 40 años) con curiosidad por los juegos, visitantes ocasionales a través de sus amigos gamers. Empresas interesadas en incursionar en el mundo de los esports como parte de su estrategia de marketing digital	
Estructura de Costos		Flujos de Ingreso			
Salarios de los entrenadores / coach / Directores de equipos Arrendamiento del local Arrendamiento de espacios para torneos Licencias de juegos	Adecuaciones (cambios constantes conforme cambian los juegos y tendencias) Arrendamiento equipo Publicidad (pago a streamers, casters, influencers, redes sociales) Honorarios (conferencistas, gamers famosos visitantes)	Mantenimiento de sitio web y plataformas Analistas de juegos (datos de partidas, métricas, reportes) Científicos de datos (para mercadeo basado en datos) Mantenimiento del lugar (subcontratación de limpieza, vigilancia, mantenimiento de equipos)	Membresía (entrenamiento) Matrícula (entrenamiento) Inscripción a eventos (por competir) Arrendamiento de stands en eventos Arrendamiento espacios dentro del centro (cafetería, tiendas temáticas)	Venta y valorización de NFC Fan Tokens Comisiones por contratos entre equipos y empresas patrocinadoras Honorarios por representación de equipos Participación en lo que ganen los equipos que compiten con el centro Participación en ganancias salariales de estudiantes becados	Venta de participación en equipos (NFC, participación accionaria) Dividendos por participación accionaria en equipos Entradas a eventos (conferencias, capacitaciones, formación continua)

2.6 Validación de Hipótesis

Mediante reuniones semanales con tres expertos gamers, que de hecho en otros momentos intentaron montar una academia gamer, se plantearon diversas hipótesis. Estas fueron:

- No se debe competir por precios para atraer al nicho al que le estamos apuntando,

de gamers que buscan comfort, inmersión, y pertenencia.

- Lo más importante para los jugadores es la velocidad del internet y la comodidad de las sillas. Por estas llegarán los consumidores, pero se quedarán luego por la experiencia de inmersión en comunidad.
- Los gamers de alto poder adquisitivo pueden gastar más de 200.000 pesos mensuales en gaming.

Nuestra validación de la hipótesis constó de dos componentes. El primero, basado en la consulta de fuentes secundarias, a través de una investigación en internet, documentando experiencias de lan centers, academias de entrenamiento para el alto rendimiento, gaming houses y otros equipos de los que se pueda aprender de los determinantes de éxito. Así, se buscó en internet casos cercanos a algunas de nuestras ideas, aprendiendo de que partes de nuestro concepto funcionan y cuáles no. Esto se hizo mediante la técnica de raspado de datos (web scrapping) de diversos sitios de reviews de cinco centros que han existido en los últimos 5 años en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá, obteniendo 570 comentarios. Aunque se encontraron en total 12 sitios, se restringió el análisis a solo los cinco centros que mostraban ser los que apuntaban a la misma población objetivo, midiendo el estrato por la ubicación de los lugares, y midiendo los aspectos demográficos de acuerdo a juicios subjetivos basados en las fotos de perfil de quienes comentaban (que se vieran jóvenes, principalmente). Para validar que los datos contengan una fuente rica y variada de información (lo cual debe incluir también malos reviews), se los sometió primero a una técnica de ciencia de datos para el análisis de texto, llamada análisis de sentimiento (sentiment análisis).

Con esto se verificó que la suma de sentimientos desafiantes como negatividad, tristeza, miedo, disgusto se acercan al 25%, por lo que esta fuente de reviews contiene información cualitativa valiosa sobre lo que gusta y lo que no en estos lugares (Ver Anexo 1). Posteriormente, se buscó en nubes de palabras los atributos más relevantes, y la presencia de ngramas (asociaciones de palabras) que pudieran revelar lo que es importante para los consumidores (Ver Anexo 2).

Aquí validamos varias hipótesis respecto a la propuesta de valor que gira alrededor del centro de entretenimiento. La primera es que el precio no es una variable tan importante cuando se compara con los otros atributos (calidad, comodidad, ambiente), apareciendo en muy pocos comentarios. También se validó la importancia de la atmósfera del lugar, pues las características del espacio fueron las que más resaltaron. La atención también tuvo un factor importante, lo cual nos sorprendió, pues pensamos que este segmento de clientes no estaba tan interesado en la interacción humana con el staff. También, se vio que aparecen quejas cuando no se desarrollan cambios con la suficiente frecuencia, o cuando el internet no era lo suficientemente rápido. El análisis de *ngramas* mostró conclusiones similares.

Con base en esto, decidimos indagar un poco más en el porqué de estas conductas de los consumidores, apelando a fuentes primarias. Inicialmente, teníamos la intención de hacer encuestas. No obstante, después de unas pruebas piloto, vimos que no había consistencia en las respuestas de una de las preguntas más importantes: la relacionada con el precio. En concreto, muchos jugadores subreportaban sistemáticamente cuanto estaban dispuestos a pagar por los esports. Dado esto, decidimos más bien apelar a un estudio de tipo cualitativo. Así, hicimos una serie de entrevistas no estructuradas, aplicada a 20 jugadores de juegos

competitivos como LoL o Smash y que consumieran no menos de 15 horas a la semana en jugar. Fueron elegidos bajo la metodología de muestreo por conveniencia y bola de nieve, donde contactar a los primeros cinco nos llevó a los demás. Las interacciones duraron 5 minutos aproximadamente por entrevistado. Aunque este método de muestreo no cuenta con las propiedades estadísticas (representatividad) que lo hacen generalizable, si verificamos que hubiera heterogeneidad de personas (representación) en el grupo, de forma que no estuviéramos escuchando un eco de la misma respuesta.

En efecto, al hacer las entrevistas, quedó claro que muchos gamers no llevan una cuenta clara de cuanto gastan en estos lugares, o incluso en juegos por medios electrónicos. Preguntas que los hacían recordar constantemente (como preguntar cual fue el último nuevo juego que habían jugado, lo que los hacía recordar que hicieron la compra, cuando no la recordaban cuando se les preguntó por el gasto del último mes en juegos), los hacían actualizar el valor que mencionaban que pagaban en juegos. Esto sucede, en parte, porque muchos jugadores no juegan inmediatamente los juegos que compran, y el sistema de puntos en tiendas virtuales como la eshop, o el sistema de suscripción a pases mensuales, hacen que estas compras se camuflen en sus mentes con el rubro más general de entretenimiento y cultura. No obstante, al ayudarlos a recordar, efectivamente se confirmó que el gasto de gamers trabajadores y de estrato 5 o superior, en juegos, ronda entre los 150.000 y los 200.000 pesos. Además, que el precio no es lo más relevante en la experiencia en esta etapa de su ciclo de vida. Muchos, de hecho, ya tienen un PC gamer o una consola, por lo que no es por falta de equipo que irían a un Lan Center o a un Lounge, sino buscando específicamente una comunidad.

Finalmente, para el centro de entretenimiento, se hizo la hipótesis de que las personas estarían dispuestas a pagar por un entrenamiento en esports profesional, una cifra cercana a lo que se le suele pagar a un Coach de idiomas o de deportes, que ronda en los \$20.000 pesos en promedio. Además, validamos que las personas buscan un trato profesional pero amigable con el Coach, de quien no solo quieren adquirir conocimientos técnicos, sino también quieren un trato con alguien que comparte sus pasiones e intereses, y los hace apasionarse aún más por el juego. Para validar esto, se apeló a información secundaria nuevamente, mediante la página de clasificados de Superprof. En esta página, se encontraron perfiles de 1045 Coachs de Esports que podrían atender a personas en Colombia. El promedio sugerido por la página mostraba que la tarifa horaria promedio era de \$21.593 pesos. No obstante, esto nos dice algo de la oferta, más no de la demanda. Así, para verificar datos de efectiva disposición a pagar, de estos perfiles, se dejaron solo los perfiles que tenían una tarifa horaria manifiesta, y al menos un review, que mostrara que en efecto se había realizado una transacción por esa cifra. Se depuró así la base, y se promedió, llegando a un valor promedio horario de \$21.274 pesos.

2.7 Análisis de los competidores

Para el centro de entrenamiento, existiendo dos grupos de competidores que ofrecen soluciones que son sustitutos imperfectos de nuestra propuesta de valor: Por un lado, hay varios Lan Centers, que solo proveen los equipos y los espacios para jugar, pero no el entrenamiento ni una experiencia envolvente; o academias virtuales, que solo proveen el entrenamiento, pero no el entorno.

Es de resaltar que previamente a la Pandemia, existían varias academias, como eran:

- ELR gaming, en Cali. Cercana al Centro Comercial Pasarela, contaba con 40 equipos. Estos tenían sillas gamer y computadores gamer ideales para el juego en modalidad MOA (tipo League of Legends). Ofrecía servicios a población de estratos 3 y 4 principalmente, personas que no tenían su propio computador en casa. Cobrando a 2500 pesos la hora, fue una opción para los gamers jóvenes.
- Xector. En Cali, cercana a la universidad Santiago de Cali. Contaba con 10 equipos normales, pero con buena tarjeta gráfica. Esto los hacía útiles para competencia en juegos tipo MOA. No obstante, su infraestructura era esencialmente como la de un café internet. Las sillas eran rimax, y no tenía ningún tipo de ambientación. La operación era en una casa, que no tenía mayor adaptación.
- Maury Gaming. En Cali, Lan Center cercano al centro comercial Cañaveralejo (cra 56 con Simón Bolívar). Tenía 10 equipos aproximadamente, operando de forma similar a Xector.
- La Cesar Gaming. En Cali, operaba en una casa, con entre 10 y 15 equipos. En las inmediaciones del parque del perro. Sigue abierto. Era una propuesta intermedia entre las ofrecidas por Xector y por ELR gaming. Tenía sillas Rimax para sentarse, pero elementos estéticos como luces led y torre iluminada. Cobra a \$2000 pesos la hora.
- Así mismo, en Bogotá existió otra propuesta de valor similar a la de ELR gaming, como fue el eSports Kamp Arena. Esta Arena, que tenía más de

100 PC gamer y consolas como PS4, Xbox One y Nintendo Switch, está actualmente clausurada.

De analizar estas propuestas de valor fallidas, nos queda particularmente claro que el segmento de mercado que atendían (los que no tienen PC propio, ni puede acceder a él) son consumidores de bajo valor, y por los que la competencia es enormemente agresiva. Los precios de \$2500 pesos la hora, como se verá más adelante, son apenas 3 veces el costo horario de la electricidad que produce un pc gamer, por lo que los beneficios serían enormemente devorados por los gastos administrativos y costos fijos. Estos lugares competían principalmente por precio, con algunos componentes estéticos para diferenciar algo de Calidad, pero en últimas, no jugaban a crear ningún tipo de comunidad o de experiencia. El jugador llegaba a interactuar únicamente con el computador.

En este caso estarían solo las academias internacionales, en la medida en que no hay academias en Colombia que actualmente presten este servicio. Por tanto, estos competidores tendrían diferencias culturales o idiomáticas para acceder al mercado local, aunque brindarían la conveniencia de la virtualidad. A estos, no obstante, podremos sumar, no como competencia (pues no están en Cali), pero si como referencias de estándares, el ESports Kamp Academy, y el Centro de Deportes Electrónicos de la Unidad Deportiva Tulio Ospina. Esto dado que aspiran a ocupar el nicho de mercado que aspiramos a ocupar, pero en Bogotá y en Medellín, respectivamente.

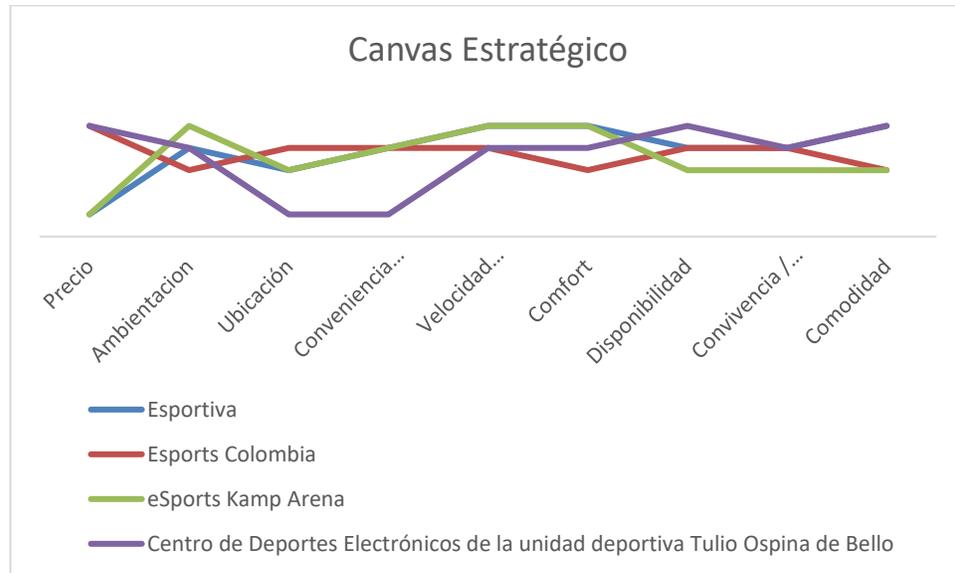
Tabla 2: Competidores de Sportiva

Descripción	Esports Colombia	EG-Sports Agencia Gamer	Skill Capped	Gaming Academy de Lyon
Localización	Barrio Granada de Cali (Lan Center)	Manizales (Academia que atiende mercado nacional online)	Internacional (virtual, en inglés)	Internacional (virtual, en inglés)
Productos y servicios (atributos)	Lan Center (para jugar en solitario o en grupo). Coaching básico en unos pocos juegos (sin programa académico)	Formación en cuatro formas de entrar a la industria: gamer profesional, streamer-caster, director de esports, o administrador de negocio de esports. Modalidad virtual.	Formación avanzada en gamer profesional para competición en esports. Modalidad virtual.	Formación avanzada en gamer profesional para competición en esports. Modalidad virtual.
Precios	Puede ir desde 8 horas por 10.000 pesos en torneo hasta a \$5000 pesos la hora. Formación mediante becas y tratos con la fundación de participación en rewards en criptomonedas.	Matricula 400.000 pesos por la duración del curso.	Mas de 8000 euros al año	Mas de 8000 euros al año
Logística de distribución	Presencial. El lugar tiene al menos 30 terminales / consolas.	Virtual	Virtual	Virtual

No obstante, las academias virtuales presentan costos prohibitivos y barreras idiomáticas que desalentarían a la mayoría de gamers colombianos a acceder a estas de forma directa. No obstante, las personas reconocen a algunas de estas como de calidad, por lo que se abre la posibilidad de que no sean competidoras, sino socias o proveedoras, mediante convenios, para atender al público local. Así, nos enfocaremos ante todo en los competidores que están presencialmente en Colombia.

La revisión de cómo operan los competidores, por revisión de reviews en Google Reviews, o buscando información sobre cómo operan en noticias, nos llevó a construir el siguiente Canvas Estratégico:

Ilustración 1 : Canvas Estratégico de Sportiva



Fuentes: El Colombiano (2022), MarketingForCommerce(2018).

Como se puede ver, el eSports Kamp Arena sigue un modelo bastante similar al que intenta Esportiva, aunque sin dar tanto énfasis en la comodidad y la ambientación debido a mayor accesibilidad de precio. Es aquí donde es importante resaltar que nosotros apuntamos a un nicho que demanda un servicio premium, donde la comodidad y la inmersión son lo más importante, y que es por este que está ante todo dispuesto a pagar. También, como podemos ver, ninguno de los competidores propone exactamente un lugar que pueda servir para entrenamiento presencial, y menos con un entrenamiento profesional y holístico para poder ser un competidor de esports de dedicación exclusiva. Por otro lado, el único lan center que hay en Cali, vemos que está enormemente diferenciado de nuestra propuesta, intentando ser mucho más accesible a costa de menos comfort y ambientación. Esto se explica en que se

concentra en atender población de más de alrededor de 20 años, por lo que es principalmente usado por adolescentes y adultos jóvenes que van allá porque no tienen equipo propio, por lo que no compiten exactamente por el mismo Nicho que nosotros.

Finalmente, otro componente de la competencia es el de los Coach privados. Como se mencionó antes, una investigación en internet en la página Superprof nos permitió ver que existían 1045 perfiles de Coachs, ofertando en promedio a \$21.593 la hora. Examinando los perfiles de estos Coach, uno puede observar que hay un nivel alto de heterogeneidad en sus perfiles, en niveles de experiencia, filosofías de enseñanza, y en aspectos que resaltaban de su idoneidad. Esto señala que los Coach intentan atraer a nichos diferentes de jugadores dentro de los aspirantes al gaming profesional. Mediante el procesamiento de texto de la descripción de los perfiles usando el ChatGPT 3.5 con un prompt de Text Analysis, se observa que muchos de los Coach tienen formaciones complementarias, que de hecho usan en su enseñanza. También, que los más educados intentan dar una formación más integral respecto al rol del jugador, en tanto que los menos formados se enfocan en ayudar a los jugadores a vencer barreras de entrada al juego, o a un nivel superior de este.

2.8 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

Calculamos que, en estratos 5 o superiores, el tamaño de mercado es de 1600 potenciales jugadores profesionales de Esports en Colombia, y de 12.954 jugadores que buscan entretenimiento (Ver Anexo 3 sobre como usamos cifras locales, nacionales y de tendencias continentales para calcular las cifras).

Dado lo anterior, aspiramos empezar por el 10% del mercado gamer caleño, pasando por nuestras instalaciones más de 1290 gamers por mes. Con un 70% de estos consumiendo 5 horas a la semana en el centro (4515 horas por semana en total), un 20% consumiendo entre 5 y 15 horas a la semana (2580 horas a la semana en promedio), y un 10% consumiendo 15 horas o más a la semana (1935 horas a la semana como mínimo), eso nos daría una demanda semanal horaria de 9030 horas). Con un centro de entretenimiento y entrenamiento funcionando 8 horas, 23 días a la semana, con 184 horas máquina, esto implicaría que habría que tener habilitadas 50 estaciones de gaming en el centro de entretenimiento y entrenamiento.

2.9 Estrategia de mercadeo y plan de ventas

Los paquetes y precios que ofreceríamos en el centro serían:

Tabla 3 : Paquetes y precios ofrecidos

Cliente	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	<p>El cliente que visite el centro solo por entretenimiento lo hará en promedio 2 veces por semana, un total de 8 horas.</p> <p>El cliente que visite el centro por entrenamiento (clases) lo hará en promedio 3 veces por semana, un total de 12 horas.</p> <p>El cliente que visite el centro por entrenamiento y entretenimiento (coaching) lo hará en promedio 5 veces por semana, un total de 15 horas.</p>
¿Qué características se exigen para la compra (Ej: calidades, presentación - empaque)?	<p>El cliente que visite el centro por entretenimiento busca que haya disponibilidad (bajo reserva) de espacios para el y su equipo (adyacentes). Que la conexión a internet sea estable y veloz. Que</p> <p>El cliente que visite el centro por entrenamiento busca que haya coach disponible (debe haber 1 coach por cada 4 equipos) cuando es para mentorship. Cuando es para clase, busca que los</p>

	<p>cursos no tengan más de 15 integrantes, y que sea con personas afines.</p>
Sitio de compra	
Forma de pago	Tarjeta de crédito, débito automático, efectivo.
Precio	<p>5000 la hora en el lounge (entretenimiento)</p> <p>10.000 la hora con coaching</p> <p>80.000 la membresía para entretenimiento (para hasta 20 horas mensuales)</p> <p>120.000 la membresía para entretenimiento (por hasta 32 horas mensuales)</p> <p>180.000 la membresía para entretenimiento + coaching (por hasta 32 horas mensuales más 3 sesiones de coaching)</p> <p>397.500 la matrícula para entrenamiento (4 veces a la semana, 3 horas por día, nivel básico, ósea 48 horas por mes).</p> <p>450.000 la matrícula para entrenamiento avanzado (4 veces a la semana, 3 horas por día, nivel básico, ósea 48 horas por mes).</p> <p>500.000 mensual : full Access para matriculados (pueden entrar a practicar las horas que quieran). Como referencia, esto es, por el mismo precio, el doble de tiempo de entrenamiento mas tiempo ilimitado de entretenimiento, comparado con lo que ofrecen las academias virtuales internacionales.</p> <p>250.000 pesos por modulos de formación complementaria por 10 horas. Serán créditos-beca para estudiantes dedicados que alcancen cierto nivel de fidelidad y excelencia.</p>
Requisitos post-venta	<p>Para los que buscan coaching, se les envia al correo electrónico un reporte con sus métricas y la evolución de estas. A quienes hayan adquirido la membresía para entretenimiento y entrenamiento, tendrán acceso a contenido premium en nuestro sitio web, sobre técnicas para el mejoramiento continuo en el juego que el jugador haya elegido.</p> <p>Los matriculados que se gradúen con éxito tendrán acceso vitalicio a nuestro contenido en pagina web.</p> <p>Todos los que se hayan registrado tendrán acceso a un newsletter con información sobre eventos, torneos, novedades de nuestro centro y de la industria.</p>

Garantías	Disponibilidad bajo reserve Velocidad de internet promedio por encima de unos minimos según una pagina de verificación de latencia independiente
Margen de comercialización	50%

Como bien señaló Binet en su libro "The Long and Short of It", existen dos niveles de decisión en las personas: el sistema I, que es altamente emocional e instintivo, y el sistema II, que es más racional y consciente. A la luz de esto, y de que queremos que nuestros estudiantes no perciban nuestro servicio ni como sustituible fácilmente por otros (como lanceters) ni que perciban que entraremos en una guerra de precios (lo que aumentaría la sensibilidad al precio), proponemos lo que se conoce como una estrategia de descreme del mercado junto a una tarifa en dos partes.

La idea es que, una vez que conozcamos a nuestros clientes, estos revelarán información que permitirá segmentarlos en su disposición a pagar con bastante precisión de acuerdo con variables como:

- El nivel que tengan actualmente en los juegos a los que llegan, y ciertas características de los perfiles con los que juegan (skins que hayan comprado, niveles complementarios que hayan desbloqueado o expansiones que hayan adquirido, etc.).
- Su actual profesión.
- El punto hasta el que sean sus padres quienes hagan la inscripción (o ellos de su propio bolsillo).
- Su edad.

Dado esto, cuando el cliente muestra interés por el servicio educativo (sea porque ese es su motivo para acercarse, o porque consumía los servicios del lounge pero se interesó repetidamente en el servicio de coaching), se le hace una evaluación de diagnóstico inicial, como es estándar en las academias. Con base en los resultados, ofrecemos el paquete mejor pensado para tanto los objetivos del estudiante como el ritmo al que quiera avanzar en este nivel. Esto resulta en las tarifas y paquetes anteriormente mencionados. Esto permite lograr no solo un nivel de calidad del producto entregado (haciendo un óptimo match del nivel de aprendizaje actual del estudiante y el mejor paquete para potenciarlo), creando alto valor para el cliente, sino también que se capture gran parte de este valor.

Ahora, la tarifa en dos partes, que permitirá ofrecer un servicio aún más capaz de reflejar las idiosincrasias de objetivos y capacidades de los estudiantes, se compone de:

- Tarifa principal: La membresía o demanda horaria (módulo principal de entrenamiento).
- Segunda tarifa: Los módulos complementarios.

Esto es, para los que busquen entrenamiento, las personalizaciones de acuerdo con objetivos o ritmos se harán como complementos al módulo principal de entrenamiento. Y estas se darán como como pagos adicionales, pero estos pagos estarán pensados ante todo solo para cubrir el costo marginal de su prestación al cliente. Esta “segunda tarifa” nos permitirá ajustar con precisión la ratio de calidad/precio del estudiante, según sus intereses y

potencial, sin tener que apelar a desvalorizar el producto en su mente. En el proceso, permitirá reconciliar varios trade off, como son:

- El desarrollo del usuario como cliente y como estudiante. Esto es, a medida que el nivel socioeconómico a lo largo del ciclo de vida de este cambie, se abrirán posibilidades de ofrecerle propuestas de valor que creen y capturen más valor. Pero esto ocurrirá de forma diferenciada para los estudiantes: Algunos deberán trabajar primero en otras carreras, ganando dinero, en tanto que otros gozarán del financiamiento de sus padres o de algún tipo de mecenazgo hasta completar sus estudios, por lo que su disposición a pagar se mantendrá constante. Dependiendo de estas fluctuaciones, se le recomendará al estudiante que continúe su aprendizaje con estos módulos complementarios (si su disposición a pagar no es mayor), o que tome un módulo principal de entrenamiento más avanzado (donde se genera y captura más valor del estudiante).
- Táctica vs estrategia. La tarifa complementaria también puede servir a forma de un descuento indirecto. Si hay estudiantes que estén en riesgo de deserción, o que estén considerando cambiar de centro, o que sencillamente por cambios transitorios en su poder adquisitivo están reconsiderando la membresía, entonces se les pueden ofrecer descuentos en los módulos complementarios, pero a forma de becas. Esto es, concentrándonos en los estudiantes más comprometidos (que son los que también tienen mayor probabilidad de permanecer si son estimulados), se les pueden ofrecer becas en estos módulos complementarios (totales o parciales), de forma que el estudiante sienta que está adquiriendo ahora

más por lo mismo, pero llegándole a esto de una forma altamente significativa desde lo emotivo: y es que no es un descuento, es un honor y un reconocimiento que la academia le está dando.

También, esto permitirá reconocer el nivel de heterogeneidad de los estudiantes en su capacidad de dedicar tiempo o esfuerzo, sin demandarle compromisos que no puede cumplir. Los más comprometidos sencillamente adquirirán bajo demanda, los módulos adicionales que quieran.

Los primeros clientes serán contactados a través de eventos que el centro organizará. Estos eventos serán del tipo torneos locales de inscripción gratuita, competencias amistosas entre equipos locales, streamings en pantalla grande de torneos internacionales, demostraciones de juegos y experiencias vivenciales, trasnochadas con amigos, cine-foros, conferencias, etc. También se contactará con las oficinas de bienestar universitario de las universidades de Cali, buscando gestionar con ellas un espacio a modo de stand en los campus, por un mes, donde se de información sobre la cultura gamer, se permita hacer demostraciones de técnicas avanzadas de diferentes juegos, y se informe a los estudiantes sobre el nuevo espacio. Se hará una serie de estos eventos durante los primeros 2 meses, usando las redes sociales y página web como mecanismo de inscripción, y con esto se conseguirán datos de los clientes potenciales que hayan mostrado interés. Para que los clientes conozcan el lugar, se les darán cupones con saldo consumible en horas de juego en el lounge. El saldo consumible aumentará en 1 hora si vinculan sus redes sociales con la app, y aumentará 1 hora más si publican contenido con sus amigos en el lounge, y 1 hora si van con al menos un amigo, para un máximo de 5 horas redimibles. Este valor es a propósito, dado que equivale a una sesión promedio de juegos.

Por otro lado, en redes sociales se pagará por publicidad en Instagram y Facebook adds. También se creará un grupo de Telegram y uno de discord, donde se va a enviar contenido de interés para el público gamer. Para obtener miembros en el grupo, se harán concursos donde aumenta la probabilidad de ganar, y el premio, conforme se traigan nuevos integrantes, y donde el ganador recibirá créditos para skins en su juego favorito, redimibles desde un computador del lounge, con un código que genera la app estando en el lugar. La alternativa es redimirlos en moneda de alguno de los juegos, pero también el canje se debe hacer necesariamente yendo presencialmente al lounge. De esta forma, se obtendrá una base de datos de números y se tendrá un canal abierto con los usuarios, donde se mostrará como el contenido que ven ahí (relacionados con técnicas avanzadas) puede ser aprendido con enseñanza profesional. También en estos grupos se sortearán “tardes con amigos”, donde se les permitirá usar nuestro centro para eventos temáticos o celebraciones de cumpleaños, a condición de que se pueda grabar y crear contenido sobre su experiencia en el centro.

Dado esto, el plan de expansión inicia ante todo con toda la población gamer de Cali que pueda pagar ante todo por sus propio entretenimiento y formación, siendo esta etapa la que tome todo el primer semestre.

En un segundo semestre, y con suficientes casos de éxito documentados, se procederá a la tarea más difícil, que es la de lograr llegar a padres. Para esto, se harán eventos familiares en el campus, donde los padres puedan departir con sus hijos, donde se les muestre y puedan evidenciar como es el juego en un entorno profesional, y donde se les muestre en conferencias con jugadores profesionales de esports, todo el potencial que

tiene esta industria para lograr empleabilidad futura de sus hijos, y para ayudarlos a desarrollar una disciplina. En estos eventos se recogerán datos de los padres, y se les enviará un Newsletter donde se les muestre como la relación padre hijo puede fortalecerse a través de los juegos. La idea es contenido altamente emotivo, donde el padre empiece a irse familiarizando con la idea de que es una forma legítima de vivir. Ya con suficiente exposición a este material, se invitará a los padres a una sesión de valoración con uno de nuestros hijos, donde este resolverá sus dudas particulares sobre el potencial de su hijo y como sería el programa de estudios.

El tercer semestre, después de un año de experiencia, y habiendo tenido un suficiente número de estudiantes y de padres involucrados, se llegará a las universidades directamente, a convencerlas de que los programas de bienestar universitario contraten con la academia para que sus estudiantes puedan hacer uso de las facilidades de nuestro campus, y asesorándolos en montar una infraestructura en su propio Campus, pero donde el coaching y asesoramiento será prestado por nuestro centro de entretenimiento.

Al finalizar el segundo año, procederemos a la creación de una nueva liga en Cali, y con esta iremos a buscar clientes corporativos que financien equipos de egresados, y que quieran penetrar el segmento de los sports a través del contacto que pueden tener con los estudiantes de nuestra academia.

2.10 La identidad de nuestra marca

Ilustración 2 : Logo y slogan de Sportiva



Nuestro slogan de “Entrena. Juega. Domina” refleja que, en últimas, ambos muchos de los jugadores de esports lo que buscan es usar su pasión por los juegos como una plataforma para integrar sus proyectos de vida alrededor de ellos: quieren perfeccionar un arte o disciplina y ser reconocidos por ello, recibir admiración, socializar a través de ello, desbloquear nuevos logros y retarse a si mismos, y en últimas, vivir económicamente de ello. Para muchos es una forma de dominar sus propias mentes y su proceso de aprendizaje, no sintiéndose cómodos con el sistema educativo convencional o las carreras tradicionales. El aspecto del dominio a través de los juegos será el componente más importante en nuestros mensajes publicitarios. La imagen de nuestro logo es a propósito una mezcla de estéticas usualmente elegidas por gimnasios o dojos, junto a algo que recuerda la tradición de los juegos: la E se va dibujando como si fuera una pieza de tetris.

El presupuesto que se destinará para publicidad y cupones consumibles los primeros 3 meses será de diez millones de pesos, con los que se adquirirá: pauta en Facebook ads, en Instagram, y se contratará por 3 meses al community manager para que inicie su campaña en redes. Es importante destacar que, consultando el 20 de abril de 2023 la biblioteca de anuncios de Meta, vemos que ninguna de las otras academias o centros (como EG Sports o ESports Colombia) están pautando en redes. También se invertirá parte de estos recursos en un Newsletter que se enviará a la base de datos de 10.000 correos a la que tenemos acceso.

Plan de ventas

Esto derivaría en el plan de ventas que puede verse en la tabla 4:

Tabla 4 : Ventas, share por tipo de servicio y capacidad instalada de Sportiva

Fecha	Fase	Horas Máquina	Usuarios	Horas por usuario	Share C1	Share C2	Share C3	Tarifa promedio hora	Ingreso	Capacidad Instalada	Tasa Ocupación	Horas Potenciales	% del Target
Mes 1	I	575	115	5	100%	0		\$ 5.500	\$ 3.162.500	3680	16%	9030	6%
Mes 2	I	1150	172,5	6,666666667	100%	0		\$ 5.500	\$ 6.325.000	3680	31%	9120	13%
Mes 3	I	2300	215,625	10,666666667	100%	0		\$ 5.500	\$ 12.650.000	3680	63%	9212	25%
Mes 4	I	3450	258,75	13,333333333	100%	0		\$ 5.500	\$ 18.975.000	6440	54%	9304	37%
Mes 5	I	5175	297,5625	17,39130435	100%	0		\$ 5.500	\$ 28.462.500	6440	80%	9397	55%
Mes 6	I	7763	327	23,71541502	100%	0		\$ 5.500	\$ 42.693.750	9200	84%	9491	82%
Mes 7	II	7793	329	23,66248505	99,39%	0,6%		\$ 5.530	\$ 43.095.375	9200	85%	9586	81%
Mes 8	II	7823	331	23,61019411	99,40%	0,6%		\$ 5.530	\$ 43.259.852	9200	85%	9681	81%
Mes 9	II	7853	333	23,55853069	99,40%	0,6%		\$ 5.530	\$ 43.424.335	9200	85%	9778	80%
Mes 10	II	7883	335	23,50748355	99,40%	0,6%		\$ 5.530	\$ 43.588.825	9200	86%	9876	80%
Mes 11	II	7913	337	23,45704174	99,41%	0,6%		\$ 5.530	\$ 43.753.320	9200	86%	9975	79%
Mes 12	II	7943	339	23,40719456	99,41%	0,6%		\$ 5.529	\$ 43.917.822	9200	86%	10074	79%
Mes 13	III	8063	341	23,62161469	98,54%	0,6%	0,9%	\$ 5.556	\$ 44.793.118	10120	80%	10175	79%
Mes 14	III	8183	343	23,83353662	98,54%	0,6%	0,9%	\$ 5.555	\$ 45.457.711	10120	81%	10277	80%
Mes 15	III	8303	345	24,04300375	98,55%	0,6%	0,9%	\$ 5.555	\$ 46.122.268	10120	82%	10380	80%
Mes 16	III	8423	347	24,25005848	98,56%	0,6%	0,9%	\$ 5.555	\$ 46.786.788	10120	83%	10484	80%
Mes 17	III	8543	349	24,45474227	98,57%	0,6%	0,8%	\$ 5.555	\$ 47.451.273	10120	84%	10588	81%
Mes 18	III	8663	351	24,65709559	98,58%	0,6%	0,8%	\$ 5.554	\$ 48.115.723	10120	86%	10694	81%
Mes 19	III	8783	353	24,85715802	98,58%	0,6%	0,8%	\$ 5.554	\$ 48.780.138	10120	87%	10801	81%
Mes 20	III	8903	355	25,05496825	98,59%	0,6%	0,8%	\$ 5.554	\$ 49.444.520	10120	88%	10909	82%
Mes 21	III	9023	357	25,2505641	98,60%	0,6%	0,8%	\$ 5.554	\$ 50.108.869	10120	89%	11018	82%
Mes 22	III	9143	359	25,44398254	98,61%	0,6%	0,8%	\$ 5.554	\$ 50.773.185	11040	83%	11128	82%
Mes 23	III	9263	361	25,63525973	98,62%	0,6%	0,8%	\$ 5.553	\$ 51.437.468	11040	84%	11240	82%
Mes 24	III	9383	363	25,82443103	98,62%	0,6%	0,8%	\$ 5.553	\$ 52.101.720	11040	85%	11352	83%
Mes 25	IV	9570	371	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 55.698.273	11040	87%	11466	83%
Mes 26	IV	9762	378	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 56.812.238	11040	88%	11580	84%
Mes 27	IV	9957	386	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 57.948.483	11960	83%	11696	85%
Mes 28	IV	10156	393	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 59.107.453	11960	85%	11813	86%
Mes 29	IV	10359	401	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 60.289.602	11960	87%	11931	87%
Mes 30	IV	10566	409	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 61.495.394	11960	88%	12051	88%
Mes 31	IV	10778	417	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 62.725.302	12880	84%	12171	89%
Mes 32	IV	10993	426	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 63.979.808	12880	85%	12293	89%
Mes 33	IV	11213	434	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 65.259.404	12880	87%	12416	90%
Mes 34	IV	11437	443	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 66.564.592	12880	89%	12540	91%
Mes 35	IV	11666	452	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 67.895.884	13800	85%	12665	92%
Mes 36	IV	11899	461	25,82443103	90%	1%	9%	\$ 5.820	\$ 69.253.802	13800	86%	12792	93%

Para facilitar la comparabilidad, se trabaja con pesos de 2023 (es decir, sin tener en cuenta la inflación). Como puede verse, el primer semestre tiene 100% de ventas de el segmento 1 (solo entretenimiento), posicionando el lounge y dando a modo de prueba el servicio de coaching para los usuarios. En la fase 2 tendríamos ya activa la sala de entrenamiento, donde se hará el coaching por equipos, para un selecto grupo de usuarios. El Share de este segmento (C2) es de menos del 1% en esta etapa. En la fase 3, con suficientes usuarios entrenados y resultados demostrables de los resultados del coaching, procedemos a recibir la primera promoción de estudiantes (C3). Muchos de los que estaban recibiendo el servicio de coaching irán haciendo gradualmente la transición a este segmento, y se creará un régimen de homologaciones de lo que se ha trabajado con el coach para ir integrando a los clientes (convirtiéndolos en estudiantes) en el programa. Después del primer año, en la fase IV, cuando se active el convenio con universidades y clientes institucionales, se espera que nuevamente haya una migración de previos usuarios del lounge (C1) a entrenamiento y entretenimiento (C3). Esto derivará en las participaciones finales, donde los estudiantes son el 10% de nuestros usuarios totales. Durante este periodo la tasa de crecimiento del nicho de mercado es del 1% mensual, y para el final del 3 año habremos llegado al 90% de cobertura del nicho en Cali.

Durante este periodo de 3 años, el centro se concentraría en acaparar este Nicho, sin intentar expandirlo más allá de sus barreras naturales. No obstante, esperamos que haya un efecto red (network), que expandirá el tamaño del nicho en los años venideros, en la medida en que nuestros egresados consoliden carreras que convencen a los demás gamers de que es posible vivir de los ESports. Así, esto abre potencial crecimiento mayor en los siguientes

años, aunque también al desarrollarse el mercado se abre campo a que haya entrada de competidores.

3. Análisis técnico

El análisis técnico girará alrededor de dos ejes, que son el diseño curricular para el centro de entrenamiento, y el diseño de la experiencia del lounge para el centro de entretenimiento, que son los dos recursos escasos que le darán la ventaja competitiva a nuestra academia.

3.1 Diseño curricular.

El diseño curricular se puede dividir en tres partes. Una parte de competencias transversales/genéricas, otra de competencias específicas, y otra de profundización. Los temas del módulo de competencias específicas y de profundización varían para cada uno de los juegos a elegir. No obstante, los de competencias genéricas si son transversales.

Los módulos de competencias específicas son los más aplicados a la competencia en sí. En estos, la estrategia de aprendizaje será altamente práctica y el mentoring será orientado ante todo a que el jugador se vuelva bueno individualmente, y aprenda a competir en equipos aleatorios y variados. Es decir, es un módulo pensado ante todo en fortalecer individualmente al competidor desde lo táctico, y en darle las herramientas para el mejoramiento continuo de sus propias habilidades en solitario.

El módulo de profundización tiene en cambio dos objetivos. El primero es que el jugador ya se vea como parte de un equipo estable. Es decir, que aprenda de estrategia y de cooperación, pensando en una forma particular de competencia y de carrera. Aquí se requerirá que los estudiantes conformen un equipo, y el mentoring se dará a nivel de equipo.

Aquí la participación en un torneo de esports como equipo será el proyecto final de este módulo.

Después de revisar los pensum de varias academias internacionales, los temas relevantes para el módulo de competencias transversales incluirían:

Tabla 5 : Mapa de competencias del diseño curricular

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
- Prevención de lesiones en manos y muñecas	- Comunicación efectiva con otros jugadores y equipos durante las competencias
- Ergonomía y postura adecuada frente al computador	- Evaluación y selección de estrategias de juego adecuadas para cada competencia
- Dieta y nutrición para deportistas electrónicos	- Evaluación y mejora de la velocidad de reacción y la precisión en el juego
- Entrenamiento físico y acondicionamiento para esports	- Desarrollo de habilidades de planificación y organización de tiempo y recursos
- Técnicas de respiración y meditación para el control de estrés	- Adaptación a los diferentes escenarios y situaciones durante las partidas
- Gestión de tiempo y productividad para jugadores profesionales	- Análisis y mejora de la calidad de la conexión y la red para juegos en línea
- Desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo en equipo	- Desarrollo de habilidades para la identificación y resolución de problemas técnicos en el juego.
- Estrategias de marketing personal para jugadores profesionales	- Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo con personas de diferentes culturas y lenguas.
- Construcción y gestión de una marca personal en redes sociales	- Desarrollo de estrategias de liderazgo para dirigir un equipo hacia la victoria.
- Construcción de un canal rentable en Twitch	- Análisis y evaluación de los errores cometidos durante las partidas para mejorar el rendimiento.
- Diseño y edición de contenido multimedia para redes sociales	- Desarrollo de habilidades de toma de decisiones rápidas y precisas durante las partidas.
- Comunicación efectiva con patrocinadores y equipos	- Evaluación y gestión de los riesgos inherentes a la profesión de jugador de esports.
- Estrategias para la monetización de contenido y streaming	- Desarrollo de habilidades de resolución de problemas en el momento.
- Aspectos legales y fiscales de la profesión de jugador de esports	- Manejo de situaciones de presión en competencias de alto nivel.
- Manejo de la presión y el estrés en competencias	- Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva con el equipo, patrocinadores y fans.
- Evaluación y análisis de juegos y equipos adversarios	- Desarrollo de habilidades de análisis y evaluación de la competencia.
- Análisis y mejora de habilidades individuales en el juego	- Desarrollo de habilidades de improvisación y adaptación a situaciones inesperadas en el juego.
- Estrategias de trabajo en equipo y comunicación durante las partidas	- Evaluación y mejora de la estrategia de equipo en diferentes situaciones.
- Prácticas para el desarrollo de la concentración y atención	- Desarrollo de habilidades para lidiar con la fatiga y el cansancio durante las competencias.
- Evaluación y gestión de riesgos en el juego competitivo	- Evaluación y análisis de los datos obtenidos en el juego para mejorar el rendimiento.
- Entrenamiento y mejora de habilidades cognitivas y de percepción	- Desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo.
- Análisis de datos y estadísticas del juego para la toma de decisiones	- Evaluación y mejora de la precisión y velocidad de la toma de decisiones en el juego.
- Adaptación a diferentes plataformas y configuraciones de hardware	- Manejo y utilización efectiva de las herramientas de comunicación en línea.
- Manejo y uso adecuado de periféricos y dispositivos de juego	- Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo y la colaboración en proyectos.
- Estrategias de draft y selección de personajes en competencias	- Desarrollo de habilidades de gestión de tiempo y organización del calendario de competencias.
- Evaluación y mejora de la comunicación en equipo durante las partidas	- Evaluación y análisis de los cambios en el meta del juego para mantenerse actualizado.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones en equipo	- Manejo y utilización efectiva de los recursos y herramientas disponibles para el entrenamiento.

Además de esto, la escuela también brindará acceso a conferencias y capacitaciones complementarias. En estas, se usarán los convenios que se construyan con otras academias de esports de Europa, de Latinoamérica y de Estados Unidos, para traer a jugadores profesionales, representantes de empresas, patrocinadores, head hunters, influencers y analistas del sector, y se abrirán espacios para el networking.

3.2 Diseño de la experiencia del Lounge

El Lounge tendrá una experiencia mucho más cómoda que la sala de entrenamiento, dado que el objetivo es que grupos pequeños (de 3 a 5 jugadores) puedan jugar cómodamente.

Estarán ampliamente separados de los otros equipos, y tendrán acceso fácil a neveras,

cafeterías, y snack bars y máquinas expendedoras a la mano. El Lounge tendrá una música de fondo de un tono bajo, ambientado en la noche temática (habrá una por juego), igual que las imágenes de las pantallas, que alternarán entre contenido generado por el centro e imágenes de juegos. La música es amena para entrar en ambiente de competencia, pero podrá ser completamente anulada por los headsets usados por los jugadores para comunicarse. Esto de forma que puedan hablar tan duro como quieran, sin tener que preocuparse por incomodar a otros. Como se mostrará luego, lo ideal será que la sala lounge esté separada en dos por un separador removible y aislante de ruido.

La sala de entrenamiento, en cambio, tendrá menos espacio entre estaciones. Esto para dar espacio a la pared de tableros, donde los equipos pueden hacer sus estrategias. En el centro de la sala de entrenamiento habrá mesas consecutivas con 3 terminales, puestas una frente a otra. Esto de forma que dos equipos de 3 individuos cada uno quedarían uno frente al otro, o un equipo de 5 integrantes podría sentarse con todos los integrantes cerca. En las paredes, en cambio, hay terminales aisladas con separadores, para quienes van a jugar en solitario.

Separando las salas de entrenamiento y entretenimiento está la sala multiusos, con pufs y mesas dispuestas en mesa redonda. En esta los equipos pueden tomar pausas activas, jugar con sus propios dispositivos (como Nintendo Switch), y coordinar eventos o encuentros, o sencillamente esperar a que se desocupen equipos si no quieren esperar en la recepción. También es un lugar adecuado para que acompañantes se sienten cuando quieren ver desde lejos ambos entornos. Las tres salas tienen fácil acceso a la zona de lockers.

El costo promedio de arrendamiento de una casa de entre 200 y 300 metros cuadrados en las zonas de Centenario, Granada o Menga, para uso comercial en Cali, Colombia, se aproxima con los datos del portal inmobiliario Alegra, en el que el precio promedio de

arriendo para locales comerciales en la ciudad de Cali, incluyendo las zonas de Centenario, Granada y Menga, es de alrededor de \$8.000.000 a \$10.000.000 pesos colombianos mensuales.

La ventaja de esta zona es que está cerca de la Zona Industrial, que es una de las zonas comerciales más grandes de Cali, y cuenta con numerosos proveedores de tecnología y servicios relacionados con la tecnología, como proveedores de equipos de cómputo, software, telecomunicaciones, seguridad y más; y del centro de la ciudad, que no solo cuenta con varios proveedores de tecnología, incluyendo tiendas de electrónica, centros de reparación de equipos, proveedores de software y más; sino que además está siendo objeto de un proceso de transformación urbanística, pensada en las personas que habitan la zona para trabajar y que, hasta el momento, tenían que desplazarse grandes distancias desde el sur o el norte. Así, esta zona tendrá potencialmente cerca de una gran parte de la población de Cali con mayor poder adquisitivo, que está entre el público objetivo de nuestra academia.

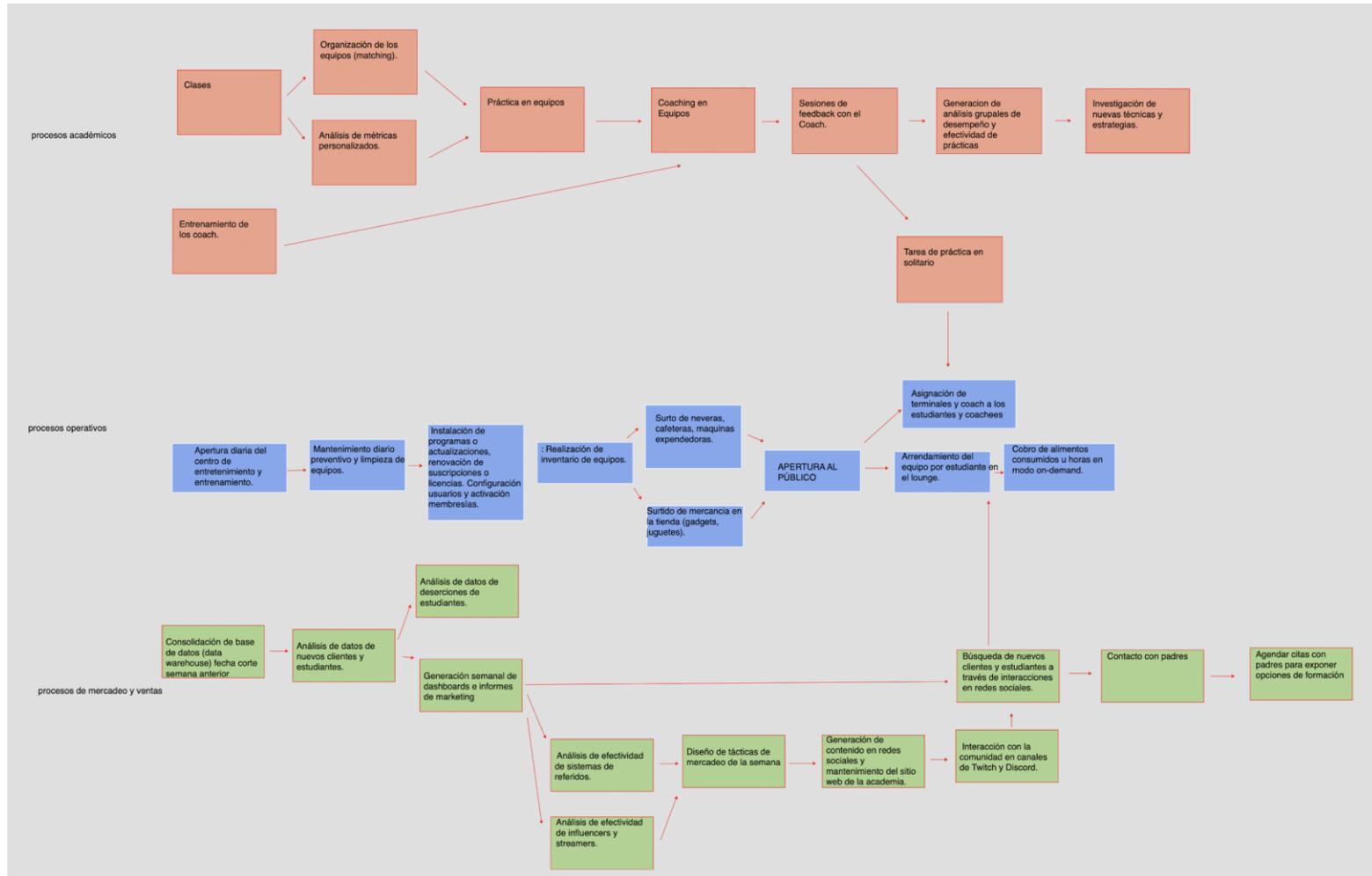
La prestación de los servicios en las dos salas requerirían entonces de seguir las siguientes actividades:

Tabla 6 : Actividades productivas de Sportiva

Actividades			
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos / horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo
Actividad 1	Apertura diaria del centro de entretenimiento y entrenamiento.	Monitor Jefe o Secretaria/Recepcionista	1
Actividad 2	Asignación de coachs a equipos	Monitor Jefe	1
Actividad 3	Mantenimiento preventivo y limpieza de equipos	Monitor Jefe	1
Actividad 4	Ajuste de iluminación, aire acondicionado y selección de musica adecuada para la ambientación	Monitor Jefe	1
Actividad 5	Instalación de programas o actualizaciones, renovación de suscripciones o licencias. Configuración usuarios y activación membresías	Monitor Jefe	1
Actividad 6	Realización de inventario de equipos - Monitor Jefe	Monitor Jefe	1
Actividad 7	Surto de neveras, cafeteras, maquinas expendedoras	Monitor Jefe	1
Actividad 8	Cobro de alimentos consumidos u horas en modo on-demand	Monitor Jefe	1
Actividad 9	Surtido de mercancia en la tienda (gadgets, juguetes)	Monitor Jefe	1
Actividad 12	Análisis de datos de nuevos clientes y estudiantes	Director del Comercialización y Jefe de Ventas y Community Manager	2
Actividad 13	Análisis de datos de deserciones de estudiantes	Director del Centro y Director de Comercialización	1
Actividad 14	Análisis de efectividad de sistemas de referidos	Director de Comercialización y Jefe de Ventas y Community Manager	2
Actividad 15	Análisis de efectividad de influencers y streamers - Jefe de Ventas y Community Manager	Director de Comunicaciones y Jefe de Ventas y Community Manager	2
Actividad 17	Búsqueda de nuevos clientes y estudiantes a través de interacciones en redes sociales - Jefe de Ventas y Community Manager	Jefe de Ventas y Community Manager	1
Actividad 18	Interacción con la comunidad en canales de Twitch y Discord	Jefe de Ventas y Community Manager	1
Actividad 19	Generación de contenido en redes sociales y mantenimiento del sitio web de la academia	Jefe de Ventas y Community Manager	1
Actividad 20	Sesiones de feedback con el Coach	Coach	1
Actividad 21	Coaching en equipos	Coach	1
Actividad 22	Entrenamiento de los coach	Mentor Lider y Coach	2
Actividad 23	Análisis de métricas personalizados	Mentor Lider y Coach	2
Actividad 24	Agendar citas con los padres	Mentor Lider y Director del Centro	2
Actividad 25	Investigación de nuevas técnicas y estrategias	Mentor Lider	
Actividad 26	Agendar conferencias	Director de Comunicaciones y Director del Centro	2
Actividad 27	Arrendamiento del equipo por estudiante en el lounge	Monitor Jefe	1
Actividad 28	Organización de eventos con padres (torneos familiares, conferencias)	Director de Comunicaciones y Director del Centro	2
Actividad 29	Clases	Mentor Lider y Coach	2
Actividad 30	Organización de los equipos (matching)	Mentor Lider y Coach	2
Actividad 31	Venta de espacios publicitarios y stands de experiencia en el centro para marcas interesadas	Director de Comercialización y Jefe de Ventas y Community Manager	2

Estas actividades derivan en el siguiente flujograma:

Ilustración 3 : Procesos operativos, académicos y de mercadeo y ventas.



Como puede verse, estas actividades se organizan en tres procesos: En primer lugar está el feedback operativo, relacionado con el funcionamiento regular del Lounge y de la sala de clases, así como del mantenimiento de los equipos. Por otro lado está el macroproceso académico, que gira alrededor de la organización de los coach, del agendamiento de las sesiones y del procesamiento de la información para dar feedback a los estudiantes. Al final de este proceso, se genera los insumos que serán usados en la investigación y desarrollo constante de nuevas técnicas pedagógicas para enseñar a los alumnos y coachees. Finalmente está el proceso de mercadeo y ventas, que usa la información generada por la actividad del centro y recogida de nuestra inteligencia de mercados para obtener nuevos clientes y estudiantes, y retener a los actuales, previniendo la deserción. Estos procesos productivos están interrelacionados, en la medida en que el proceso académico en últimas determina en gran medida cuanto de la capacidad del lounge y de la sala de clases estará destinada a actividades académicas. También, anticipar las ventas nos permite planear la organización del Lounge.

Finalmente, como se mencionó, una máquina puede prestar 184 horas máquina. Por eso, se iniciará con 20 terminales el primer trimestre, esperando pasar a 35 terminales contratadas para el segundo trimestre. Durante el tercer semestre se espera pasar ya a las 50 terminales, y para el final del segundo año, que es cuando se espera que entre la primera gran cohorte de estudiantes con matrícula completa, se contará con 60 terminales. La evolución de la capacidad instalada vs las ventas puede verse en la tabla 1 de la proyección de ventas.

3.3 Requerimientos y Proveedores

Tabla 7 : Proveedores

Proveedor	Item
Lenovo	Computadores gamer.
MSI	Tarjetas gráficas, placas base, componentes para PC gamer
ASUS	Tarjetas gráficas, computador gamer
Razer	Teclados, ratones, accesorios
HyperX	Audifonos, teclados, ratones
Ktronix	Auriculares, teclados, ratones, accesorios
T-Force Gaming	memorias RAM, unidades de almacenamiento SSD, y accesorios para PC gamer.
Ziptek	Mousepads, teclados, accesorios
Redragon	Mousepads, teclados, accesorios
Croma	Luces LED decorativas, lámparas, accesorios PC gamer
GameMaster	Luces LED decorativas, lámparas, accesorios PC gamer

La tabla 7 muestra los proveedores de los que se adquirirán o arrendarán los activos. Como puede verse en la tabla 8, de los 355 millones en activos, solo \$147'920.000 serán activos propios comprados, y \$201.980.000 serán arrendados de alguna forma. Dado que el volumen de compras de los activos tecnológicos propios será tal que se adquieren en momentos diferentes, no se alcanzará un descuento muy grande en las primeras compras, siendo el descuento usual de tan solo un 3.5% (DrogaDigital, 2020). De los demás activos, se tomarán los precios de estos activos como el dado en las páginas web de los oferentes.

Tabla 8 : Activos Fijos

Activos Iniciales							
Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Referencia	Marca	Valor Unitario (COP)	Valor Total (COP)	Propiedad
Infraestructura - Adecuaciones	Adecuaciones (paneles, paredes, instalación de iluminación)	1			\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	Propio
	Aislamiento acustico (paneles ventanas)	18	Panel Acústico Insonorización Para Ventanas Paneles 147x151		\$ 540.000	\$ 9.720.000	Propio
	Aislamiento acustico (instalacion espuma)	960	Panel de 50 x 50 x 5 cm	Espumas Acustica Soundless modelo EAB201	\$ 11.000	\$ 10.560.000	Propio
	Sonido ambiental	8	Parlantes BOSE 251 Negros	BOSE	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	Renting Tecnológico
	Sillas Gamers Lujo	20	Silla Gamer Omega	Secretlab	\$ 700.000	\$ 14.000.000	Propio
	Sillas Gamers Estándar	20	Silla Gamer Eclipse	DXRacer	\$ 1.166.000	\$ 23.320.000	Propio
	Mesas	20	Mesa Gamer Avenger	Cougar	\$ 285.000	\$ 5.700.000	Propio
	Puff	10	Puff Gamer		\$ 160.000	\$ 1.600.000	Propio
Muebles y Enseres	Escritorios administrativos	4	Escritorio en L Office Duna 179 cm con Puerta y Entrepuños		\$ 701.900	\$ 2.807.600	Arrendamiento operativo
	Sillas administrativas	8	Monaco Negra Premium		\$ 329.900	\$ 2.639.200	Arrendamiento operativo
	Tableros	4	Acrílico Blanco Borrable		\$ 122.900	\$ 491.600	Arrendamiento operativo
	Proyectores	2	Proyector ACER X1228H - Negro	ACER	\$ 2.400.000	\$ 4.800.000	Renting Tecnológico
	Teclados	40	Teclado Mecánico K70	Corsair	\$ 350.000	\$ 14.000.000	Propio
	Mouse Ergonómicos	40	Mouse Ergonómico G502	Logitech	\$ 200.000	\$ 8.000.000	Propio
	Audio	40	Headset Cloud II	HyperX	\$ 350.000	\$ 14.000.000	Propio
	Aire Acondicionado	1	8 Toneladas de capacidad	Goodman	\$ 23.000.000	\$ 23.000.000	Propio
	Iluminación LED	80	Cinta Led Neon Flex Unicolor Imper		\$ 45.000	\$ 3.600.000	Propio
	Televisores	4	Televisor LED Full HD (Modelo: Samsung UE43T5305AKXXC Tamaño de pantalla: 43 pulgadas (109 cm) Resolución: Full HD (1920 x 1080 píxeles) Tecnología de imagen: LED Procesador: Crystal Processor HDR: Sí Smart TV: Sí (Tizen) Conectividad: WiFi, Bluetooth, 2 x HDMI, 1 x USB, 1 x entrada de componentes (Y/Pb/Pr), 1 x entrada de video compuesto (AV), 1 x Ethernet (LAN), 1 x salida de audio digital (óptica), 1 x salida de auriculares, 1 x sintonizador analógico, 1 x sintonizador digital (DVB-T2/C/S2) Sonido: 2 altavoces de 10 W cada uno Consumo de energía: 75 W (en funcionamiento) y 0,5 W (en espera) Dimensiones: 970,2 x 563,2 x 74,1 mm (sin soporte) Peso: 8,2 kg (sin soporte)	Samsung	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000	Renting Tecnológico
Maquinaria y Equipo	Equipos de PC	20	PC Gamer ((AMD Ryzen 7 5800X (8 núcleos, 16 hilos, frecuencia base de 3,8 GHz y frecuencia turbo de 4,7 GHz, Tarjeta madre: ASUS TUF Gaming B550M-Plus WIFI (con chipset B550 y soporte para conectividad WiFi 6 y Bluetooth 5.1). Memoria RAM: 32 GB DDR4 Corsair Vengeance RGB PRO a 3200 MHz (2 módulos de 16 GB cada uno). Almacenamiento: Unidad de estado sólido (SSD) NVMe M.2 de 1 TB Corsair MP600 CORE. Tarjeta gráfica: NVIDIA GeForce RTX 3070 (con 8 GB de memoria GDDR6, 5888 núcleos CUDA y una velocidad de reloj base de 1500 MHz). Fuente de poder: Corsair RM750X (con 750 W de potencia y certificación 80 Plus Gold).	Armado y personalizado	\$ 4.000.000	\$ 80.000.000	Leasing Financiero
	Tarjeta Gráfica	20	Tarjeta Gráfica		\$ 3.699.000	\$ 73.980.000	Leasing Financiero
	Consolas	4	PlayStation 5	Sony	\$ 4.000.000	\$ 16.000.000	Leasing Financiero
	Computador administrativo	4	Computador All in one	Lenovo	\$ 1.400.000	\$ 5.600.000	Renting Tecnológico
	Licencias de Juegos	15	Juegos	Nintendo (Smash) o PS	\$ 228.000	\$ 3.420.000	Propio
	Software de Administración (análisis de datos, de métricas, adm)	-	-	-	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	Propio
Otros	Papelería membreada, flyers, pendones, etc	-	-	-	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	Propio
	Total valor activos año 1	-	-	-	-	\$ 355.838.400	

Los detalles del espacio del centro de entrenamiento de esports para 40 estudiantes en la ciudad de Cali, y un mapa de las instalaciones, están en el anexo 3.

Por todo lo anterior, sería necesario el alquiler y adecuación de una casa de 240 metros cuadrados y dos pisos. Con zona de jardín y parqueadero exterior, que serían adecuados como zonas sociales de la academia. Si bien la academia tendría 40 equipos permanentes, el espacio de la academia es tal que podría albergar eventos con otras 40 personas.

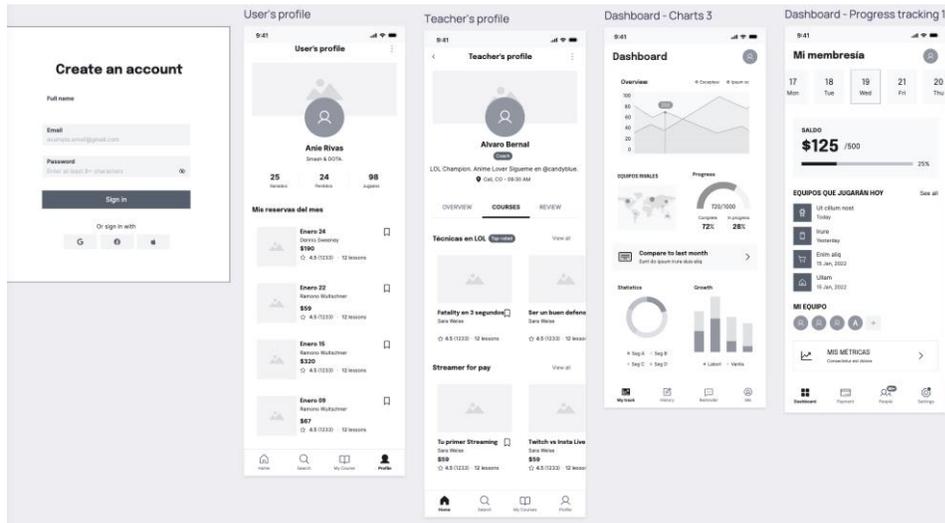
3.4 Boceto gráfico de website+app móvil

La app del centro tendrá cinco pantallas, que son:

- Creación de la cuenta en el centro, con opción de ingresar con redes sociales o correo.
- Perfil del usuario. Donde podrá editar su foto de perfil, juegos en los que está interesado, sus reservas y los resultados de sus visitas anteriores y los coach con los que agendado.
- Perfil del Coach. Aquí el estudiante podrá ver el perfil del coach, su foto, intereses, reviews, cursos o conferencias, equipos a los que entrena, y acceso a sus redes sociales.
- Dashboard de Métricas: Aquí el estudiante podrá monitorear las métricas relevantes para el juego elegido. Esta pantalla es enteramente personalizable de acuerdo con los objetivos.
- Dashboard de Membresía: Aquí el usuario podrá ver cuanto saldo le queda de su pago mensual, los perfiles de sus compañeros de equipo, y los eventos a los que

tiene acceso en cada día de la semana, con su membresía, o cuanto debería pagar para acceder.

Ilustración 4 : Boceto de la app



4. Análisis administrativo

4.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

Jairo Prado Roldan es abogado, con una maestría en finanzas. Ha trabajado en el sector público, y ha podido apreciar de cerca como desde Intervalle se ha promovido el desarrollo de los Esports en el Valle del Cauca, en especial con la organización de las 3 Ligas Nacionales de Deportes Electrónicos que van a la fecha. Por su parte, Juan Camilo Mezu es abogado y especialista en seguridad social, con magister en derecho corporativo. Tiene experiencia en sector real y financiero.

Si bien ninguno de los dos ha aspirado alguna vez a ser jugador profesional ni competido en torneos, ambos tenemos suficiente conocimiento del mundo de los Esports y de cómo

estructurar redes logísticas como para poder traer a todos los agentes relevantes a la mesa, teniendo especial experiencia previa en emprendimiento de la mano de socios estratégicos, tanto externo (que aportan recursos) como internos (que aportan conocimiento y know-how). Así, ambos estaríamos a la cabeza en la estrategia y planificación, definiendo los objetivos del negocio, identificando nuevas oportunidades de crecimiento a través de socializar la propuesta de valor de la academia en eventos de negocios en Esports en otras ciudades, y desarrollar un plan detallado para alcanzar estos objetivos. Más allá de esto, otras tareas que se repartirían son:

Juan:

1. Desarrollo de la marca y marketing
2. Mercadeo y finanzas (por los primeros 2 años)

Jairo:

3. Gestión de la propiedad intelectual.
4. Relaciones públicas y networking
5. Investigación y desarrollo

Distribución de responsabilidades entre cargos:

La distribución de responsabilidades y roles será la de la tabla 9:

Tabla 9 : Distribución de responsabilidades por cargo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contrato	Tiempo	Unidad	Valor remuneración*	Fecha vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Director Académico de Esports	Administración del centro Gestión del recurso humano Investigación y desarrollo Reunión con padres de familia Diseño de malla curricular Gestión de infraestructura tecnológica Organización de eventos Expansión capacidad instalada bajo demanda	Licenciatura o posgrado en administración de empresas, educación, tecnología o áreas afines. Además, se valorará formación o certificación en esports.	Mínimo 5 años en empresas de entretenimiento, tecnología, educación o campos afines. Mínimo 10 años como jugador profesional.	Mínimo 2 años en gestión de centros de entrenamiento, academias o escuelas. Mínimo 2 años de conocimiento en juegos de esports, experiencia en diseño de programas de capacitación y en la gestión de equipos de trabajo. Debe haber ganado algún torneo o liga importante, y ser reconocido dentro de la comunidad de jugadores.	Nómina	Completo	1	\$5.000.000	Enero de 2024
Mentor Líder y Coach	Entrenar coaches Coach de primera promoción Generación de contenido para comunidades	Profesional en áreas relacionadas con la tecnología o la administración. Se valorará la formación complementaria en psicología, pedagogía, y liderazgo.	Conocimiento del mundo de los esports con al menos 15 años de experiencia y 3 juegos competitivos. Con mínimo 5 años de experiencia en educación, capacitación, oratoria y manejo de audiencias.	Mínimo 2 años de experiencia trabajando en la industria de los videojuegos, sea independiente (streamer) o para una gaming house o academia. Con una experiencia de 10 años en competencias de esports y entrenamiento de equipos.	Nómina	Completo	1	\$3.000.000	Enero de 2024
Coach de Esports	Entrenamiento / mentoría Analisis de métricas Dar Feedback Orientación a padres Amar equipos Integración de miembros de la comunidad Apoyo logístico Formarse en pedagogía para ser futuros profesores	No se requiere formación académica universitaria o técnica específica. Pero contribuye estar estudiando en alguna carrera relacionada con la tecnología o el diseño multimedia. Debe mostrar aptitud por aprender de análisis de datos y habilidades técnicas en hardware y software para el gaming.	Mínimo 2 años de experiencia en la industria de esports y 1 año de experiencia como líder de equipos, mostrando haber participado en el entrenamiento de su equipo, y que este haya clasificado o ganado en varias ligas de esports.	Se requerirá experiencia particular en algún juego a medida que vayamos habilitando el coaching para juegos adicionales.	Jomal	Parcial	1	\$20.000/hora	Junio de 2024.

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contrato	Tiempo	Unidad	Valor remuneración*	Fecha vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Monitor Jefe	<p>Limpieza básica del lugar</p> <p>Reserva de equipos</p> <p>Asignación de equipos</p> <p>Cobro</p> <p>Acondicionamiento del lugar (aire acondicionado, música, luces)</p> <p>Actualización de software</p> <p>Recepción de paquetes y entregas de proveedores</p> <p>Surtir la nevera y máquinas</p>	No se requiere formación universitaria, pero si un técnico en mantenimiento de computadores.	5 años de experiencia en mantenimiento de computadores. 3 años de experiencia en y administración de centros de cómputo, coworkings, salas de internet o gaming centers.	No se requiere experiencia específica. Será capacitado en el funcionamiento de los equipos específicos del centro.	Nómina.	Completo	1	\$2.100.000	Enero de 2024
Jefe de ventas y community manager	<p>Publicar contenido en redes sociales y comunidades de Discord y Facebook</p> <p>Pautas en Facebook Ads e Instagram</p> <p>Análisis de datos de nuevos clientes y desertores</p> <p>Mantenimiento de la app y sitio web</p> <p>A/B testing de features del sitio web y redes sociales</p>	Profesional en administración de empresas, mercadeo o afines. Con especialización en community management.	5 años de experiencia en trabajos administrativos relacionados con mercadeo y ventas, 5 años de experiencia en el mundo de la cultura gamer. Cuentas de Instagram y discord con al menos 100.000 suscriptores.	2 años de experiencia como community manager. 3 años de experiencia en ventas por redes sociales.	Prestación de servicios		1	\$2.000.000/contrato	Junio de 2024.
Secretario	<p>Agendar las citas con los padres, ayudar con la organización de los eventos, llevar la agenda de sesiones de Coaching, pagar la nómina, agendar los pagos con los proveedores.</p>	Estudiante de administración de empresas en jornada nocturna. Con interés en el mundo de los esports, con proyección a hacer carrera en aprender de la industria de los esports.	2 años de experiencia en trabajo administrativo.	Sin experiencia específica	Nómina	Completo	1	\$2.100.000	Enero de 2026
Profesor	<p>Dar clases teóricas sobre técnicas avanzadas de gaming y en gestión de marca personal para jugadores profesionales.</p> <p>Capacitar a cada coach como profesor asistente, enseñándoles técnicas de analítica de jugadas y del uso de data science para mejoramiento de estrategias de juego.</p>	No requiere formación formal específica. Pero si requiere algún título universitario.	5 años de experiencia en LoL, Fortnite y Smash.	2 años liderando equipos de esports, o gaming houses, u organizando ligas de gaming. Haber ganado en ligas . Estar viviendo actualmente del gaming profesional.	Prestación de servicios / Luego Nómina (desde año 3)	Hora Cátedra (desde año 3 se volverá a medio tiempo profesor tiempo completo).	3 (luego 2 a medio tiempo)	\$40.000/hora (año 2). Luego \$5.000.000 mensuales	Enero de 2025

Aquí, es importante precisar la relación que hay entre el profesor, el coach y el Coach mentor. El profesor y el mentor coach colaboran estrechamente en el diseño del plan de estudios, los materiales didácticos y las estrategias de enseñanza. El mentor coach también proporciona apoyo y orientación al profesor, asegurándose de que esté actualizado en las últimas tendencias y técnicas de juego. No obstante, el rol del Coach Mentor es, por un lado, trabajar directamente con los coach, brindándoles capacitación y asesoramiento para mejorar sus habilidades de enseñanza y análisis de juego. Estos coach serán el equivalente a entrenadores privados y a asistentes de docencia. Serán con quienes se haga el grueso del trabajo aplicado. El profesor en sus clases tipo cátedra sentará las bases del desarrollo de una estrategia, pero será el Coach quien esté viendo al estudiante realmente esforzarse, y corregir sus errores, a forma de práctica en laboratorio. Los coach también trabajan en estrecha colaboración con el profesor, asistiéndolo en las clases y proporcionando una atención más personalizada a los jugadores. Los coach también interactúan regularmente con el mentor coach, compartiendo información sobre el progreso de los jugadores y buscando orientación en la mejora de sus enfoques de entrenamiento. En esta colaboración entre los tres, se van introduciendo mejoras en el pensum, y se hacen reuniones semanales para pensar innovaciones metodológicas con base en lo observado. También, los Coach son quienes corren los análisis estadísticos y de data science, y hacen una lectura con el estudiante, pero solo después de haber recibido el visto bueno del Mentor Coach. Este último además es quien diseña los tipos de análisis por juego.

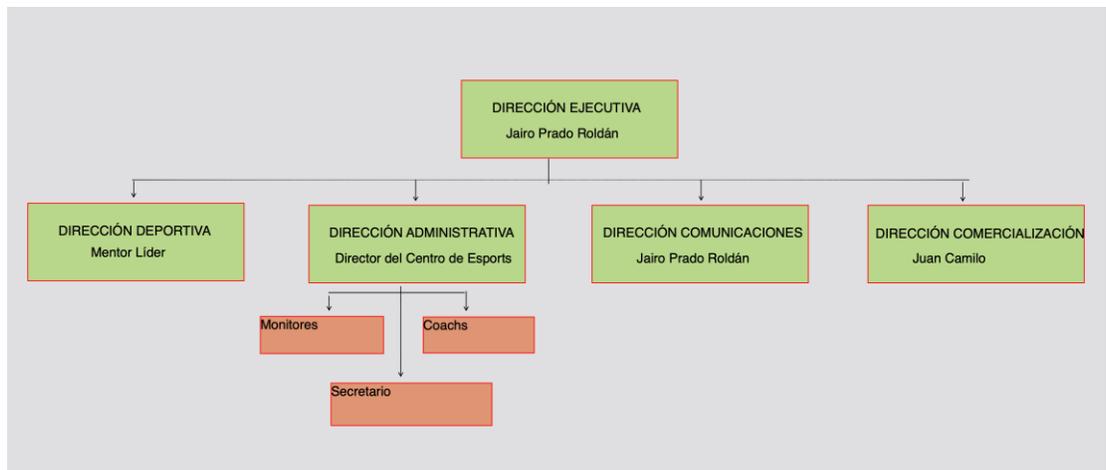
Finalmente, es de resaltar que el grueso de la actividad operativa del Lounge recae en el monitor. Este es quien en últimas opera las máquinas, quien hace el encendido diario,

mantiene las condiciones de refrigeración y vigila que se respeten las normas del buen usuario en la sala.

4.2 Las estructura organizacional

Así, los primeros dos años tendremos la siguiente estructura organizacional:

Ilustración 5 : Estructura organizacional



Lo anterior implica que la estructura organizacional inicialmente, para los primeros 2 años, constará de solo 4 departamentos, solo 1 de los cuales tendría empleados a tiempo completo o parcial. No obstante, medida que aumente la escala del negocio y se supere el umbral de las 8.000 horas máquina por mes, se contratará a tiempo completo al community manager en un nuevo cargo en el que además se le delegarán funciones de relaciones públicas y organización de eventos. También se contratarán Coachs a tiempo parcial, y se buscarán cargos para los puestos de director de comunicaciones y director de comercialización, dedicándose los dos emprendedores a la creación y dirección del departamento de mercadeo,

lo cual ocurriría desde el 2 año.

Los socios clave, finalmente, serán dos exjugadores de esports que actualmente son coach en gaming profesional y líderes de equipos que compiten profesionalmente. Estos con su lista de contactos y experiencia, y con la visibilidad que tiene actualmente sus equipos, serán quienes nos ayuden a capturar al público interesado en hacer carrera. Con ellos se entrará en la organización de eventos y torneos, de los cuales las ganancias irán 50/50.

5. Análisis legal, social y ambiental

5.1 Análisis Legal

Algunas reglamentaciones relevantes en Colombia son:

- Ley 181 de 1995: Para el fomento del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Ley 1554 de 2012: Más conocida en Colombia como la “Ley de los Videojuegos”.

Esta implica una serie de restricciones, como son:

- El centro debe operar a más de 400 metros de centros e instituciones educativas de carácter formal o no formal.
 - Seguir criterios de ergonomía y que cuiden la salud visual y auditiva de los usuarios.
 - Prohibición de bebidas alcohólicas o de cigarrillo en los salones.
 - Obtener certificación en manejo e identificación de potenciales jugadores patológicamente adictos a los videojuegos (ludopatía).
 - Prohibida la entrada de menores de 14 años.
- Ley 30 de 1992: Que reglamenta el servicio público de educación superior. Esta implica una serie de requisitos que debemos cumplir para poder emitir certificados que equivalen a educación continua o técnica en esports. Será relevante desde el tercer año, en el que queremos certificar las habilidades de los jugadores. La principal

implicación es que nuestros coach deben tener formación profesional y algún tipo de especialización para entonces.

Por otro lado, también la planeación urbana y el POT implican que hay algunos lugares de Cali donde no se puede ubicar el centro. Algunas de las zonas que podrían ser adecuadas para establecer un centro de eventos para 80 personas en Cali son:

- Zona Rosa: ubicada en el barrio Granada, es una zona comercial y turística donde se encuentran restaurantes, bares, discotecas y centros de eventos.
- Centenario: ubicado en la zona norte de la ciudad, es un área comercial y residencial donde se encuentran varios centros de eventos y restaurantes.
- Menga: ubicado en el oeste de la ciudad, es un área comercial y de entretenimiento donde se encuentran bares, discotecas y centros de eventos.

Para obtener los permisos necesarios para establecer un centro de eventos para 80 personas en Cali, deberá seguir los siguientes pasos:

- Registro de la empresa: Se registrará la empresa y obtener un NIT en la Cámara de Comercio.
- Obtención de la licencia de funcionamiento: Se solicitará la licencia de funcionamiento ante la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Cali.

- Permiso de uso del suelo: Se obtendrá un permiso de uso del suelo en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Cali.
- Permiso de Bomberos: Se obtendrá un permiso de los Bomberos para la utilización de la estructura y equipos de protección contra incendios.
- Permiso sanitario: Expedido en la Secretaría de Salud de la Alcaldía de Cali.
- Certificado de Sayco & Acinpro: Dado que la academia hará uso de música para la ambientación, será necesario el certificado y correspondiente pago de derechos por el uso de la música.
- Autorización ambiental: Dado que en eventos, el centro de eventos va a generar residuos peligrosos o ruido, se debe obtener una autorización ambiental en la Secretaría de Medio Ambiente de la Alcaldía de Cali.

Desde el punto de vista laboral, se debe hacer distinción entre los empleados que se contratarán por un contrato de trabajo, que son la secretaria, el Mentor Coach, el monitor, el profesor tiempo completo, y el director académico, que por tener contratos a tiempo completo a término indefinido, las relaciones con ellos están cobijadas por lo dispuesto en el Código Sustantivo de Trabajo (CST). En cambio, los coach serán vinculados por contrato de jornada incompleta. Según el artículo 197 del CST, para estos casos los aportes de seguridad social serán prorrateados, en la medida en que estos Coach agendarán turnos que harán que trabajen jornadas inferiores a las 48 horas máximas semanales de la jornada completa. El Decreto 1174 del 24 de agosto de 2020 establece que este aporte será realizado para llegar al Piso de Protección Social, por lo que

tendríamos que aportarse como pago de seguridad social en estos casos el 15% del ingreso mensual pagado al Coach. Por lo demás, están protegidos por los mismos derechos que los demás trabajadores, al cumplirse con las condiciones de prestación personal del trabajo, remuneración y subordinación. No obstante, esto solo es relevante al inicio, pues a partir del año 4, los Coach ya ganarán salarios superiores al mínimo, por lo que si bien la jornada laboral no será igual a la máxima legal, ya el ingreso base de cotización si será al menos igual al mínimo.

También, desde el punto de vista laboral, se tendrá particular cuidado en diseñar protocolos para la prevención del acoso sexual en el trabajo, buscando que nuestras trabajadoras cuenten con un mecanismo de protección preventiva en caso de que se den situaciones indebidas, por parte de colegas trabajadores o de clientes o estudiantes. Se diseñará un conducto regular, uno para denuncias anónimas, y se darán capacitaciones en el trabajo sobre el trato apropiado de las trabajadoras, con enfoque de género. En esto, las sentencias de la Corte Constitucional SL648-2018, T-265 de 2016 y T-140 de 2021, muestran que las empresas son responsables de la seguridad de las mujeres en el trabajo, y faculta para despidos de trabajadores que pongan en riesgos a sus compañeras por conductas inapropiadas.

Por otro lado, desde el punto de vista tributario, el impuesto de renta que deberá pagar la empresa es del 35%, asumiendo que se mantendrán las mismas condiciones que dejó la última reforma tributaria de Colombia, en 2022, conforme al artículo 10 de la Ley 2277 de 2022 (que modificaba al inciso primero del artículo 240 del Estatuto Tributario). Para los próximos años, será particularmente relevante los beneficios tributarios que está

planeando la DIAN para las empresas que reciben pagos virtuales con aplicaciones como Nequi o Daviplata (Galvis, 2023), que será la principal forma con la que nuestros estudiantes y clientes recargarán el saldo en sus cuentas a través de nuestra aplicación. Por otro lado, los servicios de educación en Colombia están exentos de IVA, aún los incluidos dentro de la “especial y no formal para el desarrollo humano y el trabajo”. No obstante, deberemos para esto obtener primero una autorización del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Conforme a lo establecido por el numeral 6 del Artículo 476 del Estatuto Tributario, para ello, debemos obtener a su vez una licencia de funcionamiento de la Secretaría de Educación, que certifique que prestamos el servicio con los fines señalados por la Ley 115 de 1994 (que contempla como uno de los fines de la educación el pleno desarrollo de la personalidad y la participación en la vida cultural de la Nación)y que los programas estén registrados conforme a las condiciones del Decreto 4904 de 2009 (Portafolio, 2010). Como para esto debemos contar con la primera promoción graduada con la que auditar que podemos prestar estos servicios en condiciones de calidad, los primeros años debemos pagar la tarifa del IVA del 19% por los servicios de coaching, clases y alquiler de terminales en el Lounge.

5.2 Análisis ambiental de aliados clave

Finalmente, por el lado del ambiente, es de destacar que el gaming competitivo aún es muy incipiente en Cali. No obstante, en esto se pueden encontrar socios estratégicos. Entre estos se encuentran el capítulo local de Fecolde (Federación Colombianda de Deportes Electrónicos), la Liga Vallecaucana; que realiza torneos en el centro comercial

La Pasarela, y el Deportivo Cali Esports, que realiza torneos oficiales que se transmiten por internet. La Gobernación del Valle hasta la fecha ya ha organizado 3 Liga Stage, en el Coliseo Evangelista Mora en Cali, que atrajo una gran audiencia al tener bolsas de premios de \$100 millones de pesos. Movistar también le ha apostado a los Esports en Colombia, patrocinando la Golden League, que en 2021 alcanzó los 1.5 millones de espectadores únicos (Liga de videojuegos Profesional, 2021). Es de destacar que entre estas ligas han logrado atraer a empresas patrocinadoras como Domino's, Bimbo, Samsung, Huawei, seguros Mapfre, y Pepsi. No obstante, estas ligas funcionan por aparte, y en ocasiones no logran aunar suficientes recursos o personas como para crear un mercado laboral estable para los gamer profesionales. No obstante, esto parece deberse a la falta de un hub integrador, que cree un cluster de organizaciones de esports. Es precisamente aquí, donde nuestra academia y lounge pueden contribuir. Así, se buscará realizar una alianza estratégica con estas empresas y organizadores de ligas, aprovechando la red de contactos que tenemos en la industria.

Otros aliados estratégicos son las crecientes empresas de advergames que hay en Colombia. Empresas como MasDigital, y Press Start, empresas que diseñan juegos interactivos que permiten a los jugadores interactuar con las marcas a través de juegos (ValoraAnalitik, 2022). Esto permite enlazar a la oferta de Esports con la demanda de las empresas, a través de un mercadeo organico que posicione sus productos en el creciente nicho gamer. Las ligas grandes tienen más posibilidades de atraer empresas que patrocinen eventos, que a su vez atraerán a más interesados en el gamíng profesional, y son las soluciones que permiten a las empresas hacer mercadeo orgánico en esas ligas las que tienen más posibilidades de convencimiento de que se hagan patrocinios. Entre

las empresas que podrían hacer financieramente esto viable, es de destacar que las entidades bancarias Bancolombia y BBVA ya prestan leasing para compra de equipo especializado, como para gaming, por lo que además de patrocinadores, también pueden ser proveedores clave de capital financiero.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Después de un análisis sobre la idoneidad de poseer o de arrendar algunos de los activos, se llegó a la conclusión de que los activos que corresponden al mobiliario de oficina, así como el equipo de cómputo de oficina y otro hardware, será arrendado. Por otro lado, los computadores gamer y las consolas serán adquiridas con arrendamiento financiero. Esto dado que actualmente no hay empresas que hagan arrendamiento operativo de los computadores gamer con las especificaciones que encontramos óptimas. En particular, la cuestión de la vida útil de la GPU y de la tarjeta de video, son razones por las que encontramos que no hay un arrendamiento satisfactorio de estos activos.

El leasing financiero se calculó usando la tasa de interés de Bancolombia, consultada en mayo de 2023. Como los computadores gamer suelen quedar obsoletos para el tercer año, se hará un leasing a 24 meses, con 10% de valor residual. Para las consolas se pedirá uno para un término similar, dado que los lanzamientos de nuevas consolas suelen tomar más o menos este periodo. Dependiendo de las innovaciones que se hayan desarrollado en el mundo del gaming y de las exigencias técnicas que generen, se decidirá si tomar la opción de compra, pero se anticipa que la menos los primeros cinco años es probable que esto no ocurra. El leasing financiero tiene una ventaja, principalmente siendo que se puede ceder el contrato, sin tener que lidiar con la propiedad del activo como ocurriría si fuéramos propietarios de él, financiándolo con un crédito de inversión.

El aire acondicionado, del mobiliario personalizado para las estaciones gamer, los puff y los accesorios (auriculares, teclados y mouse gamers), serán de nuestra propiedad. Esto

dado que estos no suelen ser arrendados, pero además no suelen quedar obsoletos rápidamente, y además poder elegirlos conforme al diseño y los colores que elegimos para crear la atmósfera del lugar requiere que podamos acceder a una variada gama, que actualmente solo vemos disponible a nivel de venta, no de alquiler.

Así, nuestra inversión en activos fijos puede verse en la tabla 3. Esto corresponde con el cronograma de inversión que puede apreciarse en la tabla 5. Como puede verse, se harán tres grandes inversiones. La primera se realiza al mes y medio de constituida la sociedad, y tras haber finalizado exitosamente el proceso de arrendamiento del lugar. Estas tardarán 20 días en hacerse. Momento en el cual se hará la compra e instalación del aire acondicionado, y del mobiliario para el lounge y la sala de gaming profesional, para una capacidad instalada de 20 terminales y 4 consolas. Para final del año, la capacidad instalada habrá pasado a 55 terminales, y en el año 2 y 3 se expandirán cada semestre de a 5 terminales y 1 consola adicional, por lo que para final del año 3 se tendrán 75 terminales de pc gamer y 8 consolas, que en juego multijugador podrán albergar a entre 8 y 32 jugadores (dependiendo del juego).

Tabla 10 : Cronograma de inversión

CRONOGRAMA DE COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS Y OTRAS INVERSIONES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Fijos	\$ 164.359.800	\$ 19.755.000	\$ 19.755.000	\$ 28.277.000	\$ 223.970.520	\$ 270.914.741
Amortizables	\$10.000.000	\$60.000.000	\$67.200.000	\$92.580.407	\$111.985.260	\$135.457.371
Pagina web	\$10.000.000					
I + D		\$ 120.000.000	\$ 134.400.000	\$ 92.580.407	\$ 111.985.260	\$ 135.457.371
TOTAL	\$ 174.359.800	\$ 79.755.000	\$ 86.955.000	\$ 120.857.407	\$ 335.955.780	\$ 406.372.112

Por otro lado, durante los primeros dos años, los emprendedores, asistidos junto al Coach Mentor y al director de la academia, estarán haciendo labores de Investigación y Desarrollo.

Esto se contabilizará como que la mitad del tiempo de los emprendedores durante esos años, será contabilizada como R&D, siendo amortizable a una tasa del 20%. Estos recursos se usarán en el mejoramiento continuo del pensum, y en la ingeniería de los análisis a realizar a los gamers entrenados usando data science e inteligencia artificial, así como de la arquitectura del sistema de gestión de los microdatos generados por la aplicación y las mediciones durante el juego. La otra mitad del salario de los emprendedores de los primeros dos años será un gasto administrativo. Del año 3 en adelante, un 15% de los ingresos del negocio se reinvertirán en R&D, a fin de continuar perfeccionando los pensum específicos a cada juego y rol que el estudiante quiera perfeccionar. También, el 10% del ingreso operativo desde el año 3 se reinvertirá como Capex, para rediseñar la temática del lounge. Esto es, será reinvertido en cambiar los diseños en las paredes, el color de los puff, retapizar las sillas gamer, renovar escritorios, y cambiar la temática de la sala de conferencias y de torneos.

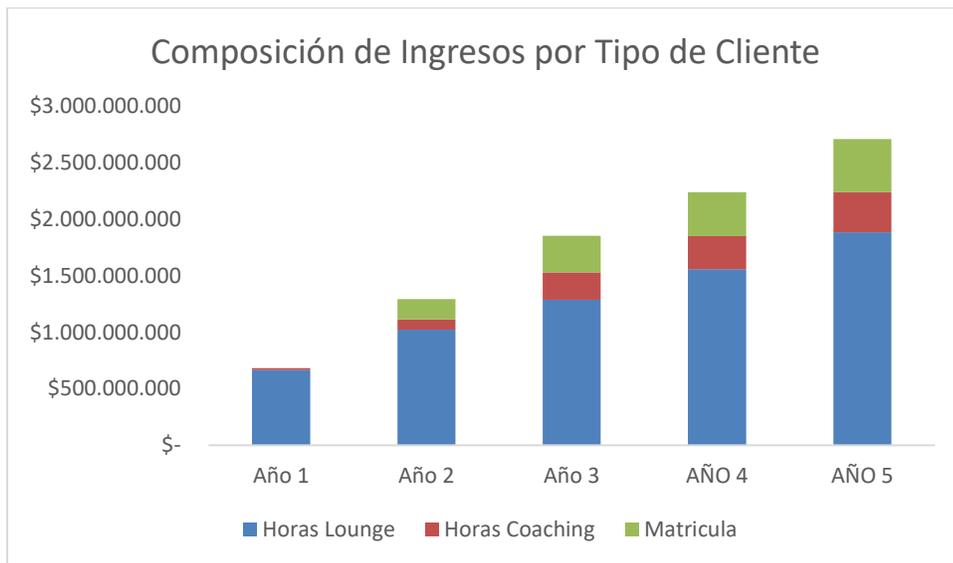
Por el lado del capital de trabajo operativo, tenemos que el financiamiento que podemos tener de nuestras cuentas por pagar viene ante todo de la factura de la electricidad y los servicios públicos, así como del servicio de mantenimiento de los computadores. Los primeros pueden pagarse bimensualmente. Los segundos, por el volumen y la poca frecuencia con la que haríamos mantenimientos, podemos pactarlos también para pago bimensual desde el año 2. El leasing financiero ofrecido por varias entidades, como Bancolombia, también puede pactarse para pagarse según los ciclos de efectivo del negocio. Por tanto, también aquí puede solicitarse un pago bimensual. Tanto las licencias del software de ofimática por suscripción como el arrendamiento operativo del equipo de oficina son la excepción, pues se pagan mes vencido, pero al ser cifras tan bajas comparado con los otros costos mensuales (menos del 2.6% del costo mensual), aproximaremos los días de cuentas

por pagar a 60 días. Por otro lado, dado que los primeros dos años las personas consumirán horas del lounge o del servicio de coaching pagando anticipado (cargando saldo a su cuenta), las cuentas por cobrar serán cero. Inventario tampoco procedería, dado que prestamos un servicio que se presenta en tiempo real. Esto hace que nuestro capital de trabajo sea básicamente igual al negativo de nuestras cuentas por pagar.

6.2 Los ingresos, costos y gastos

La estructura de ingresos durante este periodo puede verse en el siguiente gráfico.

Ilustración 6 : Composición de Ingresos por Tipo de Cliente



Los ingresos del primer año empezarán exclusivamente por las horas de gaming contratadas en el Lounge. El servicio de coaching se introducirá en el segundo año. Como se mencionó antes, dado que el 11% de los jugadores serios se vuelven jugadores que buscan mejorar a un nivel profesional, se modela una transición gradual de la base de clientes inicial, de consumidor del lounge a consumidor del servicio de coaching. El año 3 inicia la primera cohorte de matriculados a la academia, por lo que nuevamente aquí inicia una conversión del 10% de los coachees y del 10% de los usuarios del lounge, a matriculados. Así, para el año

5, se habría llegado ya a la composición de equilibrio de largo plazo, en la que el 80% de los ingresos provienen del lounge, el 10% provienen de servicio de coaching, y el 10% de matrícula de los estudiantes de la academia.

Los costos por otro lado pueden contemplarse en las tabla 11 y 12. Como puede verse, los costos vienen ante todo del costo de la energía y del arrendamiento del equipo. Los costos son en gran medida fijos, siendo el de la energía el único que es semi-variable, en la medida en que aún cuando los PC no estén siendo usados, si estarán prendidos esperando a ser usados, consumiendo un mínimo de energía, más la energía del aire acondicionado que es fija. Esto se modeló haciendo que cada PC en reposo consuma 1 kwh diario, y cada pc usado por turnos de 8 horas consuma 3 kwh más. También, los costos de mano de obra son semi-variables, en la medida en que los coach se contratan por horas. Esto es posible dado que los usuarios programarán por la App las horas a las que quieren servicio de coach, por lo que se pueden agendar los turnos de los coach para que cuadren con lo agendado.

Tabla 11 : Costos Indirectos de Fabricación.

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios públicos	\$ 19.383.976	\$ 33.606.556	\$ 41.211.363
Arriendo	\$ 30.000.000	\$ 33.600.000	\$ 37.632.000
Papelería			
Dotación secretaria y monitores	\$ 5.828.472	\$ 6.863.889	\$ 8.063.875
Mantenimiento de equipos	\$ 3.500.000	\$ 4.704.000	\$ 5.880.000
Arrendamiento equipo (televisores y audio)	\$ 11.040.000	\$ 12.364.800	\$ 13.848.576
Aseo	\$ 2.458.800	\$ 2.955.456	\$ 3.423.007
Arrendamiento financiero equipo (consolas y pcs)	\$ 144.952.065	\$ 306.602.645	\$ 367.230.947
Total	\$ 217.163.313	\$ 400.697.346	\$ 477.289.768

Tabla 12 : Costos unitarios y totales

COSTO UNITARIO INSUMOS (HORA USO DE MAQUINA)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% PROMEDIO
Electricidad	\$ 358	\$ 401	\$ 450	\$ 503	\$ 564	8,2%
Plataforma pago	\$ 50,00	\$ 56,00	\$ 62,72	\$ 70,25	\$ 78,68	1,1%
Total	\$ 408	\$ 457	\$ 512	\$ 574	\$ 643	9,3%

COSTO TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS VARIABLES INSUMOS	\$ 27.610.845	\$ 42.740.817	\$ 52.412.610	\$ 63.398.294	\$ 76.686.576
MANO DE OBRA	\$ 67.180.000	\$ 85.435.200	\$ 192.163.584	\$ 215.223.214	\$ 241.050.000
CF	\$ 217.163.313	\$ 400.697.346	\$ 477.289.768	\$ 534.564.540	\$ 598.712.285
COSTOS TOTALES	\$ 311.954.159	\$ 528.873.363	\$ 721.865.963	\$ 813.186.048	\$ 916.448.861

COSTO PROMEDIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 4.614	\$ 5.053	\$ 5.624	\$ 5.866	\$ 6.611

Finalmente, puede verse en las tablas 13 a 15, los gastos administrativos son principalmente causados por el gasto de mercadeo, el salario del directivo y el coach master, y el costo de arrendamiento del lugar. Los gastos de nómina se van incrementando principalmente a medida que los coach se van formando y aumentando volumen de horas, y en el momento en que contratamos al primer profesor de tiempo completo, que, junto con el Coach Mentor, guiarán a la primera promoción de Coachees.

Tabla 13 : Gastos operativos

Gastos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento	\$ 90.000.000	\$ 100.800.000	\$ 112.896.000	\$ 126.443.520	\$ 141.616.742
Vigilancia	\$ 20.831.904	\$ 23.331.732	\$ 26.131.540	\$ 29.267.325	\$ 32.779.404
Servicio de aseo	\$ 9.600.000	\$ 10.752.000	\$ 12.042.240	\$ 13.487.309	\$ 15.105.786
Mantenimiento computadores	\$ 280.000	\$ 313.600	\$ 526.848	\$ 590.070	\$ 660.878
Arrendamiento mobiliario	\$ 2.600.000	\$ 2.912.000	\$ 3.261.440	\$ 3.652.813	\$ 4.091.150
Camaras	\$ 3.321.540	\$ 3.720.125	\$ 4.166.540	\$ 4.666.525	\$ 5.226.507
Capacitaciones	\$ 4.850.000	\$ 4.748.800	\$ 3.813.376	\$ 4.270.981	\$ 4.783.499
Arrendamiento equipo (pcs oficina y proyectores)	\$ 392.000	\$ 439.040	\$ 737.587	\$ 826.098	\$ 925.229
Mercadeo (redes sociales, pauta)	\$ 68.110.817	\$ 129.159.724	\$ 185.160.814	\$ 207.380.111	\$ 232.265.725
Plataforma y sitio web	\$ 10.000.000	\$ 11.200.000	\$ 12.544.000	\$ 14.049.280	\$ 15.735.194
Personal administrativo	\$ 168.000.000	\$ 188.160.000	\$ 286.003.200	\$ 320.323.584	\$ 358.762.414
Total	\$ 377.986.261	\$ 475.537.021	\$ 647.283.585	\$ 724.957.615	\$ 811.952.529

Tabla 14 : Costos hundidos y preoperativos

COSTOS HUNDIDOS Y PREOPERATIVOS

REGISTRO	
Registros (legal)	\$ 295.000
Registro matrícula mercantil	\$ 127.000
Registro establecimiento	\$ 115.000
Inscripcion de actos y documentos	\$ 53.000
Bomberos	\$ 50.000
Uso de suelos	\$ 9.600
Sayco acinpro	\$ 350.000
Formulario RUES	\$ 6.500
Certificado de existencia y representacion legal	\$ 6.500
Libro de acta de integrantes	\$ 16.000
TOTAL	\$ 1.028.600

Tabla 15 : Nómina

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director Académico	\$ 60.000.000	\$ 67.200.000	\$ 75.264.000	\$ 84.295.680	\$ 94.411.162
Mentor Lider y Coach	\$ 36.000.000	\$ 40.320.000	\$ 45.158.400	\$ 50.577.408	\$ 56.646.697
Coach de Esports	\$ 5.980.000	\$ 16.891.200	\$ 55.394.304	\$ 62.041.620	\$ 69.486.615
Monitor Jefe	\$ 25.200.000	\$ 28.224.000	\$ 31.610.880	\$ 35.404.186	\$ 39.652.688
Jefe de Ventas / Community Manager	\$ 24.000.000	\$ 26.880.000	\$ 30.105.600	\$ 33.718.272	\$ 37.764.465
Salario auto asignado emprendedores	\$ 120.000.000	\$ 134.400.000	\$ 150.528.000	\$ 168.591.360	\$ 188.822.323
Secretaria	\$ 24.000.000	\$ 26.880.000	\$ 30.105.600	\$ 33.718.272	\$ 37.764.465
Profesor Tiempo Completo			\$ 60.000.000	\$ 67.200.000	\$ 75.264.000
Total	\$ 295.180.000	\$ 340.795.200	\$ 478.166.784	\$ 535.546.798	\$ 599.812.414

7. Análisis financiero

7.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

El estado de resultados puede verse en la tabla 16, y muestra como el primer año será de ganancia operativa, pero de pérdida neta. No obstante, una parte significativa de la pérdida se debe al gasto de depreciación y de amortización de la propiedad intelectual. Dado que los juegos cambian, y algunos features de los juegos desaparecen, se usó una tasa de depreciación del capital intelectual del 20%. Esto de forma que cada 5 años tiene que rediseñarse el pensum por juego.

Tabla 16 : Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 681.108.168	\$ 1.291.597.241	\$ 1.851.608.138	\$ 2.239.705.203	\$ 2.709.147.414
COSTOS	\$ 311.954.159	\$ 528.873.363	\$ 721.865.963	\$ 813.186.048	\$ 916.448.861
UTILIDAD BRUTA	\$ 369.154.009	\$ 762.723.878	\$ 1.129.742.175	\$ 1.426.519.155	\$ 1.792.698.553
GASTOS	\$ 377.986.261	\$ 475.537.021	\$ 647.283.585	\$ 724.957.615	\$ 811.952.529
DEPRECIACION	\$ 53.039.600	\$ 65.170.600	\$ 81.248.294	\$ 110.048.948	\$ 167.283.271
UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 61.871.852	\$ 222.016.257	\$ 401.210.296	\$ 591.512.592	\$ 813.462.753
INTERESES	\$ 35.479.900	\$ 64.658.833	\$ 48.234.594	\$ 22.454.467	\$ 2.611.418
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 97.351.752	\$ 157.357.423	\$ 352.975.702	\$ 569.058.125	\$ 810.851.335
IMPUESTOS	-\$ 97.351.752	\$ 51.927.950	\$ 116.481.982	\$ 187.789.181	\$ 267.580.941
UTILIDAD NETA	-\$ 97.351.752	\$ 105.429.474	\$ 236.493.720	\$ 381.268.943	\$ 543.270.394
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ 10.542.947	\$ 23.649.372	\$ 38.126.894	\$ 54.327.039
UTILIDAD DISPONIBLE PARA DIVIDENDOS	\$ -	\$ 94.886.526	\$ 212.844.348	\$ 343.142.049	\$ 488.943.355
DIVIDENDOS	\$ -	\$ 75.909.221	\$ 170.275.479	\$ 274.513.639	\$ 391.154.684
UTILIDAD RETENIDA	\$ -	\$ 18.977.305	\$ 42.568.870	\$ 68.628.410	\$ 97.788.671

El balance general, que puede verse en la tabla 17, nos muestra como la pérdida neta del primer año, es tal que hace que las pérdidas acumuladas superen el capital pagado, por lo que el patrimonio es levemente negativo para el final del primer año.

Tabla 17 : Balance general

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 200.000.000	\$ 316.123.864	\$ 497.833.736	\$ 557.245.441	\$ 629.178.314	\$ 841.135.992
Inversiones de corto plazo		\$ 80.506.971	\$ 243.334.597	\$ 240.123.043	\$ 70.199.889	\$ 23.776.580
Caja y efectivo	\$ 47.080.000	\$ 55.981.493	\$ 53.079.339	\$ 76.093.485	\$ 92.042.680	\$ 111.334.825
Activo -No Corriente	\$ 152.920.000	\$ 179.635.400	\$ 201.419.800	\$ 241.028.913	\$ 466.935.745	\$ 706.024.587
Activos Fijos	\$ 142.920.000	\$ 162.675.000	\$ 182.430.000	\$ 210.707.000	\$ 434.677.520	\$ 705.592.262
Amortizables & Propiedad Intelectual	\$ 10.000.000	\$ 70.000.000	\$ 137.200.000	\$ 229.780.407	\$ 341.765.667	\$ 477.223.038
Depreciación acumulada		\$ 53.039.600	\$ 118.210.200	\$ 199.458.494	\$ 309.507.442	\$ 476.790.713
PASIVO	\$ 150.000.000	\$ 243.475.616	\$ 250.722.287	\$ 220.266.379	\$ 147.317.053	\$ 152.831.981
Obligaciones financieras de corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar		\$ 51.280.136	\$ 86.938.087	\$ 118.662.898	\$ 133.674.419	\$ 150.649.128
Obligaciones financieras a LP	\$ 150.000.000	\$ 192.195.480	\$ 163.784.200	\$ 101.603.481	\$ 13.642.635	\$ 2.182.854
PATRIMONIO	\$ 50.000.000	\$ 72.648.248	\$ 247.111.448	\$ 336.979.062	\$ 481.861.261	\$ 688.304.011
Reservas	\$ -	\$ -	\$ 10.542.947	\$ 34.192.319	\$ 72.319.214	\$ 126.646.253
Legal		\$ -	\$ 10.542.947	\$ 34.192.319	\$ 72.319.214	\$ 126.646.253
Estatutaria						
Voluntaria						
Capital Pagado	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Reinversión del salario de los emprendedores		\$ 120.000.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000
ganancias acumuladas		-\$ 97.351.752	-\$ 67.831.499	-\$ 1.613.257	\$ 105.142.047	\$ 257.257.757
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 200.000.000	\$ 316.123.864	\$ 497.833.736	\$ 557.245.441	\$ 629.178.314	\$ 841.135.992

Dada la necesidad de inversión en ampliar la capacidad instalada de la academia, se requiere pedir aún más préstamos a largo plazo. Así, con 30 millones de pesos en préstamos conseguidos a lo largo del primer año, y enviando la mitad de los salarios de los emprendedores al patrimonio (con los que se financia la R&D), y pidiendo 20 millones en el segundo año (para un total de 200 millones en préstamos), se logra financiar el negocio hasta el segundo año, en el que el negocio da ganancias netas. Por otro lado, se consiguen algunos créditos de corto plazo los primeros dos años, para balancear caja. A partir del segundo año, la utilidad neta permite repartir dividendos. Dado que para entonces la mayor parte de la expansión de la escala se ha dado, la mayor parte de los fondos del negocio se reparte como dividendos. Una tasa de retención de dividendos del 25% basta para financiar con fondos propios las subsecuentes necesidades de financiación.

Desde el año 3, la inversión en Capex y en R&D suman el 15% del ingreso operativo, y con esto se proyectaron los resultados de los años 4 y 5.

Como puede verse en la tabla del cronograma de inversión, 150 millones se necesitan en el mes cero, en el que se hacen las compras de activos fijos y adecuaciones. 50 millones

de capital de los emprendedores financiarían las pérdidas operativas del negocio de los primeros 5 meses, momento a partir del cual la utilidad bruta aminora la necesidad de financiación. No obstante, en el mes 10, las pérdidas operativas más la nueva inversión en expansión de la capacidad instalada hace que sea necesario un crédito de 30 millones de pesos. En el segundo año, en el que se consiguen ganancias operativas, ya solo serán necesarios 15 millones adicionales para financiar la expansión adicional de la capacidad. De ahí en adelante, esta se financiará con las utilidades retenidas.

El financiamiento de los 200 millones se conseguirá principalmente con un crédito para emprendedores de Bancolombia. Este crédito da periodos de gracia de hasta 18 meses, para plazos de 60 meses de pago. Estos créditos se obtendrían usando las propiedades en finca raíz de los emprendedores como colateral, dado que ambos tienen buena experiencia crediticia y ya han solicitado montos similares en el pasado para financiar otros emprendimientos. La tasa de interés efectiva anual de estos créditos, suponiendo una inflación del 12% para los siguientes años (escenario pesimista), se mantendría en 41% efectivo anual.

7.2 Evaluación de proyecto

Como puede verse en las tablas 18 y 19, el flujo de caja del inversionista mensual (la suma de las variaciones en caja, más los dividendos y menos las inyecciones de patrimonio de los inversionistas), da negativo los primeros dos años de vida del proyecto, justo hasta el mes 24. Esto pues, luego de que los inversionistas hagan una inversión inicial de 50 millones, los primeros 3 meses verán caer el saldo en caja para lidiar con las pérdidas operativas. Luego, en el mes 4 caja tocará un mínimo de 10 millones, lo cual es tolerable, en la medida en que en esa fase aún el negocio está a media capacidad instalada del planeado anual, y a un

54% de uso. En este momento, será necesario adquirir un pasivo de corto plazo por un valor de \$9.643.219 millones en el mes 4, que será pagadero a 3 meses, y se obtendrá de los familiares de los emprendedores, a la misma tasa de interés de los préstamos de corto plazo del mercado; así como un crédito de \$13.542.784 en el mes 5. Para el mes 7, el negocio entrará en ganancias operativas, lo que permitirá no requerir

Tabla 18 : Flujo de Caja del Inversionista mensual para el primer año

DESCOMPOSICIÓN DEL FLUJO DE CAJA		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
Actividades operativas																										
	NOPAT	-\$	55.098.893	-\$	49.583.687	-\$	38.553.277	-\$	27.522.867	-\$	10.977.251	\$	13.841.173	\$	14.365.547	\$	14.888.876	\$	15.411.178	\$	15.932.471	\$	16.452.774	\$	16.972.103	
	(+) DEPRECIACION	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	\$	4.419.967	
	(+) KTNO	\$	24.930.071	\$	25.164.866	\$	3.157.802	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
	Pasivo Corriente	\$	24.930.071	\$	25.164.866	\$	3.157.802	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
A	(=) Efectivo de Actividades Operativas	-\$	25.748.855	-\$	19.998.855	-\$	30.975.508	-\$	23.102.900	-\$	6.557.284	\$	18.261.139	\$	18.785.514	\$	19.308.843	\$	19.831.145	\$	20.352.438	\$	20.872.741	\$	21.392.070	
Actividades de inversión																										
Otro ingreso neto																										
	CAPEX	-\$	142.920.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
	I + D	-\$	10.000.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
	Otros activos no operativos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
B	Efectivo de Actividades de Inversión	-\$	152.920.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
Actividades de financiación																										
	Gastos no operativos de financiación	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
	Deuda	\$	150.000.000	\$	-	\$	-	\$	9.643.219	\$	13.542.784	-\$	3.007.124	-\$	5.631.131	-\$	26.035.243	-\$	2.439.702	-\$	2.511.248	\$	12.268.693	-\$	2.811.404	-\$
X	Variaciones patrimonio	\$	50.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	
Y	Dividendos																									
C	Efectivo de actividades de financiación	\$	200.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	19.643.219	\$	23.102.899	\$	6.557.285	\$	3.937.697	\$	30.376.761	\$	1.971.324	\$	1.971.324	\$	16.385.024	\$	1.385.024	\$
VALIDACIÓN CUADRE DE CAJA:																										
D = A + B + C	Flujo de Caja	\$	47.080.000	-\$	15.748.855	-\$	9.998.855	-\$	11.332.289	-\$	1	\$	1	\$	2.443.836	\$	38.510.259	\$	5.027.398	-\$	0	\$	0	\$	0	
	Saldo inicial (BG-1)	\$	-	\$	47080000	\$	31.331.145	\$	21332289,87	\$	10000000,44	\$	9999999,617	\$	10000000,45	\$	12443836,76	\$	50954095,72	\$	55981493,4	\$	55981492,96	\$	55981492,81	
	Saldo final (calculado)	\$	47.080.000	\$	31.331.145	\$	21.332.290	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	12.443.837	\$	50.954.096	\$	55.981.493	\$	55.981.493	\$	55.981.493	\$	55.981.493	
	Saldo final (BG)	\$	47.080.000	\$	31.331.145	\$	21.332.290	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	10.000.000	\$	12.443.837	\$	50.954.096	\$	55.981.493	\$	55.981.493	\$	55.981.493	\$	55.981.493	
	CHECK IGUALDAD	\$	-	\$	-	\$	0	\$	-	\$	0	\$	-	\$	-	\$	0	\$	-	\$	-	\$	-	\$	0	
D - X - Y	Flujo de Caja del Inversionista	-\$	50.000.000	-\$	25.748.855	-\$	19.998.855	-\$	21.332.289	-\$	10.000.001	-\$	9.999.999	-\$	7.556.164	-\$	28.510.259	-\$	4.972.602	-\$	10.000.000	-\$	10.000.000	-\$	10.000.000	

Tabla 19 : Flujo de Caja del Inversionista mensual para el segundo año

DESCOMPOSICIÓN DEL FLUJO DE CAJA	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Actividades operativas												
NOPAT	\$ 2.156.450	\$ 3.929.445	\$ 5.717.846	\$ 7.521.386	\$ 9.339.805	\$ 11.172.849	\$ 13.020.270	\$ 14.514.985	\$ 15.939.521	\$ 17.370.889	\$ 18.808.976	\$ 20.253.670
(+) DEPRECIACION	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883	\$ 5.430.883
(+) KTNO	\$ 35.894.664	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Corriente	\$ 35.894.664	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
A (=) Efectivo de Actividades Operativas	\$ 43.481.997	\$ 9.360.329	\$ 11.148.729	\$ 12.952.269	\$ 14.770.688	\$ 16.603.733	\$ 18.451.153	\$ 19.945.869	\$ 21.370.404	\$ 22.801.772	\$ 24.239.859	\$ 25.684.553
Actividades de inversión												
Otro ingreso neto												
CAPEX	-\$ 19.755.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I + D	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000	-\$ 5.600.000
Otros activos no operativos	-\$ 25.474.141	-\$ 8.176.493	-\$ 9.935.221	-\$ 11.708.220	-\$ 28.054.063	-\$ 14.853.330	-\$ 16.665.985	-\$ 18.124.913	-\$ 19.512.613	-\$ 20.906.064	-\$ 22.305.124	-\$ 36.073.653
B Efectivo de Actividades de Inversión	-\$ 50.829.141	-\$ 13.776.493	-\$ 15.535.221	-\$ 17.308.220	-\$ 33.654.063	-\$ 20.453.330	-\$ 22.265.985	-\$ 23.724.913	-\$ 25.112.613	-\$ 26.506.064	-\$ 27.905.124	-\$ 30.473.653
0												
Actividades de financiación												
Gastos no operativos de financiación	-\$ 3.776.295,28	-\$ 3.717.768,90	-\$ 3.657.526,20	-\$ 3.595.516,83	-\$ 3.826.412,01	-\$ 3.757.835,60	-\$ 3.687.248,14	-\$ 3.614.590,65	-\$ 3.539.802,43	-\$ 3.462.821,00	-\$ 3.383.582,04	-\$ 3.302.019,34
Deuda	-\$ 2.978.715	-\$ 3.066.067	-\$ 3.155.982	-\$ 3.248.533	-\$ 11.509.787	-\$ 3.592.566	-\$ 3.697.921	-\$ 3.806.365	-\$ 3.917.989	-\$ 4.032.887	-\$ 4.151.154	-\$ 4.272.889
X Variaciones patrimonio	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 20.842.467
Y Dividendos												-\$ 69.425.765
C Efectivo de actividades de financiación	\$ 4.444.990	\$ 4.416.164	\$ 4.386.492	\$ 4.355.950	\$ 18.883.375	\$ 3.849.598	\$ 3.814.831	\$ 3.779.045	\$ 3.742.209	\$ 3.704.292	\$ 3.665.264	-\$ 56.158.206
VALIDACIÓN CUADRE DE CAJA:												
D = A + B + C												
Flujo de Caja	-\$ 2.902.154	-\$ 1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0
Saldo inicial (BG-1)	55981493,24	53079339	53079338,35	53079338,77	53079338,24	53079338,3	53079338,97	53079338,37	53079338,61	53079338,54	53079339,17	53079338,34
Saldo final (calculado)	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339	\$ 53.079.339	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339
Saldo final (BG)	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339	\$ 53.079.339	\$ 53.079.339	\$ 53.079.338	\$ 53.079.339
CHECK IGUALDAD	\$ 0	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ -	\$ 0
D - X - Y												
Flujo de Caja del Inversionista	-\$ 14.102.154	-\$ 11.200.001	-\$ 11.200.000	-\$ 11.200.001	-\$ 11.200.000	-\$ 11.199.999	-\$ 11.200.001	-\$ 11.200.000	-\$ 11.200.000	-\$ 11.199.999	-\$ 11.200.001	\$ 48.583.298

financiamiento de corto plazo, y empezar a pagar las operaciones. No obstante, los inversionistas también reinvertirán el valor nominal de sus salarios durante los primeros dos años, que irán a la cuenta de capital (de ahí que las variaciones de capital en el flujo de caja sean positivas y mensualmente iguales a 10 millones en el primer año, y a 11.2 millones mensuales en el segundo año). Es decir, los emprendedores aportarían \$120 millones en salarios reinvertidos en el año 1, y \$134 millones en el año 2, por lo que seguirán percibiendo flujos negativos por el siguientes año y medio aún. El pago de dividendos del año 2 se pospondrá hasta diciembre, momento en el cual los inversionistas recibirán dividendos por un valor de \$69.425.765. Neto esto de sus salarios reinvertidos (este será el último mes que reinvierten salarios), esto arroja un flujo para el inversionista de \$48.583.298.

De ahí en adelante, se tomará la tasa de crecimiento de los beneficios será del 1% anual en términos reales, para proyectar el valor a término. Esto dado que, con el negocio estando altamente apalancado en términos operativos, el crecimiento de los beneficios sería aproximadamente igual al crecimiento de nuestra tarifa más el crecimiento del nicho. No obstante, para entonces, tendremos el 90% de nuestro nicho de mercado, por lo que se espera que hayamos llegado a un nivel de saturación del mercado local. Así, una prueba astringente de rentabilidad es si sencillamente tomamos como la tasa de crecimiento a la inflación (que se espera sea del 12%) más un 1% de valorización real de nuestra tarifa. La tabla 20 muestra el flujo de caja del inversionista agregado anualmente, para los cinco primeros años del negocio. Como puede verse, pese a que en diciembre del año 2 el flujo de efectivo fue positivo, el agregado anual fue negativo. No obstante, ya desde el año 3 el flujo de efectivo del inversionista es positivo y en constante aumento.

Tabla 20 : Flujo de caja del inversionista anual para los primeros 5 años y valor terminal

FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA	-\$	50.000.000	-\$	111.098.507	-\$	71.935.881	\$	169.640.253	\$	252.335.939	\$	356.119.790
CAPITAL INVERTIDO				\$	177.200.000							
TASA DE OPORTUNIDAD					25%							
TASA DE CRECIMIENTO DE BENEFICIOS					13%							
VALOR TERMINAL					\$	3.353.461.358						
VALOR PRESENTE NETO												
		AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
FLUJO	-\$	50.000.000	-\$	111.098.507	-\$	71.935.881	\$	169.640.253	\$	252.335.939	\$	356.119.790
VALOR TERMINAL											\$	3.353.461.358
TOTAL	-\$	50.000.000	-\$	111.098.507	-\$	71.935.881	\$	169.640.253	\$	252.335.939	\$	3.709.581.148
VPN		\$976.680.313,30										
TIR		111%										
PERIODO RECUPERACION		\$ 3,30										

Finalmente, para la valoración de la empresa, como tasa de oportunidad se usa el 25%, que es la tasa a la que podemos invertir en la mejor alternativa de inversión disponible para los emprendedores. Esto pues, en la coyuntura actual, las tasas de interés de los CDT y de los TES están por debajo de la inflación (tasa de interés real negativa). No obstante, los emprendedores tienen alternativas de inversión, por lo que estas reflejan el verdadero costo de oportunidad. Como puede verse, incluso a esta tasa de descuento tan alta, esto da un VPN positivo de casi mil millones de pesos. La TIR de los flujos netos da de el 85%, y el periodo de recuperación es de menos de 4 años.

7.3 Riesgos

Los principales riesgos son fluctuaciones imprevistas en el precio de venta, el costo de la electricidad, la tasa de cambio, y la tasa de crecimiento del mercado. En concreto, si hubiéramos sobreestimado las tarifas en un 15% (en un escenario pesimista), y tuviéramos que aplicar un descuento de tal magnitud, veríamos que el periodo de recuperación llegaría a casi 4.29 años y la TIR bajaría a apenas el 47%. Para llegar a VPN de cero (en un escenario catastrófico), esta subestimación tendría que ser del orden del 22,9%.

Por otro lado, el costo de la electricidad, que representa en promedio el 10% de los costos operativos, tendría que multiplicarse por 5,8 veces para que el negocio diera VPN negativo, manteniendo todo lo demás constante. Así mismo, tendría que multiplicarse por 2,63 para que el VPN diera negativo en el escenario pesimista en el que hubiéramos sobre-estimado la disposición a pagar de los consumidores en 15%. Finalmente, la tasa de cambio tendría el efecto de encarecer el costo del arrendamiento del equipo; así como la inversión en compra de las licencias de los juegos y de los accesorios (teclados, controles gamer, mouse, headsets). Tomando solamente el efecto directo de un aumento de la tasa de cambio (es decir, sin considerar como afecta a la inflación, dado que esto también incrementaría nuestros ingresos), un aumento de la tasa de cambio del 30% haría caer nuestro VPN en un 10,29%. Si estuviéramos en el escenario pesimista de sobreestimación de la tarifa, la caída de nuestro VPN sería del 76,5%, aunque seguiría siendo positivo, e igual a \$112.323.550, con una TIR de 43%. Así, nuestro modelo de negocio es robusto a fuertes encarecimientos en los costos más importantes en el escenario base. Incluso si la tarifa estuviera subestimada en casi una tercera parte, el negocio resistiría choques al precio de la electricidad, siendo necesarios aumentos no vistos hasta el momento para volverlo negativo. No obstante, el efecto de la tasa de cambio sobre el arrendamiento de los equipos y las compras de licencia si volvería inviable el negocio en este escenario pesimista.

Finalmente, hay otros riesgos de naturaleza cualitativa, que debemos tener en cuenta, como son:

- Desarrollo de las IA para el gaming: Las IA de momento son una herramienta que puede ser usada por un coach para hacer reportes y análisis. No obstante, puede crearse una IA que ella misma haga el coaching en tiempo real. Esto en especial dado

el desarrollo de las IA con imágenes y segmentación, que pueden sugerirle al jugador que movidas hacer.

- Llegada del Metaverso: El Metaverso puede llegar a hacer que las escuelas virtuales de ESports sean tan realistas que no sea necesaria la presencialidad. Es decir, incluso la convivencia puede hacerse con compañeros de todo el mundo.
- Imitación de nuestro método: Nuestros exestudiantes o clientes incognitos de la competencia pueden aprender de nuestro método. de enseñanza por observación, lo que haría que aumentara el número de competidores.
- Mejora en la infraestructura de telecomunicaciones: Una mejora rápida en la conectividad del país puede hacer que las personas logren una mejor experiencia desde casa, lo que disminuiría la demanda de los servicios del lounge.
- Aceptación social de los esports creará mayor respeto por la atmósfera de juego: Si las familias dejan de interrumpir a los gamers cuando juegan, aceptando que es una actividad que requiere concentración y de alto valor, la demanda del lounge disminuirá.
- Alta rotación del talento: Los coach y entrenadores pueden irse a buscar mejores oportunidades a medida que ellos mismos van perfeccionando su arte. Una gaming house puede perfilarlos e intentar reclutarlos volviéndolos socios con participación en las ganancias.
- Declive de popularidad de juegos: Cambios en las preferencias pueden hacer que algunos juegos que antes eran populares dejen de serlo. La creación de nuevos juegos

puede canibalizar y acabar con algunos juegos, por lo que se perdería parte del know-how de la empresa, y tocaría volver a invertir en desarrollo humano en el nuevo juego.

- Alta deserción a mitad del programa de estudios: Los estudiantes pueden adquirir mucha confianza en sus propias habilidades, y desear no terminar el programa. El título puede no ser de tanto valor como el conocimiento, por lo que puede no haber incentivos a terminar.
- Robo de estudiantes de otras academias: Otras academias pueden perfilar a los estudiantes que están teniendo buen desempeño, y reclutarlo haciendo validación de estudios.
- Deserción por nuevas oportunidades: Los estudiantes pueden verse atraídos por otras formas de generar ingresos, tanto en el mundo del gaming como en actividades afines, lo que haría que deserten sin terminar sus estudios.
- Shocks económicos adversos pueden hacer desertar a los estudiantes: las recesiones pueden obligar a que los estudiantes entren al mercado laboral, lo que los haría desertar de la academia. El lounge puede ser percibido como un bien de lujo, y ser de los primeros gastos que los gamers cortan para ajustarse a su nueva realidad económica.

Para lidiar con estos riesgos, hay tres estrategias que tenemos en mente:

- Reinversión constante en R&D: Esta es, en últimas, nuestra defensa contra la imitación, la obsolescencia y los cambios de paradigmas. Manteniéndonos

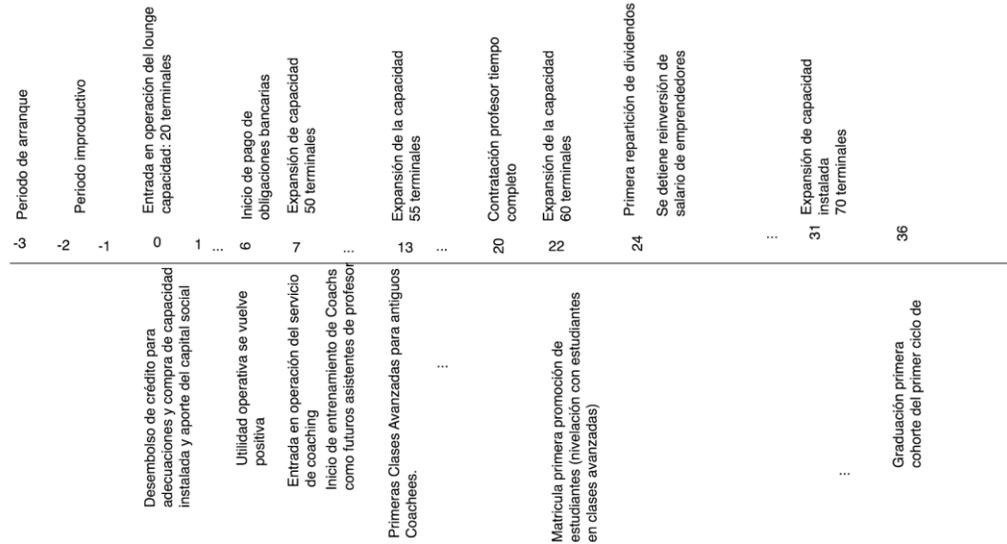
actualizados constantemente, y reinvertiendo el 15% de nuestros ingresos operativos en mejorar y renovar la atmósfera del lugar, y el conocimiento de nuestros Coach y profesores, podemos estar adaptándonos constantemente a los cambios en el mundo del gaming, y ser los primeros en introducir a nuestros clientes y estudiantes en estas innovaciones.

- Adopción de la tecnología de la IA para enseñar: La IA como herramienta de enseñanza es un sustituto a ciertas formas de capacitación, pero es un complemento en niveles de enseñanza más elevado. Identificar exactamente que componente del pensamiento estratégico y competitivo es el que las personas tienen dificultades en superar para el gaming competitivo es algo que suele requerir de la experticia e intuición de un experimentado profesor y coach en gaming. Concentrandonos en esto, y adoptando la IA como un servicio de tutoría complementario (para habilidades más básicas de juego), puede permitirnos ofrecer más valor por el mismo costo.
- Flexibilidad del pensum: La idea de que las personas puedan tomar Coaching personalizado cuando por restricciones de tiempo o de presupuesto, no puedan acceder a la matrícula del programa de esports profesional, es equivalente en este mundo a la estrategia de ciclos propedéuticos de las universidades técnicas y tecnológicas, que permiten a los estudiantes generar ingresos antes de dar el salto al nivel profesional. Separando los contenidos temáticos de los ciclos I y II (primer y segundo año lectivo) del programa académico, se da a los estudiantes herramientas para empezar a ganar dinero del gaming al finalizar el año I,

haciendo que sean menos vulnerables a sufrir problemas como shocks económicos adversos o presión de familiares por generar ingresos, que los podría hacer desertar.

8. Road Map del Negocio

Ilustración 7 : Roadmap de Sportiva



Como puede verse en el gráfico 7, el periodo de arranque del proyecto sería de mes y medio, y el periodo improductivo abarcaría otro mes y medio, para el lounge. Dado que ya tenemos adelantado el trabajo de encontrar a los directores académico, al mentor coach, y que ellos tienen un grupo de trabajo que podrían hacer de Coachs, el recurso humano sería relativamente fácil de encontrar, y las negociaciones serían breves. El grueso de este periodo sería el que abarca encontrar el lugar, pero hay varios candidatos a la vista en la zona de granada. También, esto teniendo en mente que el primer mes de operación estaríamos operando con baja capacidad instalada, haciendo esfuerzo intensivo en dar a conocer el lugar, y solo operando el Lounge. Esto pues el servicio de Coaching arrancararía formalmente en el mes 7, y la academia arrancando a recibir a la primera cohorte de matriculados para el mes 25.

Los tiempos en arrancar el siguiente servicio siempre son usados para ir construyendo recursos, infraestructura y capital humano, para generar las ventajas competitivas que permitan dar un servicio de calidad. Así, mientras el Lounge opera exclusivamente (mes 1 al 7), nuestros monitores se estarían formando como Coach, bajo la guía del Coach Mentor. Luego, Durante el siguiente año y medio, estaríamos formando a nuestros Coach como profesores asistentes. Esto nos permitiría ir formando a nuestro personal no solo teóricamente, sino también hacerlo participe de la construcción del pensum, teniendo perspectivas frescas de personas jóvenes conocedoras de la cultura gamer de Cali, junto a la experticia del profesor y Coach Mentor, que guiarían el desarrollo de competencias en el pensum. También, el Lounge es un campo de experimentación ideal, donde las betas de nuestro programa de entrenamiento serían dadas como premios a los consumidores frecuentes del lounge, por puntos de fidelidad.

Así, para el tercer año, estaríamos en capacidad de recibir a la primera cohorte de estudiantes del programa académico. Para ese año, los emprendedores ya ganarían salarios completos (sin enviar ninguna fracción a salarios por pagar), y el nivel de reinversión estaría estabilizado en el 20%.

9. Conclusiones.

Como pudo verse, el Centro de Entrenamiento y Entretenimiento en Esports, Esportiva, es viable financiera y económicamente. No obstante, la alta tasa de quiebra en el sector durante la pandemia, acompañada del paradójico crecimiento acelerado del gaming (en número de jugadores, presupuesto, horas de juego, etc.), lleva a concluir que no todo este presupuesto es apropiable por un negocio tipo Lan Center, o una academia formativa. En concreto, son los clientes de alto valor, con proyección profesional clara, o con alta capacidad de pago, pero con límites no económicos (sino sociales o ambientales) para disfrutar la experiencia gamer, los que valorarían un servicio como el que ofrecemos. Es por esto que, en efecto, solo debemos concentrarnos en el decil superior del ingreso.

Cuando se compite por este nicho, podemos construir un negocio que es rentable, con inversión que se recupera en menos de 4 años, y con capacidad de crecimiento intensivo aun cuando se llegue a una saturación del mercado. Esto dado que los consumidores de alto valor están constantemente aumentando su gasto en este rubro, que empieza a canibalizar otros rubros de entretenimiento audiovisual o cultural.

Es por esto que nuestra propuesta de valor inicia por ofrecer una experiencia inmersiva en el gaming, sea con fines de entretenimiento o con fines de entrenamiento, poniendo en el mismo lugar, a disposición de los consumidores, toda la infraestructura, lujo, comodidad y experticia gamer, de las que pudiera requerir para sumergirse en la experiencia gamer. No obstante, nuestra propuesta de valor no se limita a ofrecer esto, pues a la larga los consumidores se

quedarán es por la experiencia social o la experiencia de un refugio ante la monotonía, para los que usan el gaming como entretenimiento; o por la posibilidad de hacer viable financieramente su deseo de ser gamers profesionales, para los que acuden por el servicio de entrenamiento.

En el desarrollo de estas dos unidades de negocio, se identificó que es crucial el desarrollo de un pensum académico y de un personal conocedor y líder de la comunidad gamer, que pueda crear tanto una comunidad de aprendizaje y camaradería gamer, como una subtribu urbana, que permitirá que el centro preste los servicios psicológicos que requiere el diseño de la experiencia gamer. Es por esto que un porcentaje significativo de los ingresos debe destinarse constantemente a reinversión en el aspecto del lugar y al desarrollo de nuevas estrategias educativas y la actualización constante de conocimientos y capacitación de mentores y Coach.

10. Referencias

- Acis (2021). *El dane reveló en andicom 2021 las cifras que muestran la brecha digital en colombia*. Recuperado de: <https://acis.org.co/portal/content/el-dane-revel%C3%B3-en-andicom-2021-las-cifras-que-muestran-la-brecha-digital-en-colombia>
- Acis (2021). *Así va el mercado del gaming en Colombia*. Recuperado de: <https://acis.org.co/portal/content/noticiasdelsector/as%C3%AD-va-el-mercado-del-gaming-en-colombia>
- Angulo (2016). *Las tendencias más importantes en el mundo de los videojuegos* Enter.co Recuperado de: <https://www.enter.co/eventos/e3/e32016/ciudad-gamer-2016/las-tendencias-mas-importantes-en-el-mundo-de-los-videojuegos/>
- Ayazo (2021). Almost 20 million 'gamers' in Colombia, recognition of UIS teachers and more. ImpactoTic. Recuperado de: <https://impactotic.co/en/casi-20-millones-de-gamers-en-colombia-y-mas-noticiastic/>
- Caro, Juan M. (2021). *Esports: un horizonte de beneficios de mercado para las marcas en Colombia. Motivaciones, necesidades y beneficios del eSports Marketing*.
- Causa Efecto (2021). *¿Cuál es el costo de vida de una familia en Estrato 5 Cali Colombia?*. Recuperado de: <https://www.causa-efecto-propuesta.com/Administracion/Cuanto-dinero-se-necesita-para-vivir-con-familia-en-Estrato-5---Cali---Colombia---2021-4534.php>
- Clement, J (2023). *Number of video gamers worldwide 2017-2027*. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/748044/number-video-gamers-world/>
- Código Sustantivo de Trabajo (2009). Bogotá. Legis.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 115 de 1994. *Por la cual se expide la Ley General de Educación*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292#:~:text=Se%C3%B1ala%20las%20normas%20generales%20para,familia%20y%20de%20la%20sociedad.>
- Congreso de la República de Colombia (2021). Ley 1554 de 2012. *Por la cual se dictan normas sobre la operación y funcionamiento de establecimientos que prestan el servicio de videojuegos y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48325#:~:text=Dicta%20normas%20sobre%20la%20operaci%C3%B3n,capacitaci%C3%B3n%20en%20la%20identificaci%C3%B3n%20de>
- Comisión Reguladora de Comunicaciones (2022). 8,1 millones de quejas presentaron los usuarios de los servicios de telecomunicaciones en el 2021. Comunicado de prensa. Recuperado de: <https://www.crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/81-millones-quejas-presentaron-usuarios-servicios-telecomunicaciones-en>
- Dane (2007). *Encuesta de ingresos y gastos 2006 2006 –2007*. Presentación de Resultados.

- Dane (2021). Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC Hogares). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-hogares-entic-hogares>
- DANE (2021). *Encuesta de Consumo Cultural (ECC)*. Videos y Videojuegos.
- Despejando Dudas (2021). *Así va el mercado del gaming en Colombia*. Recuperado de: <https://www.despejandodudas.co/index.php/mercadeo/2982-asi-va-el-mercado-del-gaming-en-colombia>
- DrogaDigital (2019). ¿Que tan caro es comprar una PC Gamer en Colombia? Auditoría a Unilago - Droga Digital. Youtube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=JXFfyIGTQfE>
- Esports Charts (2018). *2018 World Championship Statistics*. Recuperado de: <https://escharts.com/tournaments/lol/worlds-2018>
- El Colombiano (14 de Julio de 2022). Deportes electrónicos se abren espacio en el Valle de Aburrá. Recuperado de: <https://www.elcolombiano.com/deportes/los-deportes-electronicos-se-consolidan-al-norte-del-valle-de-aburra-y-se-postulan-como-el-futuro-deportivo-en-el-mundo-KL18025816>
- Galeano, S. (2018). Conoce eSports Kamp Arena: el primer eSports Center en Colombia. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.co/esports-kamp-arena/>
- Galevi (2020). Gamers: *El desafío para los proveedores de Internet*. AndinaLink. Recuperado de: <https://andinalink.com/gamers-el-desafio-de-los-isp/>
- Galvis, 2023. Las empresas recibirían beneficios tributarios por pagos virtuales con aplicaciones. Diario La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/las-empresas-recibirian-beneficios-tributarios-por-pagos-virtuales-con-aplicaciones-3567138>
- García, A; Quiroga, C; Vega, L. (2017). Consumo de los hogares colombianos en función de su nivel de ingreso. *Revista Ploutos* 7(2).
- Gonzales, J (2022). *Gamers colombianos: el crecimiento de una industria*. <https://www.enter.co/cultura-digital/el-popurri/gamers-colombianos-el-crecimiento-de-una-industria/>
- Google (2017). [Google Surveys: Gamers en Colombia](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5578/Infografia_Gamers_CO_2.pdf). Recuperado de: https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5578/Infografia_Gamers_CO_2.pdf
- Hugo, L (17 de Enero de 2021). *¿Cuánto cuesta la publicidad en Facebook e Instagram? Precios de FACEBOOK e INSTAGRAM ADS en [2021]*. Canal de Youtube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=MSrNxNZSGsA>
- Huacán, M (2020). *La pandemia acelera el "inevitable" auge de los eSports en Latinoamérica*. La vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/deportes/20201006/483894533603/la-pandemia-acelera-el-inevitable-auge-de-los-esports-en-latinoamerica.html>
- Hamari, J. & Sjoblom, M. (2017). *What is eSports and why do people watch it?* Internet research, 27(2), 211-232.

- Infobae (2018). *Adicción a los videojuegos: el 37% de los usuarios argentinos pasa entre 4 y 6 horas por día frente a la pantalla*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/08/21/adiccion-a-los-videojuegos-el-37-de-los-usuarios-argentinos-pasa-entre-4-y-6-horas-por-dia-frente-a-la-pantalla/>
- Infobae (2022). Aumentan las quejas en Colombia por mal servicio de internet, telefonía y televisión. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/01/20/aumentan-las-quejas-en-colombia-por-mal-servicio-de-internet-telefonía-y-television/>
- Infobae (2022). Tener computadores u otros equipos viejos afectan la velocidad del Wifi. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/12/13/tener-computadores-u-otros-equipos-viejos-afectan-la-velocidad-del-wifi/>
- Itsitio (2020). Nuevas formas de relacionarse a través del gaming. Recuperado de: <https://www.itsitio.com/ar/asus-nuevas-formas-relacionarse-traves-del-gaming/>
- Jang, W; Kim, K; Byon, K (2020). Social Atmospheric, Affective Response, and Behavioral Intention Associated With Esports Events. *Sec. Movement Science and Sport Psychology Volume 11 - 2020* | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01671> Recuperado de: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01671/full>
- La FM (16 de Julio de 2021). *¿Hacia dónde va la industria de los esports y qué oportunidades hay en Colombia?*. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/economia/hacia-donde-va-la-industria-de-los-esports-y-que-oportunidades-hay-en-colombia>
- La FM (2019). Gaming Academy, una escuela para deportistas electrónicos. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/tecnologia/gaming-academy-una-escuela-para-deportistas-electronicos>
- La FM (2019). *¿Cuánto es lo máximo que podría ganar un gamer en Colombia?*. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/tecnologia/cuanto-es-lo-maximo-que-podria-ganar-un-gamer-en-colombia>
- La FM (2021). *Cinco cosas que debe saber un gamer que desea ganar torneos de e-Sports*. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/tecnologia/cinco-cosas-que-debe-saber-un-gamer-que-desea-ganar-torneos-de-e-sports>
- La FM (2022). *Tips para ser un gamer eco-friendly*. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/tecnologia/tips-para-ser-un-gamer-eco-friendly>
- La Voz (23 de agosto de 2022). Día del gamer: el perfil del un jugador “Play and Earn” y datos de la industria. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/vos/juegos/dia-del-gamer-el-perfil-del-un-jugador-play-and-earn-y-datos-de-la-industria/>
- Liga de videojuegos Profesional (2021). MOVISTAR APUESTA POR LOS ESPORTS EN COLOMBIA CON EL PATROCINIO DE LA GOLDEN LEAGUE DE LVP. Recuperado de: <https://lvp.global/movistar-apuesta-por-los-esports-en-colombia-con-el-patrocinio-de-la-golden-league-de-lvp/>

- Lopez, J. (2021). Este es el PC más potente que podemos montar: diseñamos un equipo a la última con todo lo que la tecnología nos ofrece. Xataka. Recuperado de: <https://www.xataka.com/ordenadores/este-pc-potente-que-podemos-montar-disenamos-equipo-a-ultima-todo-que-tecnologia-nos-ofrece-2021>
- Lorduy(2022). Videojuegos suman US\$1.200 millones en ingresos en el país. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/videojuegos-suman-us-1-200-millones-en-ingresos-en-el-pais-563012>
- La Republica (29 de Agosto de 2022). *Colombia genera ingresos por US\$1.200 millones a través de la industria del gaming*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/colombia-genera-ingresos-por-us-1-200-millones-a-traves-de-la-industria-del-gaming-3435750>
- Mora, L. (2020). Trabajo por horas y su reglamentación en Colombia. AZC abogados. Recuperado de: <https://www.azc.com.co/trabajo-por-horas-y-su-reglamentacion-en-colombia/>
- Morales, D. (19 de Junio de 2021). Estos son algunos de los costos detrás de ser un 'gamer' ocasional o un profesional. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/estos-son-algunos-de-los-costos-detras-de-ser-un-gamer-ocasional-o-un-profesional-3187366>
- Mundo Video Corporation (2018). Video Juegos en Colombia: decreto de la DIAN sobre servicios digitales comienza a afectar las compañías relacionadas. Recuperado de: <http://www.mundovideo.com.co/casinos-colombia-noticias/video-juegos-en-colombia-decreto-de-la-dian-sobre-servicios-digitales-comienza-a-afectar-las-companias-relacionadas>
- Newzoo (2022). Global Games Market Report 2022 | Free Version. Recuperado de: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2022-free-version>
- Obedkov, E (2022). Japanese older people learning to play video games at special center to fight loneliness. Game World Observer. Recuperado de: <https://gameworldobserver.com/2022/02/09/japanese-older-people-learning-to-play-video-games-at-special-center-to-fight-loneliness>
- Ola Guild Games (2023). 120 mil millones de dólares en NFT. Recuperado de: <https://olagg.io/novedades/120-mil-millones-de-dolares-en-nft>
- Payne, B. (2021). *Why do they show up?*. Contender Sports. Recuperado de: <https://contenderesports.com/blog/2021/09/22/why-do-they-show-up/>
- Picodi (2022). *El costo de ser gamer: ¿cuánto dinero tenemos que gastar para completar un PC de juegos?*. Informes y análisis Picodi.com. Recuperado de: <https://www.picodi.com/co/ahorro-magazine/el-costo-de-ser-gamer-pc>
- Portafolio (2022). *Videojuegos suman US\$1.200 millones en ingresos en el país*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/videojuegos-suman-us-1-200-millones-en-ingresos-en-el-pais-563012>
- Portafolio (2022). *Panorama de los deportes electrónicos en Colombia*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/tendencias/panorama-de-los-deportes-electronicos-en-colombia-564431>

- Portafolio (22 de Noviembre de 2010). *El IVA y los servicios de educación no formal*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/iva-servicios-educacion-formal-137234>
- Ruiz, A(2022). Los eSports en Colombia: así es el presente y futuro de las competiciones de videojuegos. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.co/los-esports-en-colombia/>
- Ramos, J. (2022). *Gamers colombianos: el crecimiento de una industria*. Enter.com. Recuperado de: <https://www.enter.co/cultura-digital/el-popurri/gamers-colombianos-el-crecimiento-de-una-industria/>
- Radar Tecnológico (2021). *Cerca del 50% de los colombianos son gamers*. Recuperado de: <https://www.radartecnologico.com/9865/tecnologia/cerca-del-50-de-los-colombianos-son-gamers/>
- Rodríguez, D (29 de agosto de 2022). *Colombia genera ingresos por US\$1.200 millones a través de la industria del gaming*. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/colombia-genera-ingresos-por-us-1-200-millones-a-traves-de-la-industria-del-gaming-3435750>
- Skill Capped Academy. https://www.skillcapped.com/lol/browse3/course?campaign=16542156638&content=587024240304&keyword=skill%20capped&gclid=Cj0KCOiApKagBhC1ARIsAFc7Mc6Mn-JoS43jsVFID8zGEicFaR00RFZjrOFy1YRB_XLzQ0NHnoYH03EaAj9gEALw_wcB
- Seo, Yuri; Sang-Uk, Jung (2016). *Beyond solitary play in computer games: The social practices of eSports*. Journal of Consumer Culture 16(3):635-655. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/265216615_Beyond_solitary_play_in_computer_games_The_social_practices_of_eSports
- Statista (2023). *Games – Worldwide*. Recuperado de: <https://www.statista.com/outlook/amo/media/games/worldwide>
- ValoraAnalitik (2011). *Advergaming, una estrategia de publicidad para su empresa*. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2022/05/21/advergaming-una-nueva-forma-de-publicitar-su-empresa/>
- Vargas, L. (3 de Octubre de 2020). **Desde el inicio de la pandemia el número de jugadores** virtuales en Colombia incrementó 16%. La República. Tecnología. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/desde-el-inicio-de-la-pandemia-el-numero-de-jugadores-virtuales-en-colombia-incremento-16-3068818>
- Vázquez, F (2022). *Impulsan marcas el crecimiento de los eSports en Latinoamérica*. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Impulsan-marcas-el-crecimiento-de-los-eSports-en-Latinoamerica-20220418-0102.html>
- Visily.ai. *Herramienta de creación de Mockups*. Recuperado de: <https://www.visily.ai/mockups/>
- Wiper (2022). Academia de videojuegos. Que es y cuanto cuesta? Recuperado de: <https://www.wipergaming.com/blog/academia-de-videojuegos-que-es-y-cuanto-cuesta>

Zamora, D (2022). Llegó a Colombia la primera Liga Profesional de Videojuegos (e-sports). Recuperado de: https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/tecnologia/50124_esports-en-colombia-liga-profesional-lvp/

11. Anexos

11.1 Información para el cálculo del tamaño del mercado

El tamaño latinoamericano de videojuegos en 2021 fue de 7200 millones de dólares (Vázquez, 2022 citando a Newzoo 2022), de los cuales Colombia abarcó 1200 millones (Rodríguez, 2022 citando a Newzoo 2022). En Colombia, este mercado venía creciendo en ingresos al 8% antes de la pandemia (Lorduy, 2022), pero de forma acelerada, con tasas de crecimiento del 15% en el año pre-pandemia (Ramos, 2022). Se espera que la tasa de crecimiento de usuarios se estabilice en un 14.87% anual entre 2023 y 2027 (Clement, 2023), y el de ingresos en un promedio de 7,7% (Statista, 2023). Según Statista, para 2024 el tamaño del mercado llegará a los 1600 millones.

Por el lado del tamaño del mercado en número de personas, en Latinoamérica y el caribe hay cerca de 242 millones de jugadores, de los cuales en Colombia se ha determinado que hay entre 15 y 20 millones de usuarios a algún nivel (desde jugador de celular ocasional hasta jugador profesional), según estimaciones de NewZoo y de Logitech, respectivamente (Lorduy, 2022; Ayazo, 2021). Esto hace a Colombia el cuarto mercado más grande de América latina. De estos, 7 millones tienen un potencial de volverse jugadores serios. De los que se vuelven jugadores serios, aproximadamente 4 de cada 5 son hombres. Además, hay 2.3 millones de colombianos que son aficionados activos a los streamings de sus equipos favoritos, como se vio en el número de espectadores del SOFA (Acis, 2021).

De los dos tamaños anteriores (1200 millones de dólares, y 20 millones de jugadores), con el dólar a 5000 pesos, esto implica un consumo per cápita en esports de 300.0000 pesos colombianos. Podemos validar esto, pues otros cálculos arrojan valores similares. Para empezar, el costo de comprar un juego al mes, lo cual es un hábito usual, genera un gasto

anual de \$2.316.000 pesos (Picodi, 2022). Si a esto se le suma el costo de renovar equipo, que está entre 5 millones (PS4) y 7 millones (PC gamer) cada 4 años, entonces obtendríamos que mensualmente, en promedio, un gamer debe destinar entre \$298.611 y \$338.833. Por otro lado, la Encuesta de Ingresos y Gastos del DANE muestra que, en 2007, el aumento en el presupuesto de los consumidores, cuando pasan del decil 9 al decil 10, para Cultura y Recreación mensual, era de 359.572 (García et al (2017) citando a Dane(2007)). A precios de 2023, esto implicaría un gasto incremental en este rubro de \$592.701 pesos. En la medida en que el servicio que prestamos abarcará en parte el presupuesto de entretenimiento de los gamers de ingresos más altos, que va destinado a socializar e interactuar con pares, entonces también parte de este presupuesto iría a parar al rubro de gasto por el que competimos. Es decir, que la cota inferior de la disposición a pagar del consumidor sería de \$300.000 pesos, y su cota superior, sería \$592.701 pesos. No obstante, con fines de ser conservadores y astringentes en nuestro análisis, tomaremos como tamaño de mercado el valor inferior de \$300.000 pesos.

Para el público que compite profesionalmente, este mercado se acota aún más, donde las edades de competidores suelen estar entre los 14 y los 27 años. En este rango de edades, de acuerdo con la Encuesta de Consumo Cultural del DANE (2020), cerca del 42% de las personas son afines a los juegos. No obstante, en el grupo poblacional que va de los 28 años a los 44 años se ha observado recientemente un despertar en su interés por volverse, al menos, jugador serio.

Como jugadores por entretenimiento, el rango de edades en el que se observa el mayor entusiasmo por los juegos parece ser de los 21 a los 30 años, seguido por el grupo de 31 a 40, que supera al de los 10 a los 20 años. Aquí, se destaca que al menos el 46% de los entusiastas

son mujeres, por lo que hay un potencial enorme para cerrar la brecha de género en el mercado de esports, enfocándose en las mujeres.

Otro público que está latente por ser explorado es el de los exjugadores. Esto en la medida que cerca del 29% de quienes jugaron recientemente, pero debieron dejarlo por diferentes razones, podrían volver a jugar próximamente. Un 35% de estos son personas entre los 36 y los 65 años, que perdieron contacto con las innovaciones en los juegos, pero conservan su entusiasmo por ellos. Así, también aquí hay un público potencial.

La pandemia no solo aumentó el número de jugadores (margen extensivo) sino también la intensidad con la que juegan (margen intensivo). Así, en pandemia, un 30% de las personas pasó de ser solo jugador (entre 5 y 15 horas a la semana) a jugador serio (más de 20 horas a la semana). No obstante, pese a que el grupo de jugadores está en constante expansión en su intención de jugar, enfrenta actualmente en Colombia dos barreras para poder seguir creciendo. La primera es el acceso a un internet de Calidad. En Colombia cerca del 56% de hogares no tiene internet en su casa, y no todos los que cuentan con internet tienen acceso a una señal estable (ACIS, 2021; citando ponencia del DANE en Andicom 2021). También, el DANE calcula que el 12% de los jóvenes interesados en los juegos no ha podido acceder a ellos por falta de dispositivos electrónicos propios. Tal vez por esto es que los juegos que mayor crecimiento están teniendo son los de celular (los que requieren la menor inversión para poder jugar), con un crecimiento del 7.3% anual.

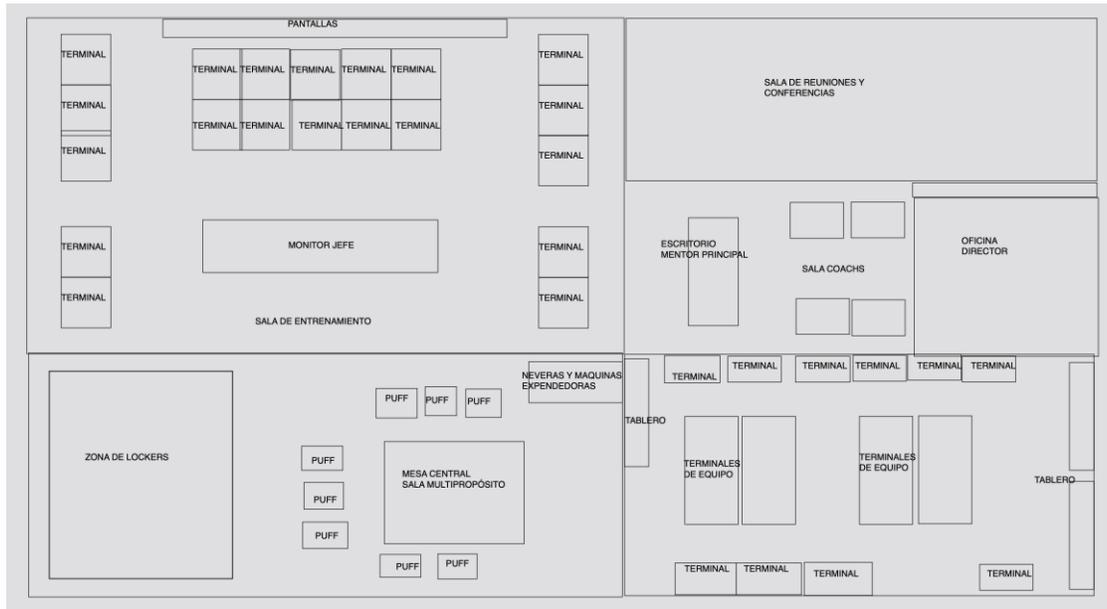
Otro determinante de la tasa de crecimiento es sin duda el nivel de incentivos y recompensas que existen en los juegos. Así, para los juegos que ofrecen recompensas en NFT's o en criptomoneda, se está observando que el 37% de estos pasa más de 20 horas a la

semana jugando (Infobae, 2018). Aunque no se dispone de la cifra para Colombia en esta categoría, el número debe ser aún muy pequeño pero en acenso, dadas las tendencias mundiales. Se sabe también que a nivel global los jugadores en este segmento están principalmente entre los 21 y los 29 años (49%) y entre los 30 y 39 años (24%), invirtiendo el 50% de ellos el dinero en gastos que no tienen que ver con el juego (gastos personales) y ahorrando lo demás o conservándolo en activos digitales (esperando que sus criptomonedas se valoricen) (La Voz, 2022, citando a Gentileza Ola GG, 2022).

Dado que el concepto iniciará en la ciudad de Cali, se calculará inicialmente el tamaño del mercado de esta ciudad. Dado que en 2017 había 449.795 hogares con internet fijo, aplicando la proporción de que el 36% de los hogares colombianos tiene afinidad por los juegos, esto nos dejaría con 161.926 potenciales hogares con al menos un jugador, que son el público objetivo para el entretenimiento. Si a esos les aplicamos el porcentaje de personas en Cali que están en estratos 5 en adelante (8%), tendríamos que el número de jugadores que busca entretenimiento estaría en 12.954 jugadores. Por otro lado, aplicando la proporción de que al menos el 3.6% de los hogares colombianos tiene afinidad por los esports a nivel competitivo, esto nos dejaría con 16.926 potenciales hogares con jugadores que aspiran a nivel profesional. Nuevamente prorrataando por el estrato al que se le apunta, esto nos dejaría con 1600 jugadores con potencial profesional en la ciudad de Cali.

11.3 Anexo Planos y Distribución del espacio

Gráfico A4: Plano del sede de Sportiva



Espacios (habitaciones): se pueden considerar dos tipos de espacios principales, uno para los jugadores y otro para las clases.

- Para los jugadores, tendría en la sala Lounge realmente dos salas con 30 estaciones de juego, repartidas en 15 por sala (aunque con holgura por si es necesario repartir las terminales de otra forma en noches de torneos), donde cada estación tendría un escritorio con un espacio de aproximadamente 1 metro cuadrado por jugador. Cada sala tendría una pantalla, que serviría para poner publicidad, información de eventos, o para poner scores o marcadores.
- Para las clases, tendría una sala de reuniones separada, con espacio suficiente para que el entrenador o profesor pueda dar sus lecciones y trabajar con los estudiantes de forma cómoda. Tendría proyector, una gran mesa de 4 metros de

largo, 75 cms de altura y 1,5 metros de ancho, con suficiente espacio para acomodar los dispositivos electrónicos que se puedan utilizar durante la reunión, como laptops, tablets y teléfonos móviles.

Además de estos espacios, se tendrán los relacionados con los eventos y operación administrativa del lugar. Esto es:

- Una recepción amplia. De al menos 50 metros cuadrados para acomodar a los jugadores cómodamente mientras esperan su turno o descansan. Tendrá al menos 25 asientos, repartidos entre 10 sillas individuales, dos sofás de dos plazas, dos sofá de 3 plazas, y cinco sillones individuales. La sala será la mitad tipo lounge, y la mitad tipo recepción, con espacio para el monitor/secretario.
Tendrá cinco mesas de centro pequeñas para colocar bebidas y alimentos. Tendrá una iluminación brillante pero sin deslumbramiento para crear un ambiente acogedor y agradable. La decoración debe ser acorde al mundo de los esports del momento, cambiándose una vez cada 6 meses los diseños de una cuarta parte, de forma que cada dos años vayan rotando. Se pueden incluir pósteres de juegos populares, figuras de acción, y otros elementos decorativos relacionados con los videojuegos. Tendrá tres máquinas expendedoras de bebidas y alimentos para que los jugadores puedan comprar snacks y bebidas sin tener que salir del centro.
- Los sofás de dos o tres plazas pueden tener una medida de 1,8 metros de ancho y los sillones individuales pueden tener una medida de 0,9 metros de ancho. Las mesas de centro pueden tener un tamaño de 60cm x 60cm.

- Dos oficinas. Vendrán equipadas con proyector, dos ordenadores, e impresora multifunción. Cada una con un escritorio y tres asientos que tengan apoyabrazos para mayor comodidad y para colocar bebidas o comida mientras se descansa.
- Una sala de conferencias, que también puede ser adaptada como otra aula de clases. La sala de conferencias está pensada para albergar a 30 personas cómodamente, pero solo tendrá asientos permanentes para 10 personas. Es decir, cuando haya eventos como torneos grandes, se traerán los asientos de las otras salas o se contratarán por demanda.
- Una sala de profesores. Tendría 4 mesas de trabajo con dimensiones de 120 cm x 70 cm cada una, acompañadas de 4 sillas de oficina ajustables en altura y cómodas. Además, se podría agregar un sofá para 3 personas con dimensiones de 210 cm x 80 cm x 85 cm para un descanso cómodo durante los descansos. La sala de profesores debería contar con al menos dos ordenadores de alta calidad y 1 consola PS5, conexión a Internet de alta velocidad y programas de software necesarios para la enseñanza y entrenamiento. La sala de profesores debería tener una dimensión de al menos 25 metros cuadrados para alojar cómodamente a los 4 profesores y el equipo de trabajo. Tendrá una pizarra y una pantalla para proyectar contenidos.
- Espacio para una cafetería y comedor para 20 clientes por vez, con un espacio de al menos 40-50 metros cuadrados. Este espacio debería contar con mesas y sillas para acomodar a 20 clientes cómodamente, una barra de servicio para la

venta de alimentos y bebidas, una cocina equipada con estufa, horno, refrigerador, y fregadero. Las adecuaciones irán por cuenta del operador.

- La zona administrativa (sala de profesores, recepción, sala de conferencias, oficinas administrativas) debería tener una iluminación adecuada, con un mínimo de 600 lux, preferiblemente con luz natural, que se pueda ajustar con cortinas.
- La decoración de la sala de profesores debe ser sencilla y moderna, evitando elementos que puedan distraer o entorpecer la concentración de los usuarios.
- En todo el centro, se mantendrá una temperatura ambiente constante entre 21 y 24 grados Celsius, con una humedad relativa del 40% al 60%. Para esto, se dispondrá de 1 tonelada de capacidad de aire acondicionado por cada 10 a 12 metros cuadrados de espacio. Por ejemplo, para una sala de 100 metros cuadrados, se necesitaría un aire acondicionado con una capacidad de al menos 8 a 10 toneladas.
- Distribución de los jugadores: para la sala principal de juego, se puede distribuir de manera que haya espacio suficiente para que los jugadores puedan moverse libremente, sin interferir en los juegos de los demás. Se sugiere una separación de al menos 1,5 metros entre cada estación de juego. Para los jugadores que deseen jugar individualmente, se puede proporcionar un área adicional de 6 estaciones de juego individuales.
- Medidas en metros cuadrados: para la sala principal de juego, se requeriría alrededor de 90 metros cuadrados para las 30 estaciones de juego, y otros 18

metros cuadrados para las 6 estaciones individuales adicionales. Para el aula de clases, se podría necesitar alrededor de 25 metros cuadrados para acomodar a 10-15 estudiantes.

- Zona de torneos: se podría crear una zona separada para los torneos, con una pantalla grande o proyector y asientos adicionales. Esta zona se podría ubicar en un espacio separado y adaptado para la ocasión. El tamaño dependería de la cantidad de personas que deseen asistir a los torneos.
- Zona de cafetería y break: se podría tener una zona de descanso separada para los jugadores, con una cafetería o máquinas expendedoras de bebidas y aperitivos. Se sugiere un espacio de al menos 15-20 metros cuadrados para esta zona.
- Otras adecuaciones: se deberían proporcionar enchufes eléctricos suficientes para cada estación de juego, así como un buen sistema de ventilación y aire acondicionado. Además, se podría considerar la posibilidad de tener iluminación LED adecuada para reducir la fatiga visual de los jugadores.

Finalmente, las adecuaciones concernientes a la experiencia atmosférica que ofrecería el centro son tales que en una de las dos salas (la sala para el centro de entrenamiento) y en una de las dos salas, se contaría con un sistema de sonido envolvente 5.1 o superior para lograr una calidad de sonido envolvente en todo el espacio de juego. Los altavoces elegidos son los Logitech G560, pues cuenta con tecnología de iluminación RGB sincronizada con los juegos, y ofrece un sonido envolvente potente con graves profundos y claridad de diálogo. Tiene una

frecuencia de respuesta de 40 Hz a 18 kHz y un precio de alrededor de \$200 USD. Además, incluye un amplificador incorporado en el subwoofer y un controlador de audio.

Iluminación: La iluminación debe estar diseñada para crear una atmósfera emocionante y cómoda para los jugadores. Como se utilizarán luces LED que puedan cambiar de color y ajustarse según las necesidades, se adquirirá también un controlador de iluminación Philips Hue Play HDMI Sync Box. Este controlador se conecta entre la fuente de video y el televisor, y coordina la iluminación de las luces LED con el contenido de video y audio en tiempo real. Tiene 4 entradas HDMI, soporta HDR10+ y Dolby Vision, y es compatible con Alexa, Google Assistant y Siri.

También se recubrirán las paredes y techos de la sala del centro de entrenamiento para lograr aislamiento acústico, con paneles de insonorización, alfombras y cortinas pesadas. Como es importante que el sonido se distribuya de manera uniforme en todo el espacio de juego, se utilizarán en esta sala altavoces de techo para lograr una distribución uniforme del sonido.