

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE
UN RETRO GAMING CENTER EN LA REGION METROPOLITANA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

JOSÉ TOMÁS VERGARA SPENCER

PROFESOR GUÍA

JAIME RUBIN DE CELIS

PROFESOR CORREFERENTE

JAVIER SCAVIA

SANTIAGO DE CHILE, 26 DE OCTUBRE, 2023

Tabla de contenido

1. Agradecimientos	5
2. Resumen Ejecutivo	6
3. Introducción	8
4. Problema de Investigación	9
5. Objetivos	13
5.1 Objetivo General	13
5.2 Objetivos Específicos	13
6. Alcance y Limitaciones	14
7. Marco Teórico	15
7.1 Modelo de Negocio	15
7.2 Metodologías de Modelo de Negocio	16
7.3 Metodología NABC	16
7.4 Metodología de las 3-C	18
7.5 Metodología Canvas	20
7.6 Análisis del Entorno	26
7.7 Industria y Mercado	27
7.8 Macroentorno	28
7.9 Microentorno	28
7.10. Oferta	29
7.11. Demanda	29
7.12. Clientes	30
7.13. Sistema de Comercialización	31
7.14. Estudio e Información Financiera	32
7.15. Indicadores Financieros Relevantes	32
7.16. Depreciación	34
7.17. Tasa de Descuento	34
7.18. Ciber	35
7.19. Videoconsola	36
7.20. Arcade	36
7.21. Atari 2600	37
7.22. Pinball	37
7.23. PlayStation 5	37

7.24. Xbox Series X y S.....	38
7.25. Smartphone	38
7.26. PC Escritorio	39
8. Metodología	40
9. Desarrollo	42
9.1 Industria de los videojuegos en el mundo	42
9.2 Industria de los videojuegos en Latinoamérica.....	47
9.3 Industria de los videojuegos en Chile	49
9.4 Plataformas y Grandes Exponentes en Chile.....	51
9.5 De Cibercafés a Centros Gaming.....	56
9.6 Centros Gaming en el Mundo y en Chile.....	58
9.7 Enfoque y Descripción Plan de Negocios Retro – Gaming Center	60
9.8 Competencia dentro de la Región Metropolitana.....	61
9.9 Definición de Industria y Mercado	62
9.10 Análisis del Entorno	63
9.10.1 Análisis PESTA.....	63
9.10.2 Cinco Fuerzas de Porter	77
9.11 Análisis del Mercado.....	83
9.11.1 Público Objetivo	83
9.11.2 Servicios y/o Productos de Valor	84
9.12 Análisis del Plan	87
9.12.1 Modelo de negocios elegido y Propuesta de Valor	87
9.13 Plan Recursos Humanos	91
9.13.1 Tipo de Sociedad	91
9.13.2 Tamaño de la Empresa.....	92
9.13.3 Organigrama General.....	92
9.13.4 Remuneraciones y Cargos	93
9.14 Plan Marketing.....	96
9.14.1 Producto	96
9.14.2 Plaza	100
9.14.3 Precio.....	100
9.14.4 Promoción	101
9.15 Plan Operacional.....	101

9.15.1 Puesta en Marcha	101
9.15.2 Constitución Sociedad y Aspectos Legales	101
9.15.3 Patente Comercial.....	102
9.15.4 Contratación de Personal.....	103
9.15.5 Decoración y Acondicionamiento	103
9.15.6 Evento Inicial y Promoción	104
9.16 Plan Financiero.....	105
9.16.1 Definición de parámetros	105
9.16.2 Moneda	105
9.16.3 Horizonte de evaluación	105
9.16.4 Tasa de descuento	105
9.16.5 Tasa de crecimiento.....	106
9.16.6 Flujo de Caja y Evaluación Financiera	107
9.16.7 Inversión en Capital de Trabajo.....	107
9.16.8 Inversión Total.....	107
9.16.9 Ingresos y Proyección	108
9.16.10 Costos Fijos.....	112
9.16.11 Costos Variables	117
9.16.12 Costos Totales y Proyección	117
9.16.13 Flujo de Caja Proyecto.....	118
9.16.14 Indicadores Económicos y Evaluación Financiera	118
10. Conclusiones	120
Referencias	125
Anexo	131

1. Agradecimientos

En primer lugar me gustaría agradecer a mi familia que me ha apoyado durante todo este proceso y a todos los amigos y personas que conocí dentro de la universidad, los cuales fueron fundamentales para poder completar la carrera. También me gustaría dedicarle esta memoria especialmente a mis abuelos Fernando y María Verónica.

En segundo lugar, agradecer a todos los profesores que tuve dentro de la universidad los cuales me brindaron su experiencia y conocimiento para poder desarrollarme como profesional y en especial a mi profesor guía, Jaime Rubín de Celis, por su plena disposición a ayudarme y apoyarme durante todo el desarrollo de mi memoria.

2. Resumen Ejecutivo

La presente memoria tiene como objetivo principal desarrollar un plan de negocios para la implementación de un Retro Gaming Center en la Región Metropolitana.

Esta propuesta nace a partir de la identificación de pocos centros de este tipo dentro del país, específicamente dentro de la Región, donde además todos ofrecían los mismos servicios prácticamente, de ahí surge la idea de agregar un elemento distintivo a la competencia que de valor al cliente, como lo es agregar una zona completamente exclusiva para máquinas y ambientación Retro. Además de esto se consideró aprovechar el crecimiento exponencial de la industria y las nuevas tecnologías para la implementación del Retro Gaming Center.

Para poder llevar a cabo el plan de negocios, se siguió una metodología acorde a lo requerido, contemplando análisis del entorno, análisis de mercado y estratégico y plan financiero. A partir de esto se planteo el modelo del plan de negocios junto a sus productos y servicios de valor. A partir del análisis PESTA y 5 Fuerzas de Porter fue posible realizar un análisis del entorno sobre el cual se desempeñará el plan. La investigación de mercado permitió comprender las preferencias de los clientes potenciales donde permitió definir concretamente la estrategia a seguir. El plan de marketing fue desarrollado bajo un análisis de las 4 P'. El plan de recursos humanos detalla los cargos necesarios dentro del plan y sus respectivas remuneraciones, además de los requisitos y perfiles necesarios de cada cargo junto con el plan operacional donde se definen los lineamientos de operación y puesta en marcha de la empresa. Por ultimo se lleva a cabo un plan financiero que a partir de 3 indicadores financieros se pudo evidenciar la rentabilidad, viabilidad y atractivo del plan de negocios.

Estos fueron VAN, TIR y Payback. Tanto el VAN como el TIR arrojaron valores positivos (VAN: \$196.646.845 y TIR: 69% mayor a la tasa de descuento, 8,08%) que respaldaron la rentabilidad del plan, junto con un Payback de 2 años.

El mercado potencial disponible es de 6.236 clientes, donde se consideró principalmente la gente que vive en comunas aledañas a la del centro y la comuna de este mismo, junto a las personas que pueden pagar por el servicio y tenían un real interés en este.

A partir de todo esto, la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el plan de negocios asciende a \$83.132.982, la cual, como se mencionó anteriormente, es recuperada al segundo año de operación y funcionamiento del Retro Gaming Center.

3. Introducción

Para la vida de las personas es crucial tener momentos de relaxo y de realizar actividades distintas a las del día a día. Estas maneras de pasar el tiempo libre han ido creciendo y diversificándose cada vez más con el paso del tiempo.

En la era digital y la creciente popularidad de los videojuegos, los centros Gaming se han convertido en destinos de entretenimiento de primer nivel para jugadores de todas las edades. Estos espacios ofrecen una experiencia única, que va más allá de jugar en casa, al proporcionar un ambiente social, competitivo y lleno de emoción.

Tanto en Chile como en todo el mundo, la población de gente que se interesa y juega videojuegos sigue creciendo con mucha fuerza. Para aprovechar este impulso y fuerte crecimiento de las tecnologías es que se propone un plan de negocios para la implementación de un Retro Gaming Center en la Región Metropolitana.

Dentro de las distintas secciones se explorará en detalle los elementos cruciales para llevar a cabo este plan, como plan de marketing, recursos humanos, financiero, entre otros.

4. Problema de Investigación

Desde tiempos remotos que el ser humano ha buscado distintas maneras recrearse y de salir de lo que día a día realizan. Antiguamente, los romanos solían ir a observar combates al circo, asistir a los teatros o anfiteatros los cuales congregaban muchas personas de distintos sectores de la ciudad, concurrir a los baños públicos o también ir al monumental coliseo romano para ver batallas de gladiadores (Korstanje, 2008).

El progreso acelerado de la tecnología y los cambios en la cultura y la sociedad, además de otros factores, han provocado una transformación en las formas en que las personas emplean su tiempo libre. El tiempo libre contemporáneo, que surge como resultado de la era industrial, ha experimentado un progreso constante. No solo ha aumentado tanto en términos de cantidad como de nuevas formas de disfrute, sino que también se ha vuelto más accesible para un mayor número de personas (Cabeza, 2002).

Hoy en día los videojuegos representan una parte fundamental millones de personas, que ocupa este medio para distraerse y ocupar su tiempo de ocio, es por esto que se hace importante definir lo que es un videojuego. Encontrar una única definición para los videojuegos es tan difícil como afirmar que este fenómeno puede ser abordado desde una única disciplina (Kirriemuir & McFarlane, Literature Review in games and learning, 2004).

Según la RAE (Real Academia Española) un videojuego corresponde a un *juego electrónico que se visualiza en una pantalla*, asimismo, el diccionario afirma que corresponde a un *dispositivo electrónico que permite, mediante mandos apropiados, simular juegos en las pantallas de un televisor, un computador u otro dispositivo electrónico* (Real Academia Española, 2022).

Por otro lado, Kirriemur y McFarlane indican que el estudio de estos nuevos medios involucra consigo varios campos, como la informática, economía, psicología, educación entre otras. Estos investigadores señalan que los videojuegos son sistemas complejos que engloban aspectos gráficos, interactivos y narrativos, donde hoy en día son una parte importante de la vida de los niños y una parte cada vez más importante en nuestra cultura (Kirriemuir & McFarlane, Literature Review in games and learning, 2004).

Es comprensible que los seres humanos requiramos periodos de descanso y momentos de distracción intercalados para poder desempeñarnos de manera óptima en nuestras actividades diarias (Reyes-Hernández, y otros, 2014). Es parte de nuestra naturaleza buscar un equilibrio entre el trabajo y el descanso, ya que esto nos permite recargar energías, recuperar la concentración y mantener un nivel de rendimiento adecuado.

Dentro de los juegos virtuales, es común que los usuarios se conecten con otros jugadores, lo que crea un espacio propicio para la interacción social y las relaciones fuera de la vida laboral o académica de las personas (Herrero, 2010).

A lo largo del tiempo, como se ha señalado previamente, el nacimiento de nuevas tecnologías ha cambiado el mundo de los videojuegos, en contraste con lo que solían ser hace tres o cuatro décadas atrás. Desde su nacimiento, la industria de los videojuegos ha crecido exponencialmente lo que la posiciona hoy como una de las industrias más rentables del mundo del entretenimiento (Day, 2010). El mercado de los juegos se valoró en 198 400 millones de USD en 2021 y se espera que este logre alcanzar un valor de 339 950 millones de USD en 2027 esto conducido por los crecientes y continuos avances tecnológicos (diseño dentro del juego, mecánicas, gráficos, aspectos técnicos de las plataformas, etc.) que impulsan el crecimiento de la industria en donde cada vez se crean más variedad de juegos y se mejora la experiencia en general de los consumidores (MordorIntelligence, 2023).

Para el caso de Chile, según un estudio realizado por KantarIbope Media, alrededor de 4 de cada 10 chilenos juegan algún tipo de videojuego (ya sea por plataforma de teléfono móvil, consola o computador), donde el 51% lo hace de lunes a viernes, 58% sábados y 48% domingo. De estos más del 30% lo hacen mediante computadores.

Por todo lo mencionado anteriormente, dada la alta tasa de jugabilidad e interés que tienen los chilenos acerca de los videojuegos, además del crecimiento exponencial de la industria y su rentabilidad, en esta memoria, se propondrá un modelo de negocio para un centro retro y de juegos de computadora (Retro-Computer Gaming Center), en el cual se prestarán distintos tipos de servicio, donde estos deberán ser definidos a partir del estudio de mercado, donde serán considerados los que agreguen mayor valor al negocio, además de brindar una experiencia única a sus consumidores.

Al momento de considerar si se debe realizar esta inversión, pueden surgir las siguientes interrogantes: ¿Es rentable realmente? ¿Cuánto debo invertir inicialmente? ¿Qué estrategia es la que se va a adoptar para ofrecer los servicios? ¿Cuáles deben ser las dimensiones del centro? ¿Cuál es el payback del proyecto? etc. Estas son algunas de las interrogantes que se espera abordar mediante esta investigación, respaldada además por un análisis de mercado que respalde la viabilidad de ingresar a esta industria.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Proponer un plan de negocios para un centro retro y videojuegos dentro de la Región Metropolitana.

5.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio tanto del microentorno como el macroentorno donde se desarrollará el proyecto.
2. Llevar a cabo una investigación de mercado para poder identificar al público objetivo, sus características y preferencias.
3. Crear un plan innovador y apropiado para el mercado interno, con el objetivo de diferenciarse de la competencia.
4. Elaborar un plan de marketing, de recursos humanos y operacional para que el establecimiento tenga un buen funcionamiento y desarrollo.
5. Calcular un valor estimado de la inversión inicial del proyecto.
6. Realizar un estudio financiero del proyecto con el fin de identificar y analizar los distintos indicadores financieros y la rentabilidad del proyecto.

6. Alcance y Limitaciones

Esta memoria nace con el fin de desarrollar un plan de negocios para la implementación de un Retro Gaming Center, el cual representará el nombre comercial de la empresa, el cual estará ubicado dentro de la región Metropolitana. El foco está en crear un plan innovador de acuerdo al mercado nacional buscando diferenciarse de la competencia.

Para la implementación de este centro se identificarán los distintos factores que afectan tanto al macroentorno como el microentorno en que se desenvolverá el proyecto, junto con esto recopilar la información necesaria acerca del mercado nacional para identificar las preferencias de los consumidores y actividades o productos que agreguen más valor al proyecto, donde mediante esta investigación se espera definir el modelo de negocios que se va a seguir.

El estudio será limitado a personas que vivan dentro de la región Metropolitana, además de considerar centros similares tipo “ciber” que existan en Santiago. En base al estudio de mercado, se espera relacionar y conocer los distintos factores que influyen en los potenciales clientes acerca del uso del servicio ofrecido.

Dado lo anterior, se procederá a plantear el modelo de negocios y su propuesta de valor, junto con su estructura de costos y fuentes de financiamiento, finalizando con un análisis económico del proyecto para poder evaluar su rentabilidad.

7. Marco Teórico

En esta sección se hablará y describirá principalmente acerca de las metodologías para la planeación de un modelo de negocios y definición de conceptos relacionados.

7.1 Modelo de Negocio

Existen diversas formas de definir lo que es un modelo de negocio, dependiendo del contexto en que se desenvuelve el producto o servicio, el punto de vista del autor o persona, la metodología, entre muchos otros factores. Un modelo de negocio se puede definir como la “forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades” (Zott & Amit, 2009).

Otros autores lo definen como una “combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia” (Lecocq & Demil, 2009).

Por último, un modelo de negocio describe el fundamento y la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor (Ostelwarder & Pigneur, 2009).

Construir un modelo de negocio aporta valor añadido a cualquier empresa o proyecto empresarial; proporcionando un mayor conocimiento y visión de la organización a través de

un enfoque sistémico que engloba todos los aspectos de ésta y de sus actividades (Ministerio de Agricultura; Conaf, 2015).

7.2 Metodologías de Modelo de Negocio

En la actualidad, existen diversas metodologías y maneras de abordar la creación de un modelo de negocios. En esta sección, exploraremos las estrategias más comunes que se utilizan hoy en día.

7.3 Metodología NABC

Esta metodología fue creada por el Instituto de Investigación de Stanford con el motivo de crear un enfoque sistémico para el desarrollo, evaluación y presentación de ideas. El beneficio del enfoque NABC es que crea un formato común, una plantilla, para recopilar y compartir información esencial. A esto se le añade que incluye los ingredientes fundamentales de la propuesta de valor de un proyecto.

Este modelo considera cuatro componentes: Need, Approach, Benefits, Competition. Se centra en la identificación precisa de las necesidades del mercado y en la creación de un modelo de negocio sólido (Standford Research Institute, 2006).

- 1) Need (Necesidad):** ¿Qué es lo que nuestro cliente necesita? Aquí se identifica y define la necesidad del mercado o del cliente que el producto o servicio tiene como

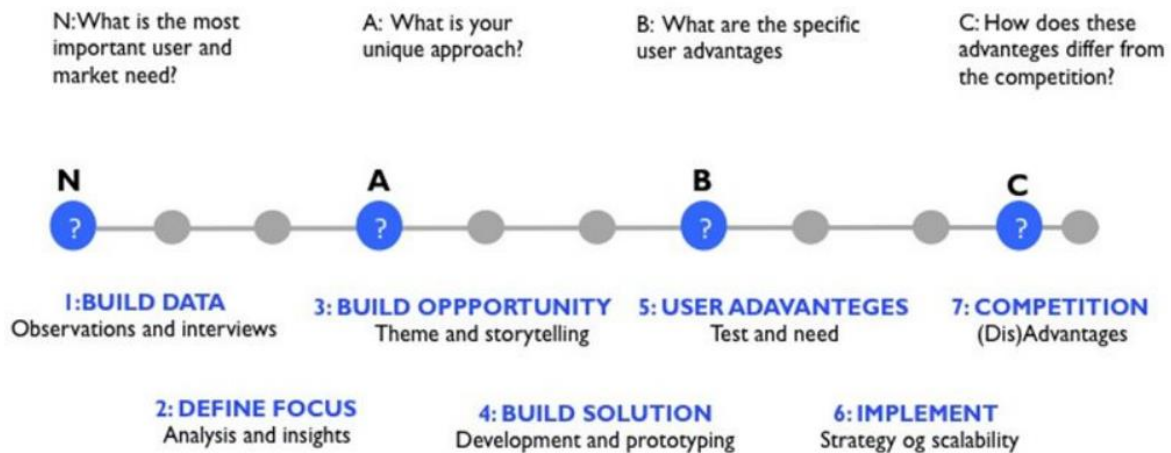
objetivo. Se intenta comprender en profundidad los problemas y deseos de los clientes y como el modelo de negocio pretende resolverlo.

2) Approach (Enfoque): ¿Cuál es nuestra solución convincente para la necesidad específica del cliente? En este segundo componente se define la solución propuesta para abordar la necesidad planteada anteriormente. Aquí se explica cómo el modelo de negocio aprovecha los recursos y las capacidades para dar valor a los clientes de manera competitiva y efectiva.

3) Benefits (Beneficios): ¿Cuáles son los beneficios para el cliente de nuestro enfoque? Se evalúan los beneficios y ventajas que entrega el modelo de negocios propuesto, tanto económicas, ambientales, sociales, culturales, entre otros, tanto para la empresa y los clientes, como los stakeholders.

4) Competition (Competencia): ¿Por qué nuestros beneficios son significativamente mejores que los de la competencia? Se compara la solución del modelo con lo que ofrece la competencia dentro del mercado. Aquí se analiza la ventaja competitiva y diferenciación del modelo propuesto con respecto a lo que ofrece el mercado, además de su sostenibilidad a largo plazo

SRI INTERNATIONAL
NABC



Carlson & Wilmot (2006), *Innovation – The five disciplines to create what customers want*.

Figura 1: Metodología NABC

7.4 Metodología de las 3-C

Este método fue desarrollado por el japonés Kenichi Ohmae y fue presentado por primera vez en su libro “The Mind of the Strategist” (La mente del estratega) en la década de 1980. Este modelo se utiliza para analizar la posición competitiva de una empresa en el mercado y proporcionar una guía para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas. El modelo de las 3C indica que una estrategia debe estar enfocada en 3 factores clave para el éxito: La corporación, los clientes y la competencia. En términos de estas 3 variables antes mencionadas es que se debe guiar la estrategia de la corporación para poder diferenciarse de los competidores utilizando y aprovechando sus fortalezas (Ohmae, 1982).

- 1) **Corporación (Corporation):** Hace referencia a la empresa en sí y a la capacidad que tiene esta de satisfacer las necesidades del cliente y lograr competir dentro del mercado en que se ubica el producto o servicio ofrecido. Kenichi sostiene que las empresas deben evaluar su estructura interna, habilidades y fortalezas y áreas de mejora para poder desarrollar ventajas competitivas.

- 2) **Clientes (Customers):** Se refiere a que segmento de mercado al cual se está dirigiendo la compañía. El autor señala que es de suma relevancia conocer internamente las necesidades de los clientes y lo que estos requieren, para poder dar una solución efectiva. Esto conlleva a analizar los atributos del producto o servicio ofrecido que son valorados por el cliente y adaptar la oferta para satisfacer sus expectativas.

- 3) **Competencia (Competition):** Otros actores que ofrecen productos similares dentro del mismo mercado. El japonés enfatiza en que las empresas deben conocer las debilidades y fortalezas de sus competidores, lo que permitirá identificar posibles oportunidades y amenazas, lo que puede conllevar a desarrollar ventajas competitivas.

Kenichi Ohmae dice que la clave del éxito empresarial radica en el equilibrio y la interacción efectiva entre estas tres dimensiones mencionadas con anterioridad, donde este modelo proporciona un marco estratégico para comprender y abordar estos aspectos.

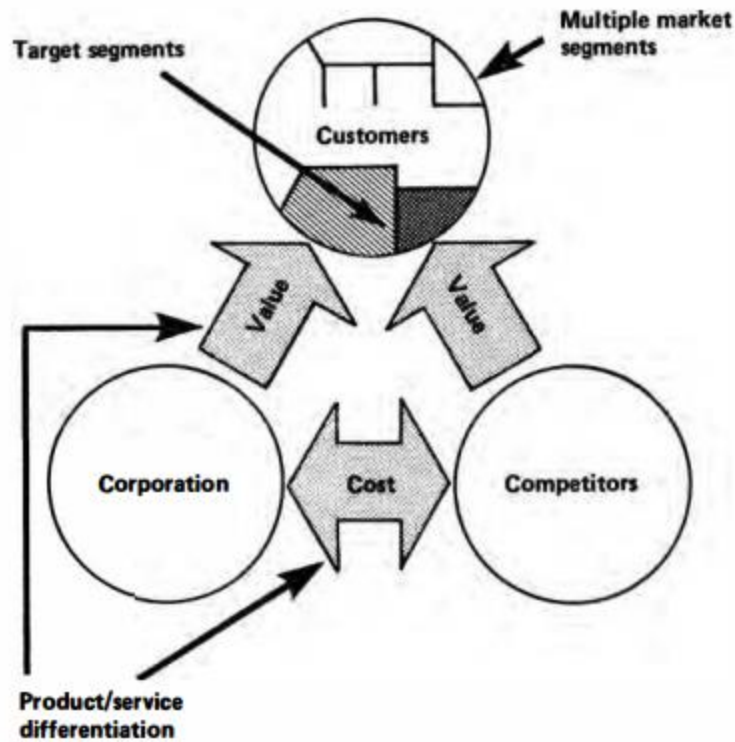


Figura 2: Modelo de las 3C

7.5 Metodología Canvas

También conocida como “Business Model Canvas”, fue presentada por primera vez en el año 2010 por el consultor Alexander Osterwalder y el profesor Yves Pigneur. Entre ellos desarrollaron esta herramienta muy utilizada actualmente por muchas empresas y emprendedores. Esta se basa en la división de 9 módulos básicos, representando las variables principales de un negocio, los cuales corresponden a: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el lado izquierdo del cuadro se focaliza en los factores internos (empresa y eficiencia) como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos. Asimismo, el lado derecho se enfoca en los factores externos (clientes y valor), como lo serían, el segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con el cliente y fuente de ingresos.

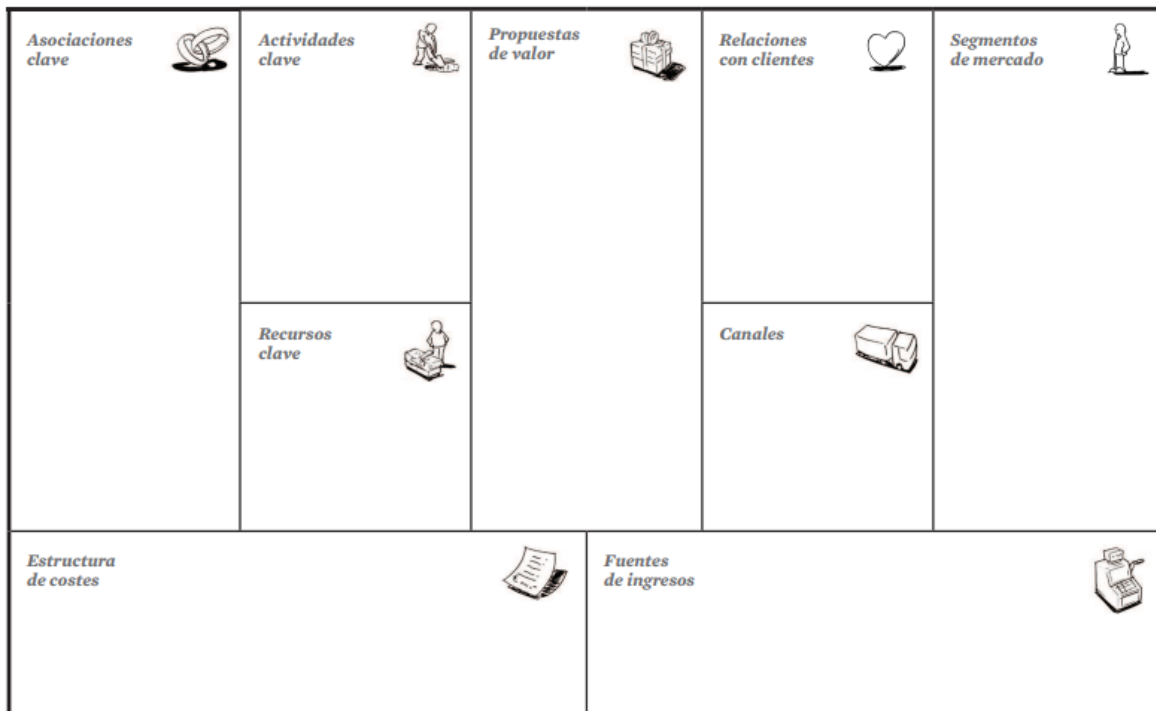


Figura 3: Cuadro base de Metodología Canvas

1) Propuesta de valor

La propuesta de valor es el elemento clave que hace que un cliente elija una empresa sobre otra. Su objetivo principal es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. La propuesta de valor se compone de un conjunto de productos o servicios que cumplen con los requisitos de un grupo específico de consumidores. En resumen, la propuesta de valor consiste en una serie de ventajas que una empresa proporciona a sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. En este apartado es donde se buscará, para este proyecto, identificar los problemas de los clientes y como el servicio ofrecido puede solucionar el problema creando valor para estos.

2) Segmentos de mercado

Los clientes son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, ya que sin ellos ninguna empresa puede sobrevivir a largo plazo. Para aumentar la satisfacción de los clientes, es importante agruparlos en diferentes segmentos con necesidades, comportamientos y atributos similares. Un modelo de negocio puede enfocarse en uno o varios de estos segmentos, ya sean grandes o pequeños. Es crucial que las empresas tomen decisiones informadas al seleccionar los segmentos a los que se dirigirán y aquellos que no tendrán en cuenta. Una vez que se haya tomado esta decisión, se puede diseñar un modelo de negocio que se base en un profundo conocimiento de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este valor creado puede ser cuantitativo (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente, entre otros).

Aquí se definirá el segmento objetivo al cual estará dirigido el servicio ofrecido por el proyecto y las características de estos con el fin de enfocar eficazmente el servicio, llegar de mejor manera al cliente y satisfacer sus requerimientos de mejor manera.

3) Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta son los medios a través de los cuales la empresa se conecta con sus clientes. Estos canales son los puntos de contacto esenciales que influyen en la experiencia del cliente. Mediante esta forma es que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y darles una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Es aquí donde se definirá que relevancia darles a los distintos tipos de canal para llamar la atención del público y atraerlo a que ocupen el servicio ofrecido por la empresa.

4) Relación con los clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, donde estas pueden estar basadas desde la fidelización y captación de clientes junto con la estimulación en ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dentro de esta sección se definirá que tipo de relación se va a establecer con los clientes y como fidelizarlos con el negocio, además de qué forma se va a generar la relación deseada.

5) Fuentes de ingresos

Si consideramos que los clientes son el núcleo de un modelo de negocio, entonces las fuentes de ingresos son como las principales vías que alimentan ese modelo. Para que una empresa sea exitosa, debe entender cuál es el valor por el cual cada segmento de mercado está dispuesto a pagar. Si logra responder adecuadamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias formas de generar ingresos en cada segmento de mercado. Cada una de estas fuentes de ingresos puede tener diferentes formas de establecer sus precios, ya sea mediante una lista de precios baja, negociaciones, subastas, adaptándose al mercado, al volumen o enfocándose en la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Acá se debe analizar qué precios está dispuesto a pagar el cliente por el servicio entregado, además de analizar qué factores afectan en la disposición a pagar. Además de esto que precios se fijaran para el producto y/o servicios.

6) Recursos clave

Para que una empresa pueda crear y ofrecer valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y obtener ganancias, necesita contar con recursos clave. Estos recursos varían según el modelo de negocio en particular (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dentro de este bloque se definirán los recursos imprescindibles para la ejecución y sostenibilidad del Retro-Gaming Center, considerando, capital humano, de trabajo, dimensiones del lugar, etc.

7) Actividades Clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se determinarán cuales son las actividades indispensables para el óptimo desarrollo del centro y su respectiva propuesta de valor.

8) Asociaciones Clave

Las compañías se unen por varias razones y estas uniones son cada vez más relevantes para muchos tipos de negocios. Las empresas establecen alianzas para mejorar la eficiencia de sus operaciones, disminuir los riesgos u obtener recursos adicionales (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dentro de este bloque se deberá definir qué tipo de asociaciones se tendrán principalmente con los proveedores y como se instalarán las plataformas y maquinas en el centro.

9) Estructura de Costos

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se considerarán y analizarán los distintos costos involucrados para la ejecución y desarrollo del centro.

7.6 Análisis del Entorno

Esta será la etapa inicial dentro de la planificación del plan de negocios. Es aquí donde se definirá en primera instancia la industria y el mercado, y se utilizará el análisis PESTA y de 5 Fuerzas de Porter para realizar un análisis tanto del macroentorno como del microentorno.

El análisis del contexto es un proceso dinámico, participativo e iterativo en su naturaleza, que contribuye a la necesidad de una continua reconceptualización y revisión de la acción estratégica. Tal información facilitará una comprensión amplia del entorno donde se ejecutará la acción, y ayudará a identificar los problemas críticos para el éxito a largo plazo de la organización y sus programas (Torres A. F., 2021).

El éxito de los proyectos de inversión depende en gran medida de desarrollarlos bajo un enfoque racional, y de su pertinencia al entorno en el cual se desenvolverán. La planificación estratégica, a través del análisis estratégico, proporciona los métodos y herramientas necesarios para considerar el entorno como un factor fundamental en la planificación (Espinoza, 2006).

7.7 Industria y Mercado

En primera instancia será de suma importancia para llevar a cabo el plan de negocios, definir la industria y el mercado dentro del cual se desenvolverá. El no tener definido estos de manera correcta, puede llevar a un análisis estratégico erróneo y una mala aplicación de las herramientas estratégicas como el análisis PESTA y 5 Fuerzas de Porter.

En términos económicos las industrias y el mercado pueden definirse desde el punto de vista de sustituibilidad de los productos, desde la perspectiva de la oferta o la demanda. Es así como un mercado se define como la posibilidad de encontrar productos similares que puedan reemplazarse entre sí. Por otro lado, las industrias se refieren a la oferta y producción de un bien en particular, teniendo en cuenta las organizaciones que fabrican ese bien y/o utilizan los mismos insumos. Una industria puede abastecer a varios mercados diferentes (Rubín, 2022).

7.8 Macroentorno

En esta parte se contextualizará y analizará el macroentorno y factores externos que afectan a la empresa, con el fin de utilizarlos para la gestión de la estrategia del plan de negocios.

El macroentorno o entorno general se refiere a aquellos factores externos que impactan en la empresa y no pueden ser controladas por estas. Esto afecta a todas las empresas de una misma área geográfica, pero en distinta magnitud y manera, dependiendo de cómo estas sepan adaptarse a los cambios o adelantarse a estos. Los 5 factores principales que definen el macroentorno de una empresa corresponden a: económicos, socioculturales, político-legales, tecnológicos y medioambientales (Pinilla, Gil, Hernando, Lázaro, & Martínez, 2017).

7.9 Microentorno

Al igual que en el apartado anterior, se examinarán los distintos elementos que impactan dentro de la industria dentro de la cual estará la empresa, además de analizar el nivel de competencia dentro de esta, todo con el fin de utilizar esta información y estudio para aplicarlo y llevarlo a la estrategia del plan de negocios.

El microentorno o entorno específico hace alusión al entorno inmediato de la empresa, sobre el que esta puede tener una influencia más directa y clara. Se focaliza en 4 elementos principales: Clientes, Proveedores, Competencia y Distribuidores (Pinilla, Gil, Hernando, Lázaro, & Martínez, 2017).

7.10. Oferta

La oferta se puede definir como “las cantidades de un producto que los fabricantes están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado” (Fisher & Espejo, 2011).

El objetivo de medir y analizar la oferta es poder determinar o medir el marco en que se desempeñara a futuro mientras esté en funcionamiento la empresa, donde esta puede ir variando debido a distintos factores a lo largo del tiempo. Existen distintos factores cualitativos y cuantitativos a considerar al momento de intentar pronosticar o analizar la oferta, donde algunos de estos pueden ser: Localización, Numero de Productores, Calidad y Precio de Productos, etc. (ITSON, 2019)

7.11. Demanda

La demanda puede definirse como “la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. El precio del producto o servicio se determinará por la demanda, ya que ésta constituye una serie de relaciones y cantidades (Fisher & Espejo, 2011).

El análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos debido a la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto.

Es importante diferenciar entre la demanda de un producto dentro de un mercado y la demanda que tendrá un proyecto (en este caso, para el plan de negocios planteado). Lo primero representa la cantidad demandada en un determinado período de tiempo, dado un conjunto de consumidores dentro de un área geográfica. Por otro lado, lo segundo corresponde a cuantas unidades de ese mercado serán brindadas por el proyecto. De ahí nace el concepto de participación de mercado (Sapag & Sapag, 2014).

7.12. Clientes

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Lopez, 2013).

Es de suma importancia tener un enfoque de segmento de mercado a atacar por parte del producto o servicio con el fin de realizar un plan estratégico según las preferencias de dicho mercado. La segmentación de clientes permite a las organizaciones dividir un mercado en subconjuntos de clientes que tienen, o al menos se percibe que tienen, necesidades, intereses y prioridades comunes, y diseñar e implementar a continuación estrategias orientadas específicamente hacia ellos. La segmentación ayuda a comprender a los clientes y a brindar servicios que satisfagan sus necesidades de manera efectiva, lo que aumenta la aceptación y el atractivo de los servicios (CGAP, 2015).

7.13. Sistema de Comercialización

El sistema de comercialización corresponde a una de las partes fundamentales al momento de armar un plan de negocios. Aquí se establece en primera instancia cual es el producto o servicio ofrecido y cuáles son las estrategias y acciones que se ocuparán tanto para promover, vender y/o distribuir tal producto o servicio. Se define cuál es tu público objetivo (segmentación de mercado), que acciones se pueden llevar a cabo tanto para atraer como para retener a los clientes, y/o también establecer una proyección de ventas dentro de un período estimado, además de incluir elementos como la fijación de precios, promoción y publicidad, atención al cliente, entre otros (Secretaria d'Empresa i Competitivitat, 2022).

El plan de comercialización ayuda y facilita la creación de una estrategia integral y transversal y evitará que se realicen acciones aisladas y espontáneas. Este sistema de comercialización permite considerar distintos escenarios posibles de enfrentar, lo que contribuye a proteger las finanzas de la empresa ante cambios significativos y aumenta las opciones de que el negocio perdure en el tiempo (Secretaria d'Empresa i Competitivitat, 2022)

El análisis de la comercialización del plan de negocios corresponde a uno de los factores más complicados de determinar, debido a que, al simular las estrategias de negocio, nos encontramos con la dificultad de estimar las reacciones y cambios que puedan ocurrir en el entorno durante la ejecución del proyecto. (Sapag & Sapag, 2014).

7.14. Estudio e Información Financiera

El estudio financiero dentro de un plan de negocios constituye una parte fundamental dentro de su planeación. Este está integrado por elementos tanto informativos como cuantitativos que permiten visibilizar y determinar la viabilidad de un determinado plan de negocios, donde en estos elementos se integra el comportamiento de las operaciones fundamentales para que una empresa funcione y, a su vez, pueda ir visualizando el crecimiento de esta durante el tiempo (Navarro, Parra, López, Figueroa, & Fraijo, 2018).

A continuación, se presentarán algunos de los indicadores financieros más utilizados y que mejor visibilizan la rentabilidad financiera del plan de negocios.

7.15. Indicadores Financieros Relevantes

- 1) **VAN (Valor Actual Neto):** El Valor Actual Neto de un proyecto corresponde al valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos (Mete, 2014). Pueden surgir 3 distintos casos al momento de calcular el VAN:
 - A) **VAN > 0:** El proyecto si es rentable
 - B) **VAN = 0:** El proyecto es indiferente, pero si se puede aceptar
 - C) **VAN < 0:** El proyecto no es rentable

- 2) **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos (Mete, 2014). Al igual que para el caso anterior, se dan 3 casos distintos:
- A) **TIR > 0:** El proyecto si es rentable
 - B) **TIR = 0:** El proyecto es indiferente, pero si se puede aceptar
 - C) **TIR < 0:** El proyecto no es rentable
- 3) **ROI (Return of Investment):** Indicador financiero que sirve para evaluar la rentabilidad de una inversión. Su cálculo es simple, donde se obtiene dividiendo la ganancia neta de la inversión con el costo de la inversión expresado en porcentaje (Banco Santander, 2022). Aquí se producen 2 casos diferentes:
- A) **ROI > 0:** La inversión generó ganancias.
 - B) **ROI < 0:** La inversión generó pérdidas.
- 4) **Payback:** Se define como el número esperado de tiempo que se requiere para recuperar una inversión original (el costo del activo), es decir, es la cantidad de periodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de efectivo iguale a la inversión inicial (Salas, 2013).
- 5) **Margen de Beneficio:** El margen de beneficio indica el porcentaje de ganancias que se obtiene por cada unidad de venta o servicio. Esta es calculada a partir de la división entre el beneficio neto entre los ingresos totales expresado en porcentaje (Marcano, 2017).

7.16. Depreciación

La depreciación corresponde al mecanismo donde se reconoce el desgaste que sufre un bien (activo fijo) por el uso que se haga de este. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, experimenta un desgaste normal durante toda su vida útil, donde al finalizar este, llega a ser inutilizable (Vásquez, Aguilar, Robledo, & Montecinos, 2017). Se distinguen dos tipos principales de depreciación:

- A) Depreciación Lineal:** En este caso, el valor del activo se reduce de manera lineal o constante en cada período contable. Es el método más sencillo y común para calcular los gastos de depreciación (CFI, 2023).

- B) Depreciación Acumulada:** Reduce a un tercio la vida útil del bien, lo que implica en el corto plazo una mayor depreciación y por ende un menor pago de impuestos (Vásquez, Aguilar, Robledo, & Montecinos, 2017).

7.17. Tasa de Descuento

La tasa de descuento de un proyecto (o plan de negocios) es aquella que mide el costo de oportunidad de los fondos y recursos que se ocupan en el mismo. Esta tasa de descuento representa la preferencia en el tiempo y la rentabilidad esperada por parte de los inversionistas. Esta tasa es un elemento fundamental en la evaluación de proyectos, ya que brinda una pauta de comparación contra la cual el proyecto se mide (García, 2014).

Uno de los métodos utilizados para realizar la estimación de la tasa de descuento de un proyecto es el CAPM (García, 2014). Este cálculo viene dado por:

$$E(r_i): r_f + (E(r_m) - r_f) * \beta$$

Donde:

$E(r_i)$: Es la rentabilidad esperada del activo i del proyecto de inversión.

r_f : Es la rentabilidad de la tasa libre de riesgo.

$E(r_m)$: Es la rentabilidad esperada del mercado.

B : Cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado

7.18. Ciber

El término “ciber” o “cibercafé” se ha utilizado ampliamente para referirse a espacios sociales diseñados para brindar acceso a computadoras e Internet. Descritos como un tipo de tecno-espacio donde la tecnología y la interacción humana están estrechamente entrelazadas, los cibercafés asumen muchos diseños y asumen diferentes funciones en la sociedad (López-Bonilla, Yañez, & Vdauri, 2016).

La RAE (Real Academia Española) lo define como “*Cafetería con servicios informáticos a disposición de los clientes*”. La rápida expansión de los cibercafés junto a su presencia social es el resultado de la creciente y grande demanda por parte de los jóvenes frente al servicio que ofrece el internet, donde personas que no tienen acceso a tener su propia computadora, pueden acceder a internet mediante este servicio (Torres A. , 2002)

7.19. Videoconsola

Corresponde a un “*Dispositivo electrónico que, conectado a una pantalla, permite jugar con videojuegos mediante mandos apropiados*” (Real Academia Española, 2022).

También es posible definirla como una computadora optimizada tanto en sus componentes internos como en los externos donde su objetivo principal es correr programas de videojuegos. El éxito de las consolas se ha logrado aprovechando los recursos tecnológicos disponibles, logrando la unión entre el usuario y el videojuego (Frías, 2010).

7.20. Arcade

En 1972 llegaría un gran impulso para la industria de los videojuegos con la llegada de “Pong”, el primer tipo de Arcade desarrollado por Atari. Esta máquina de videojuegos evolucionó a lo largo de los años, siendo utilizada para jugar videojuegos como Pac-Man, Space Invaders, entre otros (Latorre, 2021).

En términos generales, estas máquinas para jugar videojuegos están compuestas por una pantalla, dos a cuatro controles y un gabinete que alberga todos los componentes internos. Las máquinas de este tipo presentan una variedad de juegos inmensa, donde en su época de máxima popularidad solían estar en centros comerciales o centros recreativos. Desde la llegada del nuevo siglo es que estas máquinas han ido perdiendo su mercado, sin embargo, la experiencia que brindan estas máquinas no es la misma a la que dan las consolas domésticas de hoy en día (Latorre, 2021).

7.21. Atari 2600

La videoconsola Atari 2600 fue lanzada el año 1977 por la compañía Atari, Inc. Esta ocupaba cartuchos intercambiables que contenían los juegos y debía ser conectada a una pantalla, donde logro ofrecer una amplia gama de videojuegos, siendo un éxito de ventas, donde para el año 1980, hablar de Atari era lo mismo que hacerlo acerca de videojuegos (BlueMoon, 2009).

7.22. Pinball

El pinball o también llamado Flipper es un juego que mucha gente recuerda con nostalgia debido a su popularidad en las décadas de 1980 y 1970, donde hoy en día son ocupados en algunos salones de juegos. Este juego consiste en lanzar una bolita con un resorte, la cual recorre el tablero con diversos diseños, obstáculos y diversos elementos, donde cada vez que la pelota golpea un objetivo en específico se ganan cierta cantidad de puntos. El objetivo es obtener el mayor puntaje posible (SODIMAC, 2022).

7.23. PlayStation 5

La PlayStation 5 corresponde a la última consola desarrollada por la marca Sony Interactive Entertainment, la cual, fue lanzada el año 2020. Las principales mejoras con respecto a su predecesora, es su rapidez de carga, calidez de gráficos y aspectos técnicos.

Al igual que las demás versiones anteriores, se utiliza un mando inalámbrico y necesita ser conectada a una pantalla. Además de esto, presenta otros accesorios que pueden ser ocupados dentro de los juegos (PlayStation, 2023).

7.24. Xbox Series X y S

Estos dos modelos corresponden a las consolas de videojuegos de última generación desarrolladas por la compañía Microsoft. Fueron lanzadas en noviembre de 2020 y son la principal competencia de la anterior mencionada PlayStation 5. La Xbox Series X corresponde a la versión de gamma más alta de ambas, siendo la más potente en términos técnicos, gráficos y de experiencia de juego en comparación a la Xbox Series S, la cual es una versión más económica y compacta, pero con características reducidas a la de su par. De la misma forma, se utiliza un mando inalámbrico y pantalla para su uso, además de tener también accesorios aparte a los esenciales para su uso dentro de los juegos (Xbox, 2020).

7.25. Smartphone

Un Smartphone corresponde a un teléfono móvil o celular que posee funcionalidades y aspectos técnicos mucho más avanzados a lo que ofrece un teléfono móvil común y corriente. Además de poder recibir y realizar llamados o enviar mensajería de texto y correos electrónicos, el principal aspecto importante es el acceso a internet, cámara de alta resolución, infinidad de aplicaciones diferentes a las cuales acceder y se utilizan también para jugar una gran variedad de juegos y ver películas (Lenovo, 2022).

7.26. PC Escritorio

Este tipo de computador es el más popular alrededor del mundo, donde su uso se da principalmente en hogares y oficinas, y dentro del mundo del Gaming, son utilizados principalmente en la escena competitiva o cibercafés y centros Gaming. Está compuesto por un monitor, teclado, ratón y un gabinete donde se almacenan todos los componentes interiores tales como, placa madre, memoria RAM, tarjeta de video, entre otros. A diferencia de los computadores portátiles, estos ofrecen mayor capacidad de almacenamiento, procesamiento y capacidad de expansión (Juank, 2022).

8. Metodología

El presente estudio sigue una metodología basada principalmente en los objetivos específicos presentados con anterioridad, donde dividirán la investigación en 5 secciones principales, donde en conjunto se espera cumplir con el objetivo de la creación de un plan de negocios para la implementación de Retro Gaming Center en la región Metropolitana.

En primer lugar, se iniciará definiendo la industria y el mercado dentro de la cual se desempeñará el Centro, como se mencionó anteriormente, es de suma importancia definir esto antes de seguir cualquier paso. Posteriormente se procederá a realizar un análisis del macroentorno utilizando el análisis PESTA seguido por un análisis del microentorno con las 5 fuerzas de Porter, esto con el fin de comprender profundamente las fuerzas tanto externas como internas que influirán en el negocio.

En segundo lugar, se llevará a cabo una investigación de mercado para conocer qué servicios y productos tienen potencial valor para posibles futuros clientes además de comprender las preferencias y necesidades de estos clientes potenciales, todo lo anterior con el objetivo de poder comprender a fondo el deseo del cliente y poder ofrecer un servicio y/o producto óptimo ante sus requerimientos. Mediante esta investigación también se espera conocer el público objetivo al cual estará enfocado el negocio. Esto se investigará realizando encuestas y entrevistas a personas que vivan dentro de la región Metropolitana.

Para la tercera parte, una vez finalizado el estudio de mercado, se espera poder comprender que modelo de negocios se propondrá para el plan de negocios y/o como se presentará la propuesta de valor. A partir de esto se espera plantear el modelo de negocios y el plan de negocios adecuado al mercado explorado.

En el penúltimo paso, se construirá el plan general de funcionamiento para que el plan de negocios pueda llevar un funcionamiento sostenible, óptimo y constante, cumpliendo con las expectativas de sus clientes. Los planes contemplados serán de marketing, recursos humanos y operacional.

Una vez finalizado todo lo anterior, se llevará a cabo un estudio financiero del plan de negocios a realizar, donde se cotizarán los distintos productos y servicios a ofrecer además de la construcción del centro para poder definir un estimado de la inversión inicial y junto a esto, se utilizarán indicadores financieros para examinar la rentabilidad del plan.

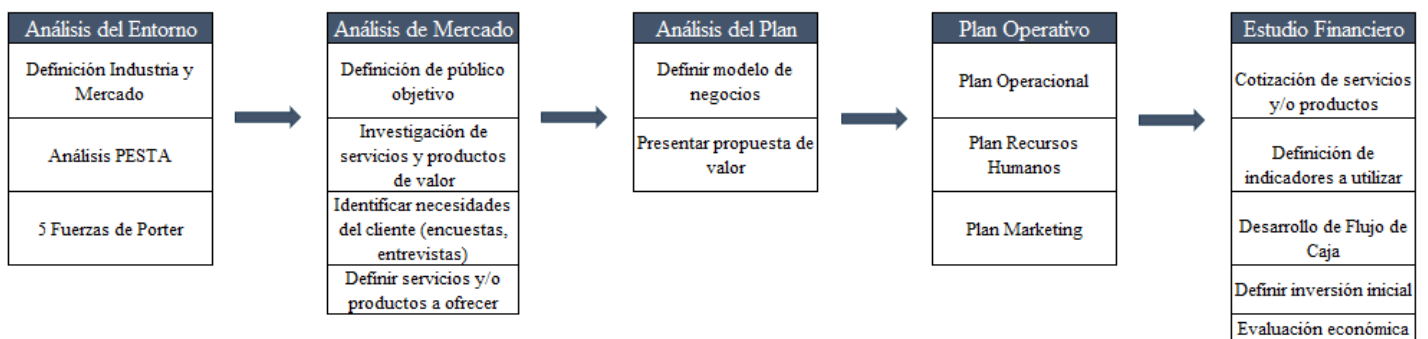


Figura 4: Metodología a seguir en base a los objetivos específicos

9. Desarrollo

En el presente apartado se presentará el contexto general de la industria en la cual se desempeñará el Retro Gaming Center. Posteriormente se revisarán las bases teóricas y herramientas existentes para la planeación del modelo de negocios para posteriormente poder evaluar su viabilidad y factibilidad.

9.1 Industria de los videojuegos en el mundo

La industria de los videojuegos ha experimentado un crecimiento significativo y muy rápido, lo que la ha llevado a posicionarse como una de las industrias más sólidas y rentables. En el proceso de crear y vender sus productos, se lleva a cabo una transformación de materias primas de alta tecnología. Estas materias primas se procesan para fabricar los productos que serán consumidos por los apasionados de los videojuegos en todo el mundo. La industria del videojuego implica el desarrollo, la comercialización, la venta y los servicios asociados a todo este proceso, lo cual tiene un impacto económico global considerable (Frías, 2010).

En los años 90, las consolas eran caras y no estaban al alcance de la mayoría de las personas. Sin embargo, con la internacionalización del mercado chino, los videojuegos se hicieron más asequibles y las ventas de consolas aumentaron significativamente. A pesar de este crecimiento, en el año 2000, el Ministerio de Cultura de China decidió que jugar videojuegos era perjudicial para la sociedad y los prohibió por completo, lo que afectó principalmente a empresas como Sony, Sega y Nintendo. Sin embargo, los juegos de computadora seguían permitidos, lo que esto trajo consigo un impulso el éxito de los cibercafés (Flanders Investment & Trade, 2021).

Los videojuegos componen hoy en día una parte de la cultura general China, donde según un estudio realizado a distintos estudiantes de China y Corea del Sur, un 30,4 % de adolescentes chinos dice ser adicto a los videojuegos, considerablemente más alto en comparación a Corea del Sur con un 11,4 % (Cui, Lee, & Bax, 2018).

China lidera el mercado mundial de videojuegos, según estimaciones para el año 2021, este país de Asia generó ingresos superiores a los 46.000 millones de dólares estadounidenses, gracias a las ventas de juegos, consolas y otros elementos relacionados. (Statista, 2023).

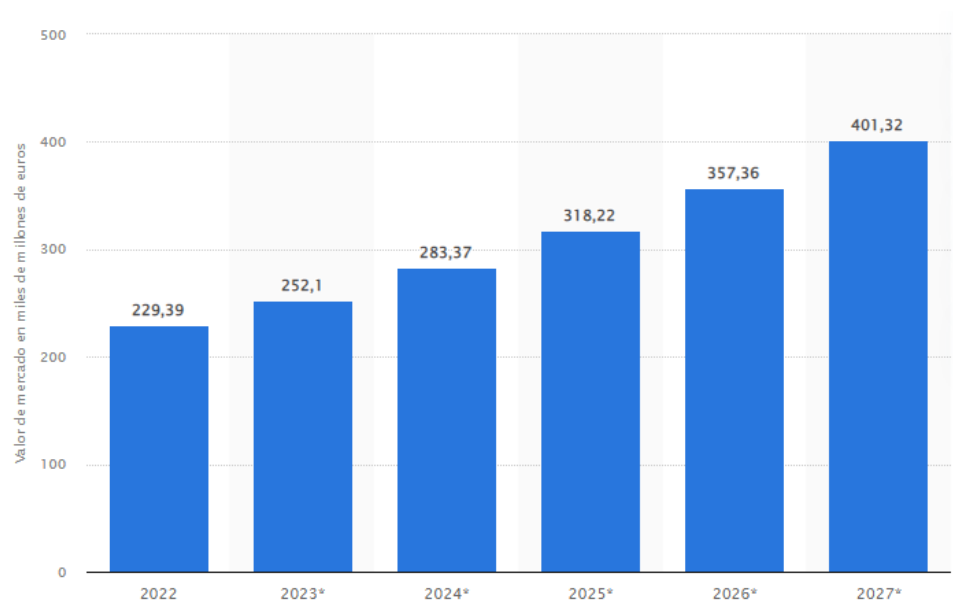


Figura 5: Gráfico de crecimiento de valor de mercado de la industria.
Fuente: Statista

En diciembre de 2019, se inició en China la pandemia que afectó a todo el mundo conocida como Covid-19 producida por una cepa denominada SARS-CoV-2, lo que generó una crisis global y que el mundo entero se encerrara en sus casas (Vargas, Acosta, & Bernilla, 2020). Debido a la cuarentena, las personas experimentaron un incremento considerable en los

niveles de ansiedad y estrés, lo cual generó una mayor demanda de actividades recreativas. Sin embargo, debido a las dificultades para interactuar personalmente y a las restricciones de salir de casa, la mayoría de las opciones de entretenimiento fuera de línea se volvieron inaccesibles, dejando a la industria de los videojuegos un ambiente perfecto para desarrollarse (Dan, 2021).



Figura 6: Gráfico de comparación de ingresos totales por venta según período
Fuente: CGIGC Official Website

En términos internacionales con respecto al consumo de videojuegos, Europa tampoco se queda atrás, para el año 2021, Alemania ocupó el primer puesto en relación al volumen de negocio con 5.870 millones de dólares, seguido por Reino Unido, Francia, Italia y en el quinto lugar, España, siendo estos cinco países los más importantes en términos de volumen de mercado del viejo continente (Statista, 2022).

Por otra parte, en España durante los años 80 y 90 se situó la post-edad de oro del software, donde se producían videojuegos que tratarán temáticas de la sociedad española. Es aquí donde existen muchos juegos de la época que pueden demostrar no solo como los videojuegos impactan en la sociedad, sino que viceversa también, como la sociedad impacta

en estos. Uno de estos fue un videojuego que se da a conocer en el año 1984 y este recrea mediante una parodia el fallido golpe de estado del 23 de febrero de 1981 en España (Belli & Raventós, 2019). Los videojuegos siguen siendo una de las opciones de ocio audiovisual y cultural predilectas en España. Para el Año 2021 se facturó un total de 1.795 millones de euros, donde el perfil de sus consumidores es bastante homogéneo, un 52% corresponde a hombres mayoritariamente de 25-34 años seguido por un 48% para mujeres dentro del mismo rango de edad (Asociación Española del Videojuego, 2021).

Desde hace más de dos décadas que la industria de los videojuegos ha contribuido considerablemente a la economía global de Estados Unidos. El Grupo NPD estima que el gasto de EE. UU. en software de entretenimiento y hardware en 2005 alcanzó los 11.500 millones de dólares (Crandall & Sidak, 2007).

Debido al crecimiento exponencial de la industria, a la mayor accesibilidad a las plataformas y diversificación en los tipos de juegos, ha llevado a un aumento del interés de la gente en jugar (Verdú, 2007).

Esto ha llevado consigo un aumento considerable en el gasto norteamericano en videojuegos, donde en 2022 alcanzó un gasto total de 47.500 millones de dólares, poco más de 4 veces lo gastado en el año 2005 (Statista, 2023).

El valor de mercado de la industria del videojuego en el mundo para el año 2022 alcanzó un valor aproximado de 229.400 millones de dólares americanos y se pronostica que para el año 2027 este valor incremente hasta en un 45%, reflejando fielmente el fuerte crecimiento de esta industria (Statista, 2023).

Según un informe realizado por Newzoo, alrededor de la mitad de los jugadores a nivel mundial corresponden a mujeres. Y aunque las mujeres representan una porción similar de jugadores en muchos de los mercados más grandes, suelen tener gustos, preferencias y comportamientos distintos, en donde las mujeres tienden a jugar más en dispositivos móviles (Brune, 2022).

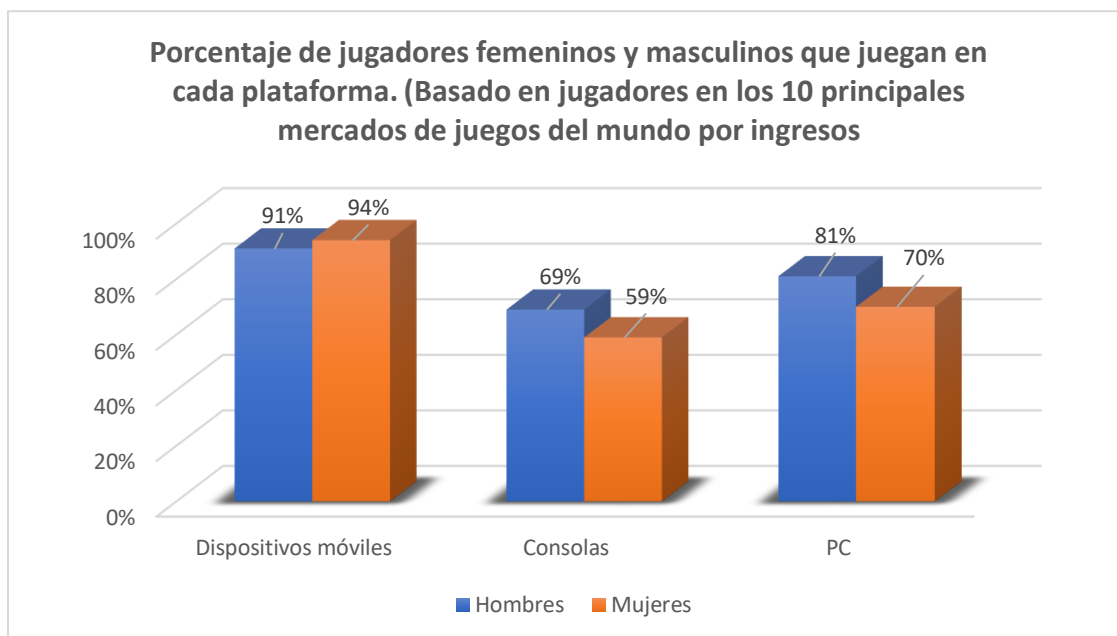


Figura 7: Jugadores masculinos y femeninos en cada plataforma
Fuente: Newzoo (2022)

9.2 Industria de los videojuegos en Latinoamérica

El crecimiento global de la industria del videojuego a escala planetaria y la multiplicación de la oferta discursiva lo perfilan como un nuevo integrante fundamental de la cultura popular moderna (Maté, 2021).

La genealogía de los videojuegos en Latinoamérica comienza aproximadamente en los años 80, con la llegada de los primeros juegos tipo “arcade”. Según avanzaba la década comienzan a surgir los primeros desarrolladores locales y pequeñas agencias. Mientras en el hemisferio norte la industria crecía, Latinoamérica se afianza como enclave de tercerización sin lograr competir con Europa o con países de Norte América por cuestiones inherentes a su realidad sociopolítica (Oulton, 2017).

Es interesante saber cómo los videojuegos utilizan elementos que contribuyen a formar el concepto de ciudadanía e identidad social. Estos proporcionan el contexto necesario para difundir, comprender y desarrollar significados. Dicho de otra forma, permiten codificar y construir significados sobre quiénes somos como ciudadanos, como alguien que actúa de manera responsable ante sus derechos y obligaciones. La identidad social de los jugadores de videojuegos se construye mediante las interacciones entre los individuos y la cultura en que se desarrolla el juego, incorporando valores, emociones y significados en su construcción (Carretero, 2011).

Para la última década, los videojuegos han tomado una importancia cada vez mayor con respecto a la interacción y aprendizaje de niños, adolescentes y jóvenes latinoamericanos (al

igual que en otras regiones del mundo), siendo utilizados como una herramienta lúdica que ocupa un espacio grande en la vida cotidiana de muchos. América Latina vive un escenario de creciente consumismo, lo que nos lleva a pensar en estas tecnologías como primordiales escenarios de socialización infantil y juvenil (Loayza J. , 2011). En Latinoamérica, a diferencia de los demás países desarrollados, la demanda de los videojuegos es de menor cuantía, siendo un mercado aun por aprovechar y explotar. Sin embargo, gracias a los múltiples avances tecnológicos, se presentan oportunidades tentadoras que conducen a un mayor consumo de videojuegos en estos países (Loayza J. J., 2010).

México encabezó el mercado de los videojuegos en América Latina en 2020. La industria de los videojuegos en México obtuvo ganancias por valor de 1.901 millones de dólares estadounidenses, lo que la posicionó en primer lugar. Brasil ocupó el segundo lugar con ingresos superiores a los 1.750 millones de dólares, mientras que Argentina se ubicó en tercer lugar con 507 millones de dólares, seguido por Colombia, Venezuela y Chile (Statista, 2023).

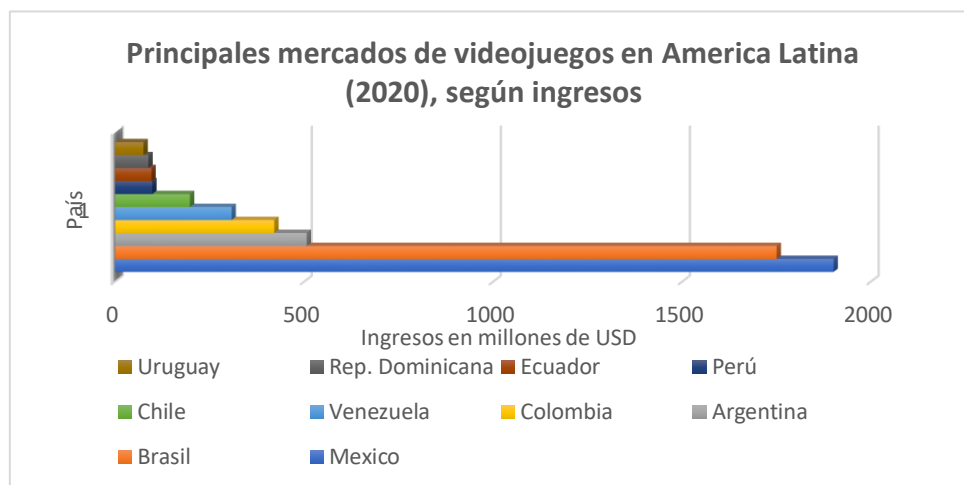


Figura 8: Variación de mercado de consolas de videojuegos en pandemia en Chile
Fuente: Statista (2023)

9.3 Industria de los videojuegos en Chile

En Chile, desde principios del siglo XXI, han surgido empresas de desarrollo de software independientes que se dedican a la creación de videojuegos. Estas compañías se han integrado al sistema laboral moderno de las industrias del entretenimiento y las comunicaciones, que forman parte de la sociedad del espectáculo. Algunas de las principales se encuentran en la capital, Santiago, y en la ciudad de Valparaíso. Ejemplos de estas empresas incluyen Wanako Games (fundada en 2002, ahora conocida como Behaviour Santiago), Pycho World (fundada en 2004), Amnesia Games (fundada en 2006), Gamaga (fundada en 2009) y Niebla Games (fundada en 2013) (Herrejón, 2017).

La industria de los videojuegos en Chile ha experimentado un crecimiento constante durante casi dos décadas. En la actualidad, cuenta con más de 70 empresas y alrededor de 300 profesionales dedicados a este sector (B, L., & Barriga, 2020).

La crisis sanitaria que afectó a Chile y a todo el mundo no influyó en el mercado nacional, más bien lo impulsó, producto del confinamiento a nivel nacional y global, donde más personas comenzaron a utilizar esta forma de ocio. Según el gerente comercial de Mercado Libre Chile (2019), las ventas crecieron en un 35% previo a la crisis sanitaria en la categoría consolas y videojuegos, donde el mismo representante comentó que durante el periodo de marzo-mayo del año 2020 hubo un crecimiento de un 300% en ventas de la misma categoría con respecto al 2019.

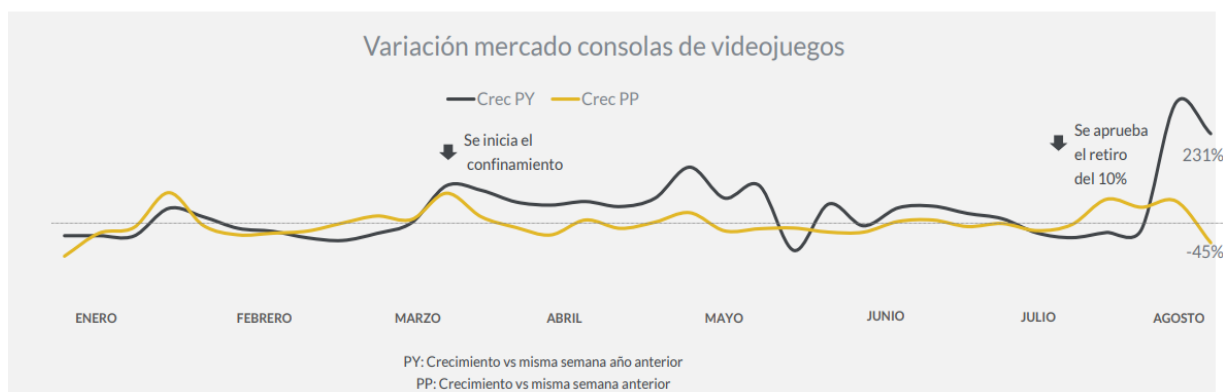


Figura 9: Variación de mercado de consolas de videojuegos en pandemia en Chile
Fuente: Point of Sales Tracking de Gfk. (2020)

Adimark en conjunto con “Festigame” (2017) lanzaron durante el año 2017, los resultados de un estudio acerca del volumen de jugadores en Chile, arrojando que aproximadamente 7.7 millones de chilenos consumen algún tipo de videojuego, sin embargo, solo un 69% reconoce ser “Gamer” (Mieres, 2019). Según un estudio realizado por Jelly y Nexoplay (2022), el 80,4% de las personas chilenas que juegan videojuego lo realizan durante todos los días entre 1 a 4 horas, prefieren el modo single player y el 49% lo hace desde el teléfono celular, motivado de su fácil accesibilidad. Además de esto, el 73% de los gamers chilenos son hombres y el restante 27% corresponden a mujeres (Jelly, 2022).

En Chile un 79% de los hogares de niños, niñas y adolescentes que utilizan internet cuenta con al menos un computador portátil, el 92% con un celular que se puede conectar a internet (en cualquier modalidad de conexión), y un 47% con una consola de videojuegos (Cabello, Claro, Lazcano, Antezana, & Maldonado, 2017).

Chile está viviendo un crecimiento constante en la creación de empresas de videojuegos que se ve representado principalmente en Santiago y la región de Valparaíso, donde como se mencionó anteriormente, es una industria que cada vez se hace más rentable y los chilenos cada vez se interesan más en ser parte de este mundo (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2017).

9.4 Plataformas y Grandes Exponentes en Chile

En la industria de los videojuegos existen 3 grandes plataformas donde se desarrollan y se utilizan estos. La plataforma más utilizada y el que más ganancias genera a nivel mundial corresponde a teléfonos móviles, donde en 2020 generó aproximadamente 74 mil millones de la moneda americana, esto se puede explicar dada su fácil accesibilidad. En segundo lugar, están los PC o Computadores donde para el mismo año generaron alrededor de 33 mil millones y por último Consolas con casi 20 mil millones (SuperData, 2020).

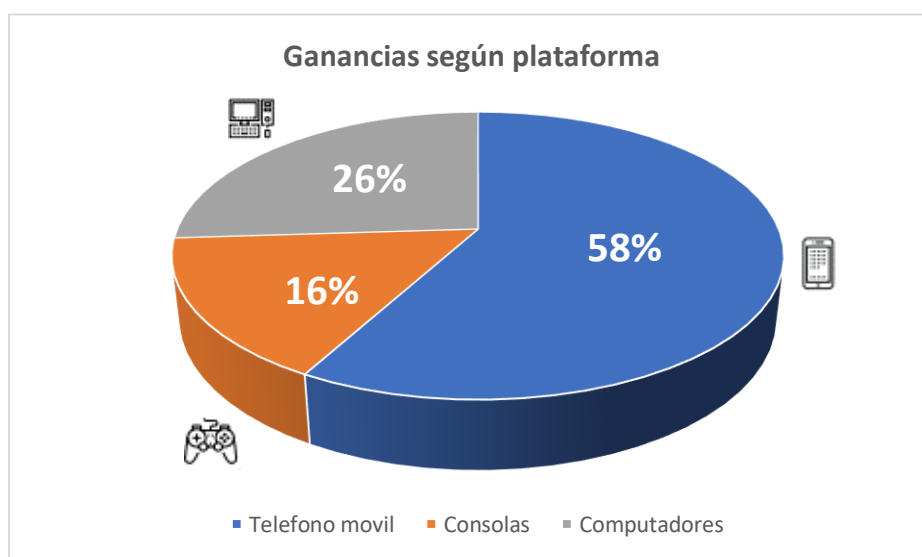


Figura 10: Distribución de ganancias según plataforma a nivel mundial.
Fuente: SuperData (2020)

En 2000, Sony lanzó la PlayStation 2 como una respuesta a la increíble popularidad de su predecesora, la PlayStation original. La PS2 se ha convertido en la consola de videojuegos más exitosa de la historia en términos de ventas. Hasta julio de 2022, se habían vendido más de 158 millones de unidades de la PS2 en todo el mundo. Por otro lado, la última incorporación a la serie, la PlayStation 5, ha vendido aproximadamente 21 millones de unidades hasta julio de 2022 (Owens, 2022).

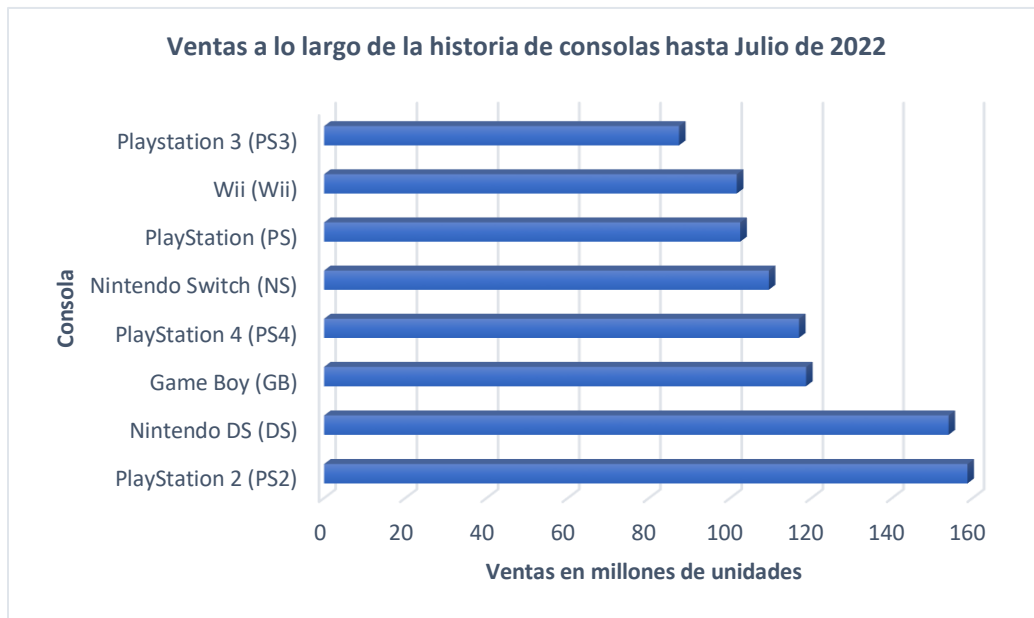


Figura 11: Ventas de consolas hasta Julio 2022.
Fuente: SuperData (2022)

Por otro lado, revisando la plataforma tipo PC escritorio, su volumen de ventas ha ido decreciendo a lo largo de los años debido a más formas de plataformas similares, como lo son los notebooks (similares características que un PC escritorio o Desktop) pero formato portátil, junto con las tablets, las cuales, no existían hace un tiempo atrás, donde su tecnología cada día aumenta más.

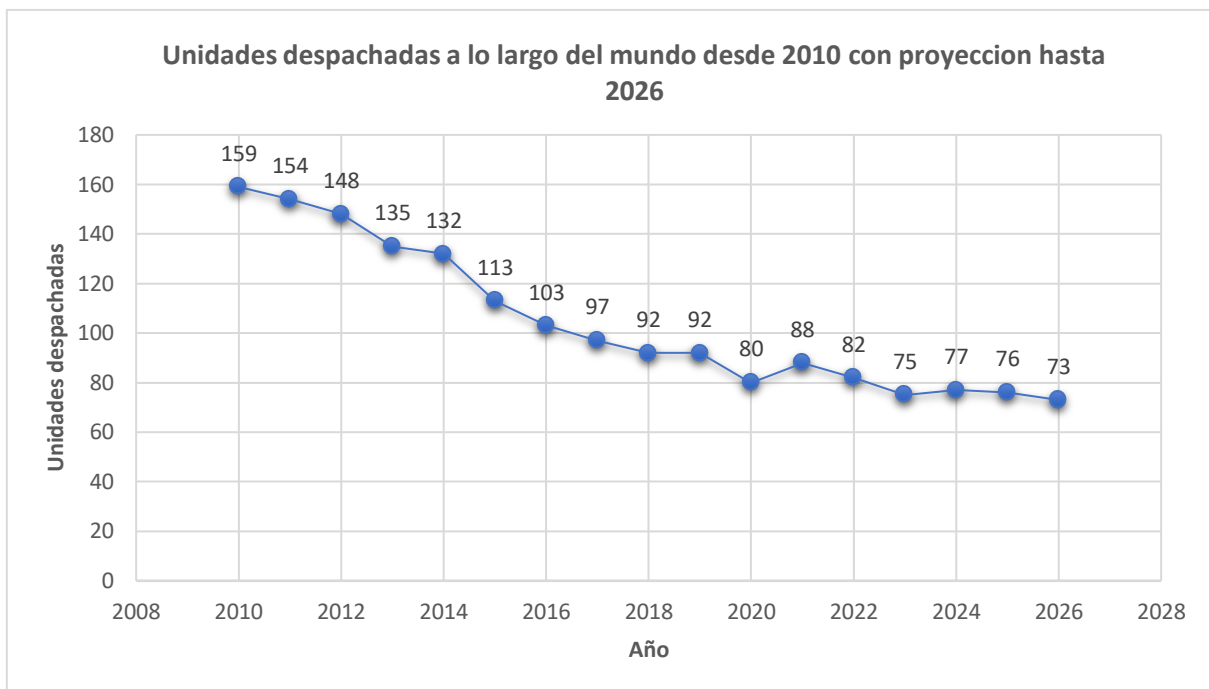


Figura 12: Ventas de PC tipo escritorio con proyección a 2026.
Fuente: Statista (2023)

Para el año 2022, los envíos mundiales de los computadores de tipo PC de escritorio rondaron los 82 millones de unidades. Como se mencionó anteriormente, debido al alza en nuevas tecnologías de tipo computadoras portátiles y/o tablets, además de teléfonos inteligentes, es que la cifra de PC de escritorio a tendido a la baja desde hace más de una década (Alsop, 2023).

Por otra parte, la telefonía móvil ha crecido rápidamente en todo el mundo, con una alta adopción y penetración, Sin embargo, lo más notable es el impacto que ha tenido en la sociedad, especialmente en los adultos jóvenes. Uno de los principales factores que explican este crecimiento sostenido de teléfonos móviles es el costo decreciente de los aparatos y las tarifas cada vez más bajas, además de su fácil accesibilidad (Weezel & Benavides, 2009).

Debido al desarrollo de Internet y los avances en tecnología, ahora tenemos una variedad de dispositivos nuevos que son similares en tamaño y potencia a las computadoras, pero no son estas verdaderamente. Estos dispositivos son lo suficientemente potentes para satisfacer las necesidades del usuario promedio. El concepto de smartphone ha surgido como una alternativa a los teléfonos móviles tradicionales y las tabletas, ofreciendo características comparables a las de las computadoras portátiles. Estos dispositivos actúan finalmente como un ordenador común y corriente, pero de menor tamaño, sin embargo, tienen un enfoque hacia las comunicaciones, redes sociales principalmente, y entretenimiento (Gobierno de Navarra, 2020). Es por lo anterior que hoy en día los teléfonos móviles son la plataforma más ocupada a nivel global. Para el año 2021, se vendieron alrededor de 1.43 billones de teléfonos móviles tipo “smartphone” donde aproximadamente un 24% correspondían a la marca Apple (Laricchia, 2022).

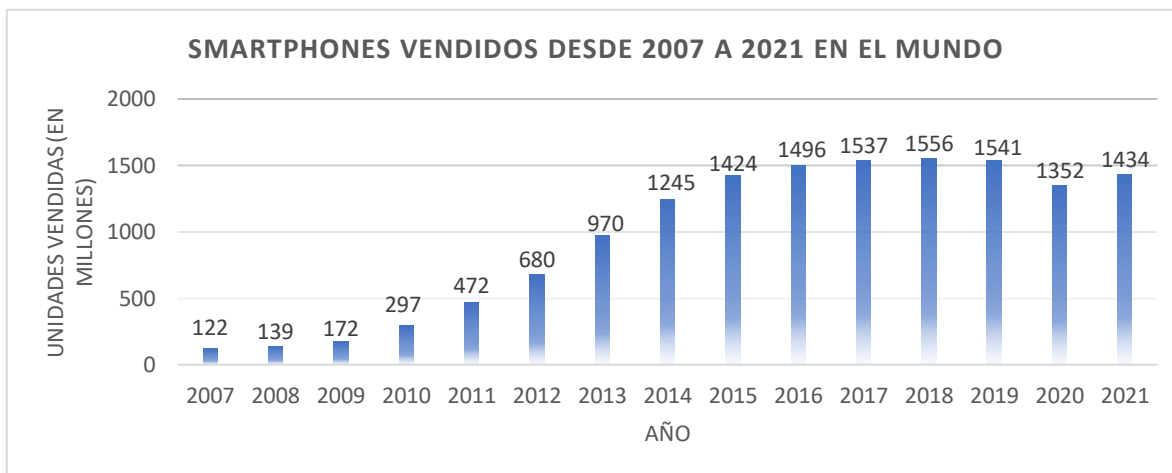


Figura 13: Total de Smartphones vendidos desde 2007 a 2021.

Fuente: Statista (2021)

Según el boletín informativo desarrollado por la Universidad de Chile y el Ministerio de las Culturas, Artes y el Patrimonio, para el año 2017 en Chile, los videojuegos más jugados para las 3 principales plataformas mencionadas anteriormente fueron los siguientes:

Teléfono móvil

Clash Royale fue el juego preferido por los chilenos para el caso de teléfonos móviles. Este videojuego fue desarrollado por la empresa Supercell el año 2016 perteneciente al género de “estrategia”. Su modelo de negocio es de tipo free-to-play donde los ingresos principales provienen de compras dentro del juego. Utiliza cartas de tipo coleccionables y existen de diversos tipos, categorías y rarezas. El objetivo es atacar y lograr destruir las torres enemigas del rey y de las princesas para derrotar al rival. Este juego es reconocido a nivel mundial, siendo de los más conocidos por la gente dentro de las plataformas de tipo teléfono móvil, donde en el país que más descargas se realizan es en Estados Unidos, con casi 73 millones de descargas hasta febrero de 2023 (Clement, 2023).

PC

League of Legends se quedó con el primer puesto en los juegos para computador dentro de Chile. Este corresponde a un juego en línea desarrollado por la empresa Riot Games en octubre del año 2009 y se ha convertido en uno de los juegos más populares y exitosos de la industria de los videojuegos. Su modelo de negocio, al igual que Clash Royale, es de tipo free-to-play donde las ganancias se generan a través de la compra de contenido dentro del juego. El objetivo principal en League of Legends es trabajar en equipo para destruir el Nexo enemigo, pero para lograrlo, los jugadores deben desarrollar estrategias, adquirir recursos y derrotar a los oponentes en combates tácticos.

Consola

FIFA fue el elegido por la gente de Chile como su favorito para las consolas. Esta serie de videojuegos de fútbol surgió en el año 1993 gracias al desarrollo realizado por la empresa EA Sports, donde usualmente, se lanza una versión cada año. Su modelo de negocios consta de la venta directa. El factor que los destaca es su gran cantidad de licencias y multitud de equipos que se encuentran representados dentro del juego. Este juego ha ido evolucionando, logrando llegar a un gran nivel de gráficos, con muchos detalles y rasgos faciales de los jugadores.

En base a lo visto anteriormente, las plataformas integradas dentro del Centro Gaming deberán tener disponibles estos juegos para su utilización, dado su alto éxito dentro del país.

9.5 De Cibercafés a Centros Gaming

Los centros Gaming que conocemos hoy en día, nacieron de la base de los denominados “Cibers” o “Cibercafés”. El concepto está compuesto de ciber (aludiendo a cibernética) y café (lugar donde uno va a tomar café). Aquí se brinda el espacio para poder disfrutar de un café junto con aprovechar y ocupar los servicios informáticos que se prestan. El primero fue abierto en el año 1994 en Londres, Inglaterra (Helena, 2023).

Los cibercafés en un inicio albergaban mayoritariamente a gente que no tenía acceso a una computadora en casa para poder jugar o trabajar, algo que ha ido cambiando a lo largo de los años dada su creciente accesibilidad, sin embargo, los cibercafés han permanecido a lo largo del tiempo, dado que la experiencia es distinta a la de jugar videojuegos en casa o la de

trabajar con grupos de personas dentro del mismo lugar. Muchas personas prefieren ir a estos lugares ya que no les gusta realizar sus actividades solos y se sienten que están en un “mismo ambiente” (González, 2009).

Estos lugares ofrecen una forma de socialización entre los distintos jugadores, además de albergar espacio para competencias de distintos juegos. Desde esta idea de los cibercafés es que fueron naciendo lugares más especializados para los videojuegos debido principalmente a cambios en la industria de los videojuegos y de las preferencias de los consumidores, acompañado de un aumento considerable en la última década de los juegos en línea. De aquí proviene el surgimiento de lo que son los “Centros Gaming” (Rodríguez, 2016) .

Esta evolución a los centros Gaming surge a partir del cambio en las necesidades de los clientes, donde algunos de los factores pueden ser:

- 1) Crecimiento de juegos en línea: dado el crecimiento notorio de los juegos en línea y creación de equipos E-Sports (equipo de algún videojuego), es que cada vez se realizan más torneos y se requiere más espacio para albergar estos eventos.
- 2) Requerimientos técnicos: existen algunos juegos que exigen capacidad y rendimiento mayor de lo habitual, es por esto que los cibercafés y Centros Gaming ofrecen equipos de alta gama, para poder ejecutar los videojuegos de manera óptima y brindar la mejor experiencia.

- 3) Ambiente de juego: un factor importante es la experiencia que te brinda ir a estos lugares. La ambientación, salones adecuados para equipos de E-Sports, iluminación, entre otros, son detalles que brindan una experiencia única, tanto de sociabilidad, como para competencias.

9.6 Centros Gaming en el Mundo y en Chile

Existen diversos de estos Centros Gaming a lo largo del mundo, donde el más grande se encuentra en la ciudad de Estocolmo, Suecia con una extensión aproximada de 80.000 pies, donde se encuentra también un bar, servicio de café y una ambientación muy llamativa. Cuenta con más de 60 computadores y el lugar alberga distintos espacios tanto para jugar como para descansar y salir del ambiente que entregan estos centros. Va enfocado a una experiencia más allá que solo ir a jugar (Meltzer, 2022).

Por otro lado, en el país han surgido algunos Centros Gaming, como LanCenter Chile enfocado en equipos de alta gama para brindar una experiencia de jugabilidad optima, foco principal de los centros en general. Otro ejemplo importante es el Movistar Arena Gamer Club, el cual fue inaugurado el 26 de mayo de 2022, el cual cuenta con 1.000 metros cuadrados dividido en 9 zonas donde los clientes podrán jugar sus videojuegos favoritos y entrenar sus habilidades, donde además de esto, se ofrecen otros servicios como una carta gastronómica inspirada en los juegos del momento (Jerez, 2022).



Figura 14: Ejemplo Gaming Center y su Ambientación

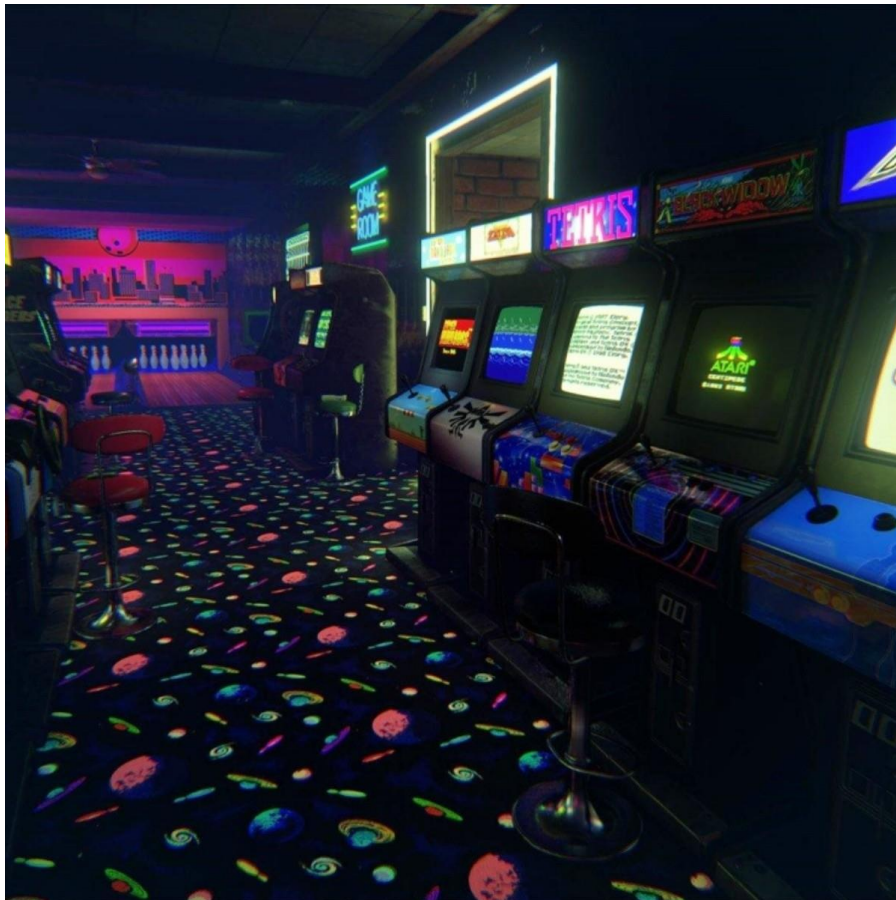


Figura 15: Ejemplo Retro Center y su Ambientación

9.7 Enfoque y Descripción Plan de Negocios Retro – Gaming Center

El creciente interés de los chilenos en los videojuegos, además del crecimiento constante en la competitividad dentro de estos y creación de equipos de E-Sports, sumado a la nostalgia y experiencia única que brindan los juegos antiguos, es que se plantea la propuesta de un plan de negocios para la implementación de un Retro Gaming Center dentro de la región Metropolitana. Este centro debe contar con plataformas tipo PC Escritorio, consolas nuevas como PS5 y Xbox Series con el fin de que los clientes puedan acceder a sus videojuegos favoritos en las distintas plataformas. Además de esto, el mismo centro contará con videojuegos retro (Arcade, Pinball, entre otros) con el fin de entregar una experiencia única al cliente, brindando a este la oportunidad de tener en el mismo lugar la nostalgia y experiencia viva de los videojuegos antiguos, junto con la evolución y nueva generación de plataformas y videojuegos nuevos. La idea es segmentar el lugar ambientando una zona completamente retro junto a sus plataformas y en otra zona las plataformas nuevas.

Se espera que el cliente pueda disfrutar pasando de un ambiente a otro y que se armen espacios de encuentro para sociabilizar entre distintos tipos de jugadores según su estilo, gustos, preferencias, etc. Reuniendo a gente de distintas edades. Además de esto se espera que el establecimiento cumpla con los requerimientos para albergar competencias de distintos videojuegos.

9.8 Competencia dentro de la Región Metropolitana

La competencia del centro será analizada dentro de la región Metropolitana, donde dentro de esta se pudo identificar a dos centros como grandes competencias del Retro Gaming Center las cuales se presentarán a continuación:

- **Movistar Game Club:** Inaugurado el 26 de mayo de 2022, el Movistar Game Club es el centro más grande de videojuegos de la Región Metropolitana. Se ubica específicamente en el sector Aires del Mall Plaza Vespucio. Cuenta con 9 zonas distintas repartidas en 1000 metros cuadrados aproximadamente, donde principalmente se ofrece el servicio de ocupar equipos profesionales para jugar videojuegos, como también entrenamiento y talleres para mejorar las habilidades de los jugadores. Cuenta con más de 90 computadores tipo escritorio y cuenta con dos espacios aislados para 6 jugadores para brindar mayor intimidad. Además de esto el lugar cuenta con una zona denominada Arena Movistar Fibra, la cual es una zona hecha especialmente para finales, charlas o eventos musicales con graderías para hasta 60 personas.

Se tienen también salas de consolas como para streaming, se ofrecen productos bebestibles y para comer además de vender distintos componentes para el computador.

- **Arena XP Gamer Experience:** Debiera ser lanzado a mediados de 2023, será ubicado en el Mall Plaza Oeste, comuna de Cerrillos. El lugar contará con alrededor de 300 metros cuadrados, zonas mobile, 8 zonas de consolas, 25 estaciones de PC

escritorio, 5 salas privadas para experiencia entre grupos y equipos, entre otros. Además de esto, pretenden realizar eventos constantes, albergar competencias y tener salas de streaming.

- **LanCenter Chile:** Inaugurado en 2018, ubicados en calle General del Canto, comuna de Providencia, son el Centro Gaming más antiguo de Chile. Cuentan con 4 zonas distintas dentro de su establecimiento contando con computadores de alta gama y zona de Streaming. También poseen una tienda donde se ofrecen distintos productos asociados al Gaming. Ofrecen internet de alta velocidad y esperan brindar un espacio donde el jugador pueda desarrollar sus habilidades.

Se puede notar que dentro de la región Metropolitana no hay mucha competencia con respecto a los Centros Gaming, además que ninguno presenta el elemento distintivo retro que se le quiere dar al del plan de negocios propuesto, es por esto que se quiere aprovechar esta oportunidad de diferenciación añadiéndole otros elementos y servicios complementarios que potencien y hagan destacar al centro por sobre los demás.

9.9 Definición de Industria y Mercado

El plan de negocios corresponde a la implementación de un Centro Gaming en la región Metropolitana, el cual, contara con distintas plataformas para jugar videojuegos en línea y personas dentro del mismo centro. Dado esto, el Centro Gaming puede englobarse dentro de la industria de los videojuegos y E-Sports (puede complementarse con E-Sports, dado que el centro podrá albergar competencia y prestar servicios de cursos para mejorar habilidades

competitivas. Asimismo, el Centro Gaming se desenvuelve dentro del mercado de los videojuegos en línea.

9.10 Análisis del Entorno

En la siguiente sección se realizarán los análisis tanto del macroentorno como del microentorno dentro del cual se desempeñará el Centro Gaming, donde se llevará a cabo un análisis de los diversos factores involucrados y como estos pueden influir tanto positiva como negativamente a la implementación del centro.

9.10.1 Análisis PESTA

El siguiente apartado se espera dar información relevante sobre los diversos factores involucrados (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental), tanto a nivel nacional como a nivel mundial. Se espera dar un análisis acerca de estos factores y como pueden afectar a la implementación del Retro Gaming Center. Se focalizará en exponer y brindar acontecimientos tanto de la actualidad, como otros que hayan ocurrido anteriormente.

✓ Factor Político, Legal y Gubernamental

En las últimas décadas Chile y sobre todo, la región Metropolitana, han experimentado un aumento en la cantidad de movilizaciones, eventos de protestas así como de movimientos de transformación social y pro-derechos. Hay que recordar el último acontecimiento significativo que trajo inestabilidad política al país, el cual fue el estallido social iniciado el

18 de octubre de 2019, donde hubo diversas manifestaciones principalmente en la región Metropolitana acerca de la votación por una nueva constitución para el país, la cual fue rechazada en primera instancia.

Además de lo mencionado con anterioridad, el 21 de noviembre del año 2021 Chile tuvo nuevas votaciones presidenciales donde fue elegido como presidente Gabriel Boric. Se puede ver que Chile ha vivido unos últimos años bastante agitados con respecto a política y problemas de la ciudadanía en general. Hay que recordar que el año 2020 se inició la pandemia del Covid-19, lo que trajo consigo cambios radicales en la sociedad y la manera de vivir durante 2 años, tanto en Chile como a nivel mundial. Esto también trajo consigo inestabilidad política al país, dada las problemáticas de la pandemia se tuvo que implementar distintas políticas públicas para poder enfrentarla. Se han sumado también muchos casos de corrupción en el país lo que ha generado desconfianza y descontento general en la población con la política en general.

La creciente tensión entre Estados Unidos y Corea del Norte o también la guerra entre Ucrania y Rusia son factores que también ponen a Chile en una situación geopolítica global compleja, dado que existe un mayor riesgo e incertidumbre a nivel global, donde acompañado con lo que se mencionó en los párrafos anteriores, pueden afectar al crecimiento de Chile.

Las regulaciones para los trabajadores están todas regidas bajo el código del trabajo de Chile, el cual su última actualización fue el 5 de Julio de 2023. Es aquí donde se establecen todas las normativas entre los trabajadores y la empresa, donde destacan por ejemplo, el contrato laboral, las relaciones internas, sindicatos, entre otros, donde además es necesario y esencial

para la protección de los derechos tanto del trabajador como de la empresa. Es por esto que todos los trabajadores del Retro Gaming Center se desempeñarán bajo este código.

Si bien no existen leyes que regulen específicamente la implementación de Centros Gaming, para los videojuegos si lo hay. Por ejemplo, la ley 20.756 regula la venta y arriendo de videojuegos para mayores de 18 años, donde se señala principalmente que los videojuegos deben ir con una leyenda que indique el nivel de violencia que tiene el videojuego (BCN, 2014).

En base a lo visto anteriormente, es posible distinguir que en Chile se están dando situaciones políticas bastante movidas y que está pasando por una etapa de incertidumbre política importante producto de distintos factores tanto nacionales como internacionales que fueron abordados con anterioridad. Sin embargo, al ver y analizar estos factores, es posible desprender que el impacto y el riesgo que estos involucran para la implementación del centro (y futura sostenibilidad a largo plazo de este) son muy bajos y no debiesen afectar considerablemente ahora ni a futuro el plan de negocios.

✓ **Factor Económico**

Chile se encuentra actualmente en un período de incertidumbre económica y se ha ralentizado el crecimiento económico a nivel general producto de diversos factores (guerras, incertidumbre política, proceso constituyente, arrastre del efecto de la pandemia, retiros de las AFP, entre muchos otros). Según el Banco Central de Chile, la economía chilena cayó un 0,6 % en el primer trimestre de 2023, en comparación al mismo período del año pasado.

Por otro lado, la inflación ha estado marcada por su crecimiento constante desde 2020, principalmente, producto de la pandemia. La inflación para mayo de 2023 se pronunció con un valor del 8,7%, muy lejano de la meta que espera el gobierno, siendo esta de un 3%. Uno de los factores que menciona el Banco Central al momento de explicar porque la inflación ha tardado tanto en disminuir es que la economía no ha logrado reducir los impactos del exceso de gasto que se fueron acumulando en los años anteriores. Está previsto, según el mismo Banco, que la inflación logre su meta a final de un 3% a fines de 2024.

La misma entidad advierte que un deterioro mayor de las condiciones externas podría gatillar episodios de alta volatilidad y reducir la liquidez, entre muchos otros afectos adversos. Esto llevaría a que la situación mundial complicaría a la economía chilena, impactando negativamente en el crecimiento económico y la inflación.



Figura 16: Inflación a nivel mundial (Fuente: Banco Central)

Por otro lado, el PIB (Producto Interno Bruto) cayó un 0,6% el primer trimestre de 2023, donde la demanda interna se redujo en un 8%, reflejo de una menor inversión y consumo por parte de los chilenos. El comercio y el sector agropecuario-silvícola fueron los que presentaron una mayor incidencia a la baja. Por su parte, las exportaciones en Chile aumentaron en un 2,4% y las importaciones descendieron considerablemente con un valor de 17,4%. Uno de los sectores destacados fue el de la pesca extractiva con un crecimiento aproximado del 26% (Banco Central de Chile, 2023).

Las proyecciones de crecimiento para el país en este año se encuentran entre un -0,5 y 0,25%. Para los años 2024 y 2025 se esperan variaciones del 1,25 - 2,25% y 2,0 - 3,0%, respectivamente. Estas proyecciones consideran una baja a la incertidumbre al paso del tiempo y el fortalecimiento del peso chileno entre los principales factores (Banco Central de Chile, 2023).

Los ingresos anuales en la industria de los videojuegos en Chile son de aproximadamente 5 millones de dólares, una cifra que aún no permite que nuestro país sea considerado como gran exponente dentro de la región. No obstante, las proyecciones son muy favorables para los próximos años, donde las personas están cada día más interesadas en sumarse a este mundo. El economista Roberto Gormaz menciona que Chile representa una porción pequeña en comparación a otros mercados más desarrollados, sin embargo, se espera que el crecimiento de aquí a 4 años más sea del casi 9%, lo que correspondería aproximadamente a 612 millones de dólares, con una penetración del 41% del mercado actual (Marketing E-commerce, 2022).

Se puede identificar claramente que la situación económica tanto global, como nacional, se encuentra inestable y está pasando por un período de “recuperación”, producto de distintos factores que han afectado negativamente en la economía. Sin embargo, las proyecciones indican que para un par de años, la inflación disminuirá considerablemente y la economía general de los chilenos mejorará. Además de esto, la industria de los videojuegos sigue creciendo, lo que está ligado directamente al crecimiento del consumo de los Centros Gaming dado el aumento en el interés de la gente por jugar y utilizar las distintas plataformas existentes para divertirse con los videojuegos. Es por esto que se prevé que el Centro Gaming no debiese verse afectado significativamente por la inestabilidad económica del país, respaldado por el aumento en el consumo de la industria general de los videojuegos y la buena proyección a corto plazo que se tiene acerca del crecimiento e impulso de la economía del país, además de poder impulsar la industria y aprovechar las oportunidades de crecimiento que hay dentro del país.

✓ **Factor Social, Cultural y Demográfico**

Según la información entregada por el banco mundial, la población de Chile total para el año 2022 fue de 19.603.733 habitantes, donde 9.874.202 fueron mujeres y el resto fueron hombres. A partir de un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, para el año 2035 se proyecta que en el país vivan aproximadamente 21.137.769 habitantes en Chile y se espera que un 50,7% sean mujeres y un 49,3% sean hombres. Para este mismo año mencionado anteriormente, se espera que un 65% de la población este entre 15 – 64 años, un 18,9% tendrá más de 65 años, y el 16,1% restante se encontraran entre los 0 y 14 años (INE,

2022). La esperanza de vida para el año 2023 en Chile está proyectada a un valor de 81,2 años (Clinicas de Chile, 2023).

Específicamente para la región Metropolitana, según datos entregados por el mismo instituto, para el año 2025 se espera que la región tenga 8.471.244 de habitantes y, para el año 2030, 8.688.263. A continuación, se presentan las proyecciones según región.

Región	2015	2020	2025	2030	2035	Var. anual (%) 2015-2035
Región de Arica y Parinacota	230.986	252.110	263.687	272.300	279.692	1,0%
Región de Tarapacá	328.417	382.773	410.903	432.868	453.219	1,6%
Región de Antofagasta	604.877	691.854	722.120	739.057	752.337	1,1%
Región de Atacama	300.065	314.709	320.864	324.061	325.620	0,4%
Región de Coquimbo	768.087	836.096	889.273	937.116	981.301	1,2%
Región de Valparaíso	1.844.609	1.960.170	2.040.166	2.106.331	2.162.052	0,8%
Región Metropolitana	7.279.754	8.125.072	8.471.244	8.688.263	8.844.243	1,0%
Región de O'Higgins	931.982	991.063	1.033.238	1.067.612	1.095.440	0,8%
Región del Maule	1.067.995	1.131.939	1.181.074	1.222.369	1.256.803	0,8%
Región de Ñuble	493.464	511.551	523.876	532.854	538.529	0,4%
Región del Biobío	1.617.128	1.663.696	1.690.616	1.706.005	1.710.192	0,3%
Región de La Araucanía	982.034	1.014.343	1.035.918	1.051.361	1.061.056	0,4%
Región de Los Ríos	393.791	405.835	414.293	420.644	424.963	0,4%
Región de Los Lagos	856.176	891.440	916.721	936.603	951.562	0,5%
Región de Aysén	104.097	107.297	108.744	109.286	109.055	0,2%
Región de Magallanes	167.961	178.362	184.216	188.559	191.705	0,7%
Total Nacional	17.971.423	19.458.310	20.206.953	20.735.289	21.137.769	0,8%

Figura 17: Proyección habitantes según región (Fuente: INE)

Como se comentó en una sección anterior, según un estudio realizado por Kantar Ibope Media, 4 de cada 10 chilenos juega videojuegos donde un 51% lo realiza de lunes a viernes, el 58% los sábados y el 48% los domingos. La media global indica que el 72% de la población global juega videojuegos, donde queda demostrado así que independiente del formato o plataforma del videojuego, estos han entrado de lleno en nuestro país.

El mismo informe señala que, el 43% de los chilenos que juegan videojuegos lo hacen menos de 5 horas a la semana a los videojuegos, un 9% entre 5 y 10 horas, un 19% entre 10 a 15 horas, un 1% entre 15 a 20 y por último, un 16% por más de 20 horas.

Dado lo anterior, se puede desprender que la población chilena en general y en la región Metropolitana va a seguir creciendo a lo largo de los años, sumado a que adolescentes y niños tienen cada día más facilidad para el acceso a videojuegos desde temprana edad lo que lleva a despertar un interés prematuro acerca de estos. Junto a esto, se evidencia que los chilenos en general juegan bastante videojuegos y esta tendencia tiene todo para seguir creciendo y siendo impulsada en el país.

Es por esto que, a partir de lo analizado dentro de estos factores mencionados con anterioridad, es que se dan condiciones adecuadas para el desarrollo del Centro Gaming dado el creciente interés de la población chilena y el crecimiento global de su población, lo que ha futuro significará más jugadores de videojuegos dentro del país.

✓ **Factor Tecnológico**

Es de suma importancia, para poder llevar a cabo el plan de negocios propuesto, tener las tecnologías y herramientas adecuadas. La región Metropolitana, lugar donde se quiere implementar el centro, cuenta con acceso a internet y energía para poder suministrar el lugar. Los computadores serán la plataforma principal dentro del centro, donde estas serán enlazadas a internet mediante fibra óptica (además de su uso en otras plataformas).

Actualmente hay 18 mil kilómetros de fibra óptica desplegados a lo largo de todo Chile y la meta del gobierno es que este valor se duplique. Es importante recalcar que nuestro país quiere seguir mejorando su calidad y distribución de fibra óptica a lo largo del país, lo que puede ayudar a futuro a tener una mejor conectividad a internet y a la red. El proyecto de Fibra Óptica Nacional (FON) contempla el despliegue de 10.000 kilómetros de tendido de fibra óptica desde Arica hasta Puerto Montt, beneficiando a más de 3.700.000 de habitantes en 202 comunas diferentes (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, 2023).

Existen variadas tecnologías nuevas que están desarrollándose y saliendo al mercado que pueden y probablemente tengan un impacto directo en la industria de los videojuegos tanto en Chile, como en el resto del mundo. Es fundamental contextualizar y tener en cuenta esta creciente y acelerada innovación tecnológica. Es por esto que a continuación se presentaran algunas de estas tecnologías nuevas y como pueden impactar en la industria de los E-Sports y videojuegos.

- **5G**

Esta tecnología corresponde a la próxima generación de red móvil y se espera que ofrezca una serie de mejoras significativas en comparación a su antecesora, la tecnología 4G. En el caso de Chile, la implementación de la red de fibra óptica a lo largo del país es habilitadora para el desarrollo de esta nueva red 5G en nuestro país y fundamental para incorporar otras nuevas tecnologías a futuro. En términos de la industria de los videojuegos, se espera que esta mejore notablemente con la incorporación del 5G, está en distintos términos, tales como:

- 1) ***Experiencia del Jugador:*** Una de las principales ventajas del 5G es la velocidad de alto rendimiento y baja latencia. Esto permite una experiencia mucho más fluida y con menor retraso, lo que mejora la jugabilidad en línea. Además de esto, el 5G brindará la posibilidad de contar con más objetos y distintos dispositivos conectados simultáneamente a la red.

- 2) ***Mejoras en Realidad Virtual:*** Esta tecnología puede permitir un mucho mejor desarrollo de la realidad virtual (VR) y aumentada dentro de la industria de los videojuegos. Dada su alta velocidad y baja latencia, ayudaría a crear efectos y experiencias de inmersión mucho más realistas y convincentes, lo que podría revolucionar la manera de jugar algunos videojuegos.

- 3) ***Paso a nuevas formas de jugar:*** Esta nueva tecnología abre las puertas para el desarrollo de nuevas formas de videojuegos, las cuales, podrían ser implementadas a futuro en el centro permitiendo tener una mayor variedad y abarcar más servicios.

- **Inteligencia Artificial**

Corresponde a una de las tecnologías más conocidas últimamente, donde su implementación puede favorecer a múltiples campos e industrias, donde la de los videojuegos no queda al debe. Esta tecnología encuentra variadas funciones dentro de los sectores que se dedican al entretenimiento digital. La inteligencia artificial puede reconocer y analizar el comportamiento de los jugadores dentro de las distintas plataformas que ofrecen videojuegos. Este análisis se utiliza principalmente para conocer más a los consumidores para poder diseñar y desarrollar distintas alternativas que se adapten a sus perfiles y necesidades, además

de poder ofrecer recomendaciones de juegos nuevos que pudiesen gustarles a los usuarios. Además de esto, existen otros beneficios, tales como:

- 1) **Personalización:** A medida que surgen más videojuegos realistas, la inteligencia artificial se utilizará para que el jugador a futuro pueda crear un avatar que tenga características similares a él, donde el reconocimiento facial, por ejemplo, permitiría que estos fueran más parecidos aún a la persona que lo creó.
- 2) **Asistencia:** Los chats inteligentes y robots de soporte impulsados por la IA, pueden brindar ayuda personalizada a los distintos jugadores, brindando respuestas instantáneas logrando mejorar la experiencia del jugador frente a situaciones complicadas.
- 3) **Desarrollo General:** La IA permite mejorar el desarrollo de videojuegos donde puede ayudar en términos de seguridad dentro de estos, creación de mejor contenido, controles de calidad y de errores, entre muchos otros beneficios.

- **Ciberseguridad**

Uno de los factores importantes es la seguridad que tienen los usuarios en general de internet. La ciberseguridad en relación a la industria de los videojuegos es una preocupación creciente, debido al aumento de amenazas y ataques virtuales. Esta industria es muy popular por lo que, para los ciberdelincuentes es una zona atractiva. Dado esto es que se deben tener todos los

resguardos para proteger la información de los usuarios, ya que, gran parte de los juegos recopilan y almacenan información, tales como nombre, tarjetas, claves, entre muchos otros.

En Chile existe una política nacional de ciberseguridad la cual, fue creada con el objetivo de resguardar la seguridad de las personas dentro del ciberespacio además de proteger la seguridad a nivel global del país.

A partir de lo visto anteriormente, es que se puede ver que la tecnología en general tiene una tendencia muy alta a seguir evolucionando e impactando en la sociedad. En relación a los videojuegos, estas nuevas tecnologías serán un gran aporte tanto para el desarrollo de nuevas formas de jugar videojuegos, como para mejorar tecnologías actuales dentro de las plataformas y maneras de jugar existentes. Se pueden aprovechar los beneficios de la innovación tecnológica para la industria de los E-Sports y videojuegos lo que puede significar un impulso a futuro para el Centro Gaming pudiendo adoptar estas tecnologías logrando mejorar la experiencia del cliente al ofrecer un mejor servicio. Es posible identificar que este es un de los factores más importantes y relevantes dentro de todo el análisis PESTA, ya que, será el que mayor impacto tendrá en el Centro Gaming a futuro.

✓ **Factor Ambiental**

En Chile, el crecimiento económico ha sido impulsado y fundamentado principalmente, en la explotación constante e intensiva de los diversos recursos naturales. Una evidencia de lo dicho anteriormente es que el cobre constituye el 50% de las exportaciones, seguido cercanamente por frutas y productos pesqueros que durante los últimos años han comenzado

a tomar vital importancia y participación en el comercio exterior. Esto trae consigo, evidentemente, un importante impacto ambiental (UTEM, 2020).

Es por esto que el país ha tomado distintas medidas para poder disminuir las emisiones de dióxido de carbono al medio ambiente e inculcar un desarrollo sustentable de la sociedad.

Algunas de las que destacan son:

- Ley de Fomento al Reciclaje especificada en la Ley N°20.920, donde tiene como objetivo disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización.
- El Plan de Acción Nacional de Cambio Climático (PANCC 2017-2022), el cual va enfocado a la implementación efectiva de medidas que el gobierno ha definido como prioritarias, con el objetivo de que el país pueda adaptarse a los efectos del cambio climático, además de poder contribuir al cumplimiento de los compromisos internacionales que tiene Chile.
- Ley 20.698 de 2013, cuyo marco regulatorio propicia la ampliación de la matriz energética mediante energías renovables no convencionales.

Es de esta manera como se espera que para mediano-largo plazo, el país reduzca sus emisiones de CO₂ adoptando estas distintas medidas, donde es de vital importancia que la cultura del reciclaje y protección medioambiental sea inculcada en la cultura chilena.

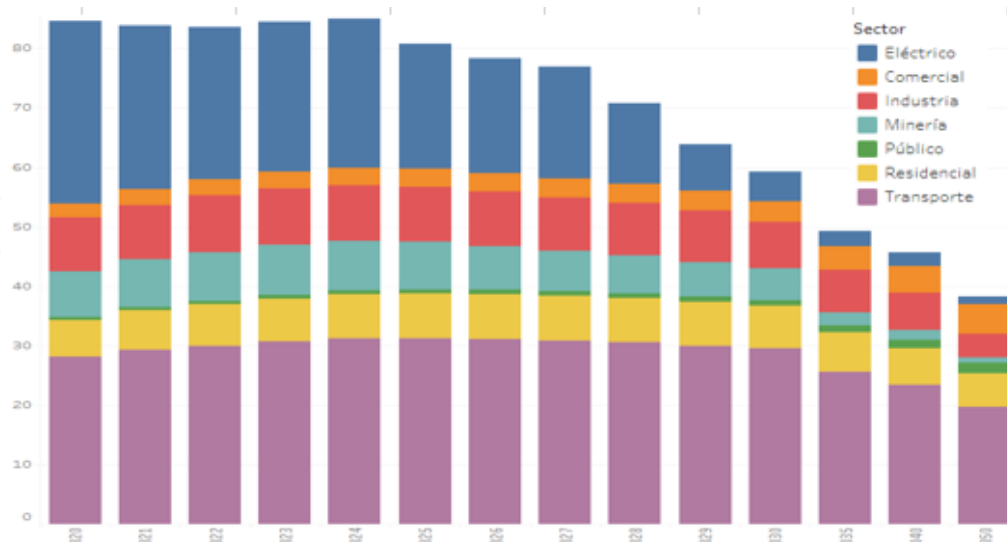


Figura 18: Proyección de emisiones de CO2 hasta 2050 (Fuente: Gobierno de Chile)

Para la industria de los videojuegos y Centros Gaming como el que se quiere implementar, no existe alguna regulación específica en Chile en términos ambientales o de emisiones de CO2, es por esto que este factor ambiental no afecta casi nada a la implementación del centro. Sin embargo es posible considerar la oportunidad de aprovechar el impulso por el desarrollo sostenible y conseguir fuente de algún tipo de energía renovable, o también en días que no haya mucha demanda, poner algunas plataformas en modo ahorro de energía para gastar menos. De esta forma se podría brindar una imagen positiva al cliente con respecto a cómo la empresa actúa para favorecer al cuidado del medio ambiente.

9.10.2 Cinco Fuerzas de Porter

- **Amenaza de Sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos corresponden a aquellos que satisfacen las mismas necesidades que nuestro producto o servicio. Porter plantea que, a medida que aparecen más sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer junto con su rentabilidad. Es por esto que es necesario diferenciarse frente al resto. La amenaza de la aparición de bienes sustitutos dependerá del grado en que estos satisfagan las necesidades de los consumidores. Para nuestro caso, es necesario identificar y evaluar la disponibilidad de servicios de entretenimiento (como de los demás servicios complementarios que ofrece el centro) que puedan sustituir y amenazar la rentabilidad del Centro Gaming.

Dentro de la región Metropolitana, si bien existen diversas formas de pasar el tiempo libre y entretenerse en algo, ninguna se asemeja realmente a la experiencia que buscan los usuarios al momento de jugar videojuegos. Parques de diversiones, malls, parques al aire libre, entre muchas otras opciones, son algunas de las alternativas que tienen las personas dentro de la región para distraerse, sin embargo, son muy distintas entre sí, y en relación a la amenaza que estos representan frente al servicio ofrecido por el centro, es baja debido a que si bien son distintas formas de pasar el tiempo libre, no satisfacen las mismas necesidades específicas del usuario.

El sustituto más “directo” que podría tener el Centro Gaming, podrían ser los propios computadores y consolas que tienen en casa las personas, primando la comodidad y pudiendo acceder también a una infinidad de juegos.

Sin embargo, la experiencia de jugar con personas al lado tuyo pudiendo compartir directamente dentro de un ambiente Gamer competitivo no se presenta jugando videojuegos desde casa y no brinda la misma experiencia. Además de esto, los otros dos Centros Gaming grandes que existen dentro de la región, ofrecen servicios de videojuegos en plataformas de computador y consolas, no obstante, no tienen un elemento distintivo como si lo tiene el centro propuesto por el plan de negocios.

Seguido a esto, hay que recordar que el elemento distintivo del centro es la zona retro, la cual, prácticamente no hay o son escasos los lugares que ofrecen una experiencia retro implementada en su servicio.

Existen nuevas y crecientes tecnologías que van a afectar a los videojuegos en muchos aspectos, los cuales fueron abarcados con anterioridad (5G, IA, Ciberseguridad, entre otros.). Es por esto que quizás a futuro exista la posibilidad de que haya Centros Gaming enfocados en videojuegos bajo estas nuevas tecnologías que puedan ser una amenaza de sustituto para el Centro propuesto. A pesar de esto, estas tecnologías pueden ser adoptadas positivamente por el Centro propuesto, pudiendo implementarlas y actualizar la tecnología de las plataformas y tipos de videojuegos ofrecidos, con el fin de no quedar atrás y que esta amenaza pudiese ser más fuerte mirando hacia el futuro.

Dado lo anterior, se considera que la amenaza de productos sustitutos es baja, dado que prácticamente no existen servicios que ofrezcan la misma experiencia y satisfagan las mismas necesidades que el Centro Gaming propuesto.

- **Entrada de Nuevos Competidores**

En esta parte se evalúa con que facilidad nuevos competidores podrían entrar al mercado de los Centros Gaming. Porter plantea que si los nuevos competidores logran capturar parte de la cuota de mercado, ya sea mediante diferenciación u otras características, puede generar un cambio en el mercado, ya sea en precios, inversión, costos, entre otros, dentro de la competencia actual.

En términos generales, la barrera de entrada, por lo menos en Chile, para lo que son Centros Gaming es baja, esto debido a que la mayoría no requiere de un espacio muy grande para poder desempeñarse de buena manera, asimismo su inversión inicial tampoco se considera “alta” con respecto a otros tipos de planes de negocio (inversión principal en computadores, consolas y acondicionamiento) y es un mercado que aún no explota considerablemente dentro del país y la región Metropolitana. Tampoco existe alguna ley específica en Chile que regule temas relacionados a los centros de videojuegos o alguna regulación que pudiese llegar a afectar, por lo que, tampoco representan una barrera de entrada al mercado.

Además de esto, hoy en día no hay ningún Centro Gaming que se destaque tanto, o que tenga gran parte del mercado, la competencia en términos generales es baja, de hecho como se mencionó anteriormente, hoy en día hay solamente un Centro Gaming grande y nuevo (Movistar Game Club) y el otro llamado Arena XP aún no ha sido inaugurado a la fecha de hoy. Es por esto que los clientes están bien diversos hoy en día y no imponen una lealtad específica hacia cierta empresa o centro por lo que existe esa posibilidad de crear fidelización con el cliente y comenzar a agarrar gran parte del mercado si es que se concreta efectivamente ese lazo con el cliente (lo cual es uno de los enfoques del centro propuesto).

Es importante considerar que será de suma importancia la diferenciación con respecto a la competencia por parte de las nuevas empresas que quieran entrar dentro del mercado, ya que, el servicio ofrecido en términos generales de los Centros Gaming es muy parecido (poder jugar videojuegos, ventas dentro del local, E-Sports, entre otros) por lo que la diferenciación será un factor fundamental al momento de querer tener buen volumen de demanda.

Es por lo expuesto anteriormente que la amenaza de entrada de nuevos competidores es de carácter medio, ya que, no existen muchas barreras de entrada debido a su baja inversión inicial y baja competencia en general. Sin embargo, la diferenciación dentro del mercado resulta difícil debido a la similitud, en términos generales, del servicio ofrecido.

- **Poder de Negociación de los Consumidores**

Esta fuerza analiza la capacidad y el poder que tienen los consumidores para influir en los precios del servicio o producto ofrecido, en este caso, sobre los servicios entregados por el Centro Gaming. Porter indica que, cuanto más alto sea el poder de negociación de estos y cuanto más se organicen, más exigencias y condiciones impondrán al mercado, en relación a precios, calidad o servicios. Esto traería consigo una disminución en la rentabilidad, dado el aumento de los costos por mejorar según lo exigido por los clientes y el mercado. Es por esto que resulta fundamental establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

Sumado a lo anterior, está claro que mientras menor poder de negociación tengan los consumidores, mayor rentabilidad tendrá el mercado y más atractivo será este. Esto se dará cuando los clientes no tengan una gran variedad de productos o servicios a elegir dentro del mercado, lo cual les resulte difícil cambiarse de marca u optar por precios muy distintos entre

las distintas empresas. También se dará cuando haya pocos oferentes dentro del mercado. La diferenciación también será parte fundamental para que exista un bajo poder de negociación y que no haya productos o servicios sustitutos.

Aplicando lo anterior al caso del Centro Gaming propuesto es que si bien hay diferenciación por parte del centro con respecto al servicio de plataformas retro (no se ve en la competencia y en otro lugar en específico de la región), los demás servicios si pueden ser fácilmente suplementados (ir a otro centro o simplemente jugar en casa), por lo que por esta razón se considera que el poder de negociación de los consumidores es medio-alto. Cabe destacar que existe una muy baja cantidad de oferentes en cuanto a Centros Gaming (actualmente son muy pocos los centros importantes y de gran envergadura que fueron explicados en puntos anteriores) lo cual conduce a que los clientes tengan poca variedad para elegir, lo que puede disminuir en cierto grado su poder.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Esta fuerza examina el poder que tienen los proveedores para influir en el negocio. Porter propone que si los proveedores poseen un alto nivel de poder de negociación, pueden utilizar la alta demanda y poca oferta a su favor, aumentando los precios, afectando y restringiendo la calidad de los productos o servicios, impactando negativamente en la rentabilidad.

De esta forma, se puede ver que para el caso de los proveedores, se tendrá poca relación con estos en relación a renovación de computadores y distintas plataformas. A excepción de que alguno de estos falle o se eche a perder, tienen una duración bastante larga (5-7 años), es por esto que en un principio sería necesario elegir adecuadamente un proveedor para la inversión

inicial sobre las distintas plataformas, sin embargo, a lo largo del tiempo no se necesitara ir renovando constantemente equipos, de esta manera es posible para la empresa elegir un proveedor que no sea tan costoso y además, es una industria muy grande por lo que existen muchos proveedores distintos para lo que son consolas y computadores y sus diversos componentes.

Es posible formar un tipo de alianza con algún proveedor para el caso de fallas o necesidad de renovar componentes (si se ofrecen productos de computador a la venta dentro de la tienda sería más beneficioso este tipo de alianza) se pueda a acceder a precios más beneficiosos y se puedan obtener de manera mucho más rápida. Además para momentos en que se deba actualizar ciertos equipos o incorporar nuevas tecnologías, puede ayudar a la empresa a adquirirlos a un menor costo.

En base a todo lo expuesto anteriormente es que se considera que el poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo. Existen muchos proveedores hoy en día en relación a lo que son videoconsolas y computadores, además que la renovación de los equipos no se realiza constantemente por lo que no se necesitara una relación y acuerdos constantes con estos.

- **Rivalidad entre Competidores**

La quinta fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes dentro de la industria y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Algunos de los factores importantes a considerar para medir esta intensidad son el N° de competidores y equilibrio entre ellos, ritmo de crecimiento de la industria, diferenciación de productos o servicios, diversidad de los competidores (estrategias diferentes) entre muchas otras.

El autor dice que esta fuerza viene dada por las 4 anteriores y determina que estrategia se va a seguir. Dependiendo de cómo compitan las empresas dentro de la industria y de la magnitud de esta (en precios, calidad de producto o servicio, innovaciones, etc.), es como se verá afectada la rentabilidad de la empresa.

Para este caso, hay que analizar el grado de competencia que existe entre los Centros Gaming ya establecidos dentro de la región Metropolitana. Es posible notar que existe un bajo grado de competencia entre los pocos Centros Gaming que hay dentro de la región. Como se mencionó anteriormente, dentro de la región no son más de 3 o 4 Centros Gaming establecidos (uno no ha sido inaugurado), donde su estrategia general es cobrar una tarifa por hora de uso comenzando de la base en general de 2 horas mínimo. Además de esto, el sector a un no ha sido tan abarcado y explotado, el crecimiento de la industria es inminente, y por lo menos dentro de la región, no existe un Centro Gaming “líder” o que tenga gran parte del mercado. Dado lo anterior, es que se considera que la rivalidad entre los competidores dentro de la región es media-baja.

9.11 Análisis del Mercado

9.11.1 Público Objetivo

El público objetivo, también conocido como público meta, se refiere al grupo específico de personas o individuos que una empresa, organización o entidad pretende alcanzar, comunicarse o dirigir con sus productos, servicios o mensajes. Identificar y comprender claramente al público objetivo es esencial para una estrategia de marketing efectiva.

Dado el estudio de mercado y las características del centro es que el público objetivo serán personas entre 15 y 34 años, amantes y apasionados por los videojuegos que quieran vivir una experiencia única. También enfocado en aquellos que tengan un espíritu competitivo con los videojuegos.

9.11.2 Servicios y/o Productos de Valor

En este apartado se expondrán los resultados principales acerca de los servicios y/o productos que hayan resultado de mayor valor para los encuestados, de esta forma, se utilizará esta información para aplicarla al Centro Gaming. Si desea ver los resultados completos de la encuesta, favor dirigirse a **Anexo**.

En primer lugar se analizarán las distintas plataformas dentro de las cuales juegan videojuegos las distintas personas con el fin de implementar las más utilizadas. Los resultados fueron los siguientes.

¿Qué dispositivos utilizas para jugar?

110 responses

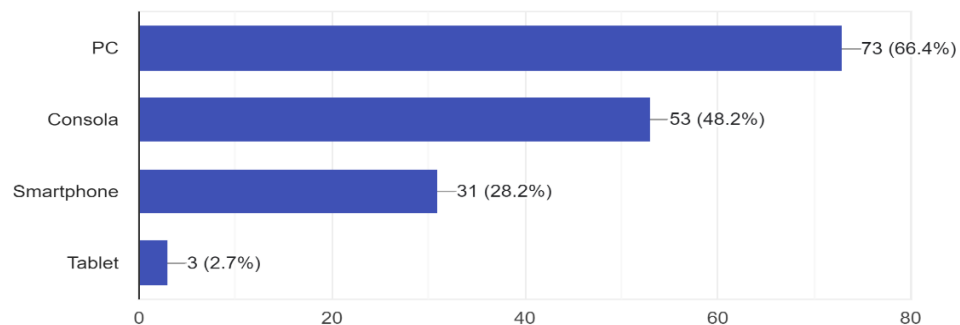


Gráfico 1: Resultados acerca de los distintos dispositivos usados.

Dado lo anterior, es que dentro del centro se considerarán los dos dispositivos más utilizados, siendo estos PC tipo Escritorio y Consolas.

En segundo lugar, se consulto acerca de que servicios secundarios al principal (arriendo de consolas y PC) les gustaría a los clientes encontrar dentro del centro. Se considera importante esta información, ya que, son servicios que pueden complementar el servicio principal y pueden ser implementados dentro del centro, produciendo distintos beneficios como el aumento en la demanda de clientes, mejora en calidad de servicio, diferenciación, entre otros. Los resultados se presentan a continuación.

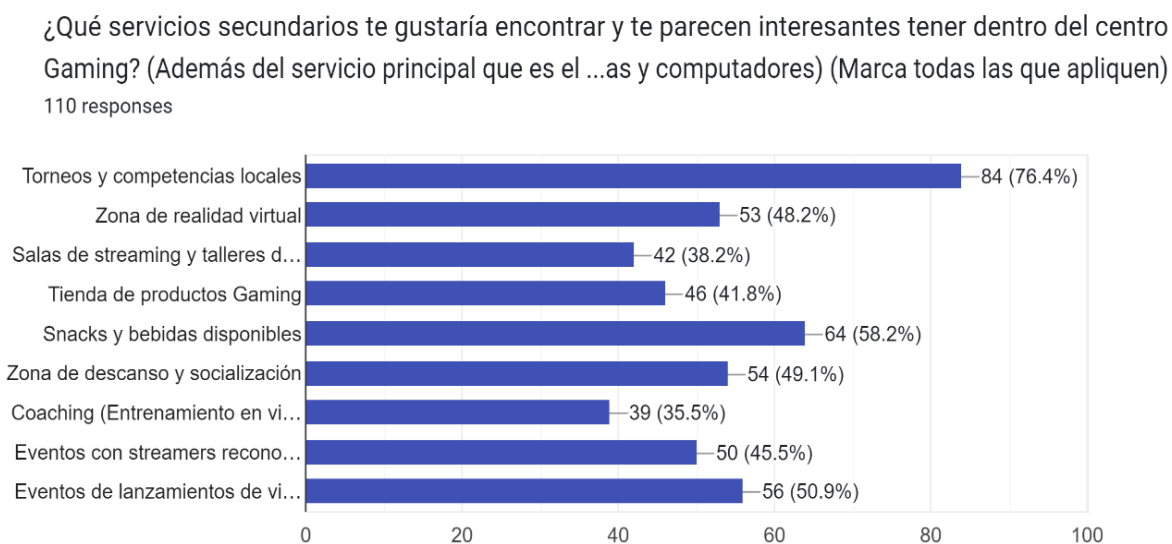


Gráfico 2: Resultados de preferencia de servicios secundarios.

En base a los resultados obtenidos es que se realizarán torneos y competencias pequeñas dentro del centro, lo cual acercará a distintos gamers competitivos al centro y también ayudará a que la comunidad competitiva conozca el centro.

Por otro lado, se puede desprender que es importante para los clientes tener bebidas y snacks dentro del centro para poder consumir en caso de requerirlo. Es por esto que se dispondrá de una máquina expendedora de estos distintos snacks y bebestibles para que los clientes puedan consumir dentro del local.

Junto a esto se implementará una zona de realidad virtual inmersiva (lo cual no existe en la competencia), para poder atraer más personas al local y poder diferenciarse aún más de la competencia. Se consideró esta como una opción muy valorable para los clientes, donde además puede brindar una buena utilidad al centro.

Cabe recalcar que según los resultados por parte del estudio de mercado, si existe un interés real por parte de las personas a conocer el centro y consideran interesante la idea, a continuación los resultados.

¿Te parece interesante esta experiencia de tener ambos ambientes, formatos y estilos de juego en un mismo centro?
110 responses

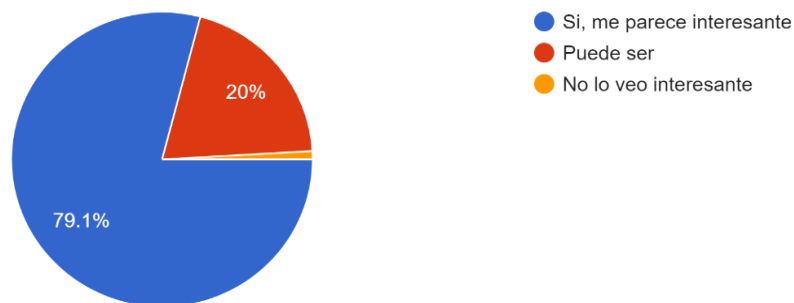


Gráfico 3: Resultados de preferencia de servicios secundarios.

En último lugar, se considerará a posterior la opción de membresías tanto mensuales como anuales, donde no se identificó como una opción tan valorable al momento de iniciar el negocio.

9.12 Análisis del Plan

9.12.1 Modelo de negocios elegido y Propuesta de Valor

Se utilizará el modelo de las 3C (Clientes, Compañía y Competidores) añadiendo la propuesta de valor del modelo Canvas para poder describir el modelo de negocios del Retro Gaming Center.

- 1) **Corporación:** La compañía deberá buscar que el negocio sea rentable a largo plazo y pueda competir dentro del mercado de los Gaming Center, donde pueda destacar sobre la competencia buscando la diferenciación y también crear una base de clientes leales que perduren en el tiempo. La propuesta de valor para la corporación se puede describir en 3 grandes rasgos:

- A) ***Rentabilidad de la Compañía:*** El factor fundamental es que la empresa sea rentable. La compañía generara ingresos a partir de las tarifas que se cobren por tiempo de uso de las distintas máquinas y plataformas.

Además de esto se añadirá el servicio de maquina expendedora dentro del centro para que los distintos clientes puedan tener un snack o bebestible mientras juegan.

Se espera que para el corto-mediano plazo, el centro también pueda albergar espacio para competencias más masivas y de distintos tipos, donde también se generarían ingresos a partir de esto. No se quita la posibilidad de realizar tipos de asociaciones con marcas para obtener, por ejemplo, componentes para las plataformas de manera más económica.

Tampoco se descarta la posibilidad en un futuro de prestar servicios de asesoramiento en videojuegos para mejorar las habilidades de los jugadores y sistemas de coacheo (Talleres de aprendizaje acerca del videojuego interactivo con una persona).

B) ***Mejora continua del Centro:*** Se busca realizar investigaciones acerca de lo más nuevo sobre videojuegos y posibles tendencias para poder ir traduciendo esto en el Centro, ya sea en ambientación como actualización de los videojuegos disponibles, entre otros. Como se mencionó anteriormente, se busca que la atención al cliente sea óptima, es por esto que se espera capacitar al personal para lograr que los clientes estén satisfechos con el servicio entregado. Asimismo, se podrán realizar encuestas periódicas o entrevistas random a clientes para poder ir mejorando continuamente su experiencia dentro del Centro.

C) **Marketing estratégico:** El patrocinio del Centro va enfocada específicamente a la comunidad Gamer de Santiago y lugares aledaños (sin rango etario ni sexo específico). Esto será llevado a cabo mediante eventos de lanzamiento del centro invitando a Gamers reconocidos del país y publicidad mediante redes sociales y página web con el fin de poder la mayor cantidad de clientes y posibles clientes, además de avisos publicitarios en Google.

2) **Clientes:** El centro está dirigido para todas las personas de todas las edades que juegan o han jugado videojuegos y buscan un lugar adecuado para disfrutar de estos. El cliente “ideal” es el que disfruta y valora la interacción social jugando videojuegos en equipos de alta calidad junto a plataformas retro. La propuesta de valor para el cliente es:

A) **Computadores y equipos de alta gama:** Dentro del centro se tendrán computadores y consolas de primer nivel a disposición de los clientes. Se espera que en estos se puedan jugar una gran variedad de videojuegos a gran calidad de jugabilidad, gráficos, calidad de periféricos, etc.

B) **Zona Retro:** Existirá una zona dedicada a plataformas retro y será ambientada según la época. Se espera que esta zona de esa sensación de nostalgia al cliente, sobre todo a aquellos que fueron gamers durante el siglo pasado. Se espera que entre la zona retro y el de plataformas nuevas haya un marcado cambio de ambientación para mejorar la experiencia del cliente.

C) **Ambiente Social:** El centro será una instancia para que los jugadores puedan compartir su experiencia y gustos por los videojuegos, ya sea, jugando a través de estos mismos, en eventos, competiciones, etc. Se espera crear un entorno amigable para que los distintos jugadores puedan interactuar.

D) **Servicios complementarios:** En base al estudio de mercado se considerará el ofrecimiento de servicios complementarios al negocio principal, como la máquina expendedora y la zona de realidad virtual. No se descarta en un futuro agregar otros servicios que aporten tanto a la satisfacción de los clientes como al rendimiento del centro

3) **Competencia:** La empresa debe llevar seguimiento acerca de lo que hace la competencia e ir adaptándose a los cambios dentro de la industria. Es por esto que se debe monitorear a la competencia para identificar oportunidades de mejora y de diferenciación. Todas estas oportunidades pueden traer beneficios para la empresa. Como se mencionó con anterioridad, se espera estar al tanto acerca de lo más nuevo en videojuegos y tendencias, streamers activos y populares, entre otros. La propuesta de valor en relación a la competencia es:

A) **Experiencia única:** Actualmente dentro de la región no existe algún centro tipo retro y que contenga videojuegos nuevos dentro del mismo lugar. Se espera que el cliente viva una experiencia única pudiendo estar “dentro de los dos mundos” en el mismo espacio, logrando diferenciarse de la competencia.

- B) ***Innovación tecnológica:*** Se exige estar al tanto de las actualizaciones acerca de los videojuegos, nuevos lanzamientos, últimas tendencias, eventos próximos importantes, entre otros, además de brindar equipos de alta gama y calidad que brinden una jugabilidad óptima.
- C) ***Servicio al cliente de excelencia:*** Se espera que el personal este atento y dispuesto a atender a los clientes con un servicio atento y de calidad ayudando a los clientes a resolver sus requerimientos y necesidades.

9.13 Plan Recursos Humanos

9.13.1 Tipo de Sociedad

El tipo de sociedad elegido será de tipo SpA (Sociedad por Acciones), la cual es caracterizada por componerse de una o más personas jurídicas o naturales. Este tipo de sociedad se caracteriza por su flexibilidad, no requiere de un directorio para su conformación y puede ajustarse de manera muy flexible con el paso del tiempo. Dada la baja complejidad de constituir este tipo de sociedades y su flexibilidad es que se optó por elegir esta opción.

Existen dos opciones para poder constituir esta sociedad. La primera es mediante el sistema de empresa en un día o registro electrónico de empresas y sociedades. La segunda manera se realiza a través de la forma tradicional o escritura pública, inscripción en el registro de comercio y publicación en el Diario Oficial. Dado que la primera opción es más simple y fácil es que se realizara ingresando a la plataforma del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en Chile denominada “Tu empresa en un día”.

Es mediante esta plataforma que se realizarán los trámites y se entregarán los datos que correspondan para constituir la sociedad.

9.13.2 Tamaño de la Empresa

Dadas las características de la empresa es que se considerará esta como una microempresa, ya que, cuenta con menos de 9 trabajadores (1 Administrador, 2 Atendedores, 1 Técnico)

9.13.3 Organigrama General

Debido a que esta empresa posee una dotación muy baja de personal y es de baja complejidad, es que se optó por una configuración de tipo vertical. Como se mencionó con anterioridad, se tendrá 2 Atendedores y 1 Técnico donde estos informarán todo de manera directa al Administrador del local, teniendo una relación directa con este (La dotación puede cambiar a futuro según nuevos requerimientos de la empresa u otras consideraciones). A continuación se presenta la estructura organizacional.

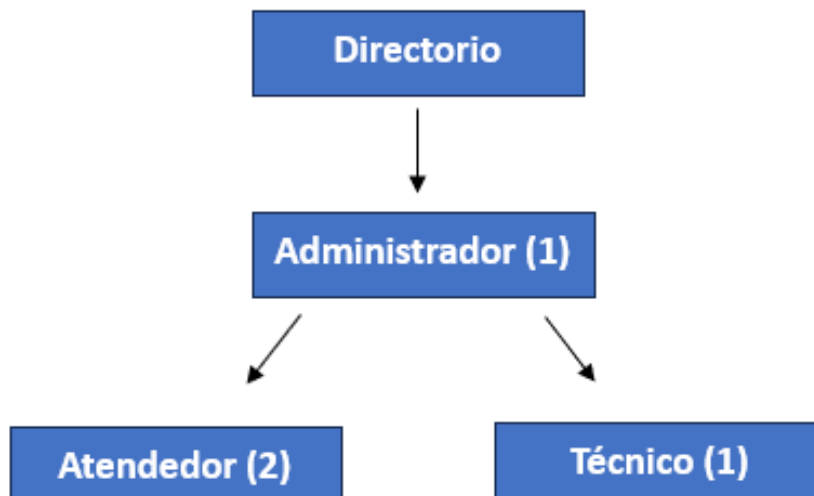


Figura 19: Organigrama General de la Empresa
Fuente: Elaboración Propia

9.13.4 Remuneraciones y Cargos

A continuación se presentarán los puestos de trabajo mencionados con anterioridad, detallando su remuneración, el perfil y sus exigencias. Cabe recalcar que las remuneraciones fueron cotizadas en distintas páginas de trabajo de Chile (Talent, Chile Trabajos), donde se consideró la remuneración promedio de los cargos.

Rol	Cantidad	Descripción	Perfil y Requisitos	Remuneración
Administrador	1	<p>Supervisar y coordinar las operaciones del centro gaming</p> <p>Gestión y organización de personal</p> <p>Planeación de eventos</p> <p>Supervisar infraestructura y equipos</p> <p>Planeación de estrategias para el negocio y de marketing</p> <p>Manejar la base de datos</p> <p>Manejar redes sociales del Centro</p> <p>Asegurar las condiciones para el buen funcionamiento del centro</p> <p>Encargado de solicitar repuesto de componentes y/o piezas en caso de necesitarlas</p>	<p>Experiencia previa en roles de supervisión y/o gestión</p> <p>Liderazgo y capacidad de tomar decisiones</p> <p>Conocimiento de la industria de los videojuegos</p> <p>Manejo herramientas de Office 365</p> <p>Buen trato y disposición para con los clientes y personal</p> <p>Conocimientos básicos de contabilidad y gestión financiera</p> <p>Persona responsable, proactiva y organizada</p> <p>Capacidad para resolver problemas y tomar medidas según sea necesario</p>	\$ 616.000

Tabla 1: Tabla de Remuneraciones, Perfil y Descripción de los cargos
Fuente: Elaboración Propia

<p>Atendedor</p>	<p>2</p>	<p>Asesorar a los clientes sobre los productos y/o servicio ofrecido</p> <p>Conocimiento acerca de computación y videojuegos</p> <p>Encargado de cobrar el servicio en tienda y recibir a los clientes</p> <p>Mantener el lugar y puesto de trabajo ordenado</p> <p>Venta de entradas para eventos y/o otros servicios secundarios que puedan implementarse</p> <p>Ofrecer el servicio y atraer clientes</p>	<p>Fuertes habilidades de comunicación y persuasión</p> <p>Buen trato con el personal y clientes</p> <p>Responsable, carácter servicial</p> <p>Interés y conocimiento en videojuegos</p> <p>Paciencia y habilidades para tratar con una variedad de clientes</p> <p>Buena organización y habilidades para gestionar transacciones de venta</p>	<p>\$ 450.000</p>
<p>Técnico</p>	<p>1</p>	<p>Responsable de mantener y reparar fallas en equipos</p> <p>Solucionar problemas técnicos</p> <p>Mantener el lugar y puesto de trabajo ordenado</p> <p>Asegurar que los equipos y máquinas estén funcionando sin problemas</p>	<p>Conocimientos en hardware y software de computadoras</p> <p>Experiencia en reparación y mantenimiento de equipos electrónicos</p> <p>Conocimiento en redes y configuración de sistemas</p> <p>Interés y pasión por la tecnología y videojuegos</p> <p>Responsable y servicial</p> <p>Buena disposición con el cliente</p>	<p>\$ 649.998</p>

Tabla 2: Tabla de Remuneraciones, Perfil y Descripción de los cargos
Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, es que la suma total mensual en remuneraciones para los trabajadores asciende a \$2.165.998 pesos.

Con respecto al horario del local, este funcionará los días de demanda normal de 10:00 am a 20:00 pm y los días de alta demanda de 10:00 am a 2:00 am del día siguiente. Consideración para los trabajadores, el técnico atenderá las primeras 4 horas de cada día (dado que si no sería una sobrecarga extrema tener solo un técnico todos los días trabajando a horario laboral completo), si falla algún equipo dentro del tramo que no esté el técnico, se solucionará a la mañana del día siguiente. Habrá dos atendedores, los cuales se turnarán los turnos durante la semana. A continuación se presenta el detalle del horario.

Horario	Inicio	Cierre	Horas totales operación	Atendedor 1 (hrs trabajo)	Atendedor 2 (hrs trabajo)	Técnico (hrs trabajo)
Lunes	10:00 a. m.	20:00 pm	8	4	4	4
Martes	10:00 a. m.	20:00 pm	8	4	4	4
Miércoles	10:00 a. m.	20:00 pm	8	4	4	4
Jueves	10:00 a. m.	20:00 pm	8	4	4	4
Viernes	10:00 a. m.	2:00 am S	14	7	7	4
Sábado	10:00 a. m.	2:00 am D	14	7	7	4
Domingo	10:00 a. m.	20:00 pm	8	4	4	4
			Horas semanales	34	34	28

Tabla 3: Detalle de horario de funcionamiento del Centro y Trabajadores

9.14 Plan Marketing

9.14.1 Producto

Los productos y/o servicios ofrecidos fueron seleccionados y serán implementados en base a la investigación de mercado realizada. Cabe destacar que estos productos y servicios pueden ir variando según pase el tiempo y cambien las preferencias de los consumidores. Además como se mencionó anteriormente, los cambios tecnológicos dentro de la industria también pueden afectar a los servicios ofrecidos. A continuación se detallan los distintos equipos disponibles al servicio de los clientes.

PC Gamma Alta (20 Equipos)

Especificaciones:

- Tarjeta de Video: Zotac GeForce RTX 3060 Ti Twin Edge LHR [ZT-A30610E-10MLHR]
- Procesador: AMD Ryzen 5 5600X [100-100000065BOX]
- Placa Madre: Gigabyte B550M DS3H
- Memoria Ram: Corsair Vengeance LPX CMK16GX4M2B3200C16 (2 x 8GB | DIMM DDR4-3200)
- Disco Duro: Seagate Barracuda 2 TB (ST2000DM008)
- Fuente de Poder: Gigabyte GP-P550B (550 W)
- Gabinete: Gamemax Brufen C1
- Unidad de Estado Solido: Kingston NV1 1 TB (SNVS/1000G)
- Cooler CPU: Deepcool AG400 PLUS
- Monitor: Monitor Gamer ViewSonic 24" Full HD, Panel VA, 165 Hz, 1ms

- Silla Gamer: Silla Gamer Profesional E-Blue Cobra, Reclinación 180°
- Mouse: Mouse Gamer Monster Games Bold, 8000 dpi, 6 Botones
- Teclado: Gamer Corsair K55 RGB Pro Lite, 6 Botones
- Audífonos: Cougar - HX330, Headset PC
- Mousepad: Mousepad Gamer Monster Games Magic

Consolas (4)

- PlayStation 5 825 GB + 1 Mando
- Xbox Series X 1 Tb + 1 Mando



Figura 20: PlayStation 5 y Xbox Series X

Máquinas Retro (12)

- Pinball tipo Flipper Digital (3)
- Maquina Multijuego Arcade 3188 Juegos (5)
- Atari Modelo 2600 + 1 Mando (4)



Figura 21: Flipper Digital



Figura 22: Maquina Arcade



Figura 23: Atari Modelo 2600

Plataforma VR + Componentes (1)

- HTC Vive
- Virtuix Omni
- Virtuix Omni Harness
- Virtuix Omni Tracking Pods



Figura 24: HTC Vive



Figura 25: Virtuix Omni



Figura 26: Virtuix Omni Harness



Figura 27: Virtuix Omni Tracking Pods

9.14.2 Plaza

La localización del local será dentro de la comuna de Santiago Centro, esto debido principalmente a las características del local, el cual cuenta con 4 espacios semindependientes donde se podrá implementar de manera más sencilla y efectiva la idea del Retro Gaming Center. Una de las ventajas también es que el local se encuentra a pasos del Metro Plaza de Armas, lo que trae mayores facilidades para los clientes para llegar al local. Además el sector donde está ubicado es muy céntrico dentro de la comuna, lo cual, trae consigo mayor volumen de gente en las calles y más gente puede llegar al local y conocerlo. Además de esto el lugar cuenta con un espacio para recepción, camarines y baños tanto para el personal como para los clientes. Para detalles específicos sobre el local, dirigirse a **Anexo**.

Además de esto todos los servicios y productos ofrecidos tanto de PC, Consolas y Máquinas Retro, como máquina expendedora de productos se transarán y efectuarán presencialmente.

9.14.3 Precio

Los precios de los servicios se fijaron en base a la encuesta e investigación de mercado realizada (Ver **Anexo**), y además comparando los precios con la competencia y servicios similares ofrecidos por otras empresas. A continuación el detalle.

	Precio x Hora	
	Demanda Normal	Demanda Alta
PC, Consolas y Máquinas	\$3.000	\$3.000
Plataforma VR	\$16.000	\$18.000

Tabla 4: Precio por hora de los servicios ofrecidos.

9.14.4 Promoción

La promoción del Centro será realizada bajo distintos medios, tales como, redes sociales, avisos publicitarios de Google, canales digitales, entre otros. Dentro del primer año se harán mayores esfuerzos en publicidad dentro de redes sociales y plataformas streaming para dar a conocer el local. El enfoque de la publicidad debe ir en incentivar a conocer el centro y la experiencia única que este puede brindar. Los detalles de los gastos en publicidad serán mostrados dentro del plan financiero.

9.15 Plan Operacional

9.15.1 Puesta en Marcha

Corresponde a la fase previa al funcionamiento y operación normal del centro. Este va desde la planificación hasta la fase final cuando ya está 100% operativo el negocio, en este caso, el Centro Gaming. Para la puesta en marcha se consideraron los siguientes elementos.

9.15.2 Constitución Sociedad y Aspectos Legales

En primer lugar, será necesario constituir la sociedad, la cual, corresponderá a una Sociedad por Acciones (Spa). Esta será explicada con mayor detenimiento en puntos posteriores. Para poder llevar a cabo este proceso de constitución de la sociedad se deben realizar ciertos tramites y cumplir ciertos requisitos, los cuales son (se explicarán muy brevemente):

- 1) Constituir la Sociedad en “Tu empresa en un día”
- 2) A continuación se debe realizar la publicación en el Diario Oficial (puede realizarlo cualquier socio)
- 3) Se debe realizar la inscripción en el Registro de Comercio, donde se requiere inscribir un extracto de la escritura de constitución.
- 4) Posterior a esto se debe iniciar actividades en el Servicio de Impuestos Internos.
- 5) Y por último, se deberá solicitar los documentos para poder cumplir con la obligación tributaria, esto mediante la página web del SII.

9.15.3 Patente Comercial

La patente comercial deberá ser solicitada mediante la página web de la municipalidad de Santiago Centro, dado que es en esta comuna donde será ubicado el Centro Gaming. Se deberá cumplir con los siguientes documentos:

- Formulario de solicitud
- Fotocopia Cédula de Identidad del representante legal.
- Contrato de Arriendo.
- Certificado de Avalúo Fiscal.
- Poder notarial que autoriza la representación, en original. (si quien realiza el trámite no es el titular o representante legal), con una antigüedad no superior a 6 meses.
- Resolución Sanitaria Favorable emitida por la Autoridad Sanitaria (SEREMI de Salud) cuando la actividad considere la manipulación o expendio de alimentos.

- Permiso de Edificación, adjunto a Plano de Planta aprobado y Recepción Final, donde se consideren las transformaciones y/o construcciones que existen actualmente en el local. Requisito opcional, si no los cumple sólo podrá acceder a patente provisoria.
- Declaración simple si la actividad considera atención de público. (formulario disponible)
- Documentos específicos para otros giros, los cuales deben adjuntarse a los documentos solicitados anteriormente, (según lo señalado en el art. 26 letra d, del DL3063).

9.15.4 Contratación de Personal

Para poder llevar a cabo las funciones del local, será necesario la contratación del local en la fase previa. Esta contratación será realizada buscando según las características y perfiles detalladas en el apartado del Plan de Recursos Humanos. Se realizarán entrevistas a diversos candidatos para los distintos puestos, donde posteriormente se realizará el proceso de selección final.

9.15.5 Decoración y Acondicionamiento

Se espera adquirir todos los elementos necesarios para el funcionamiento y ambientación del local, ya sea, para la zona de retro, oficina, baños y los distintos elementos físicos que estarán dentro del centro. Se requiere ambientar principalmente la zona retro para dar esa sensación de estar jugando en una época pasada. Asimismo, no se dejará de lado por ningún motivo la decoración de las demás zonas, para dar el contraste necesario y esperado por los clientes. Cabe destacar que en el presupuesto para acondicionamiento y decoración del local, se destinó un presupuesto extra para otros elementos que puedan ser necesarios para dar una

experiencia mejor al cliente (más detalles, elementos decorativos, señales, entre muchos otros). Este presupuesto extra será de \$1.000.000 de pesos. El detalle general de los distintos elementos se encuentra en **Anexo**.

9.15.6 Evento Inicial y Promoción

Como se mencionó en apartados anteriores, la promoción del centro será llevada a cabo bajo distintos canales, donde además de los canales pagados, uno de los canales fundamentales, sobre todo para este tipo de industria, es el de las redes sociales, ya que, existen muchas comunidades distintas de Gamer y es muy fácil divulgar la información. Además de esto, se destinará un presupuesto de \$1.500.000 para realizar un evento inicial, donde serán invitados gente reconocida del medio local “Gamer”, donde habrá promociones para conocer el local y llegar a más público.

Una vez finalizado todo lo anterior, es que se dará por iniciada la fase operativa del local, donde se prestarán los servicios de arrendamiento de PC, Consolas, Máquinas Retro y Zona Vr, bajo los precios de demanda normal y demanda alta detallados con anterioridad. Además de esto, se tendrá una máquina expendedora de bebidas, bebidas energéticas y snacks para que los clientes puedan consumir dentro del local. Se considero un gasto fijo mensual de \$300.000 pesos para reposición y compra de estos productos, donde según la página Vending Iventor, se puede llegar a ganar desde un 100% a un 300% por cada unidad vendida. Se tomará un margen conservador del 50% de ganancia sobre el costo mensual de reposición y compra. Lo anterior será detallado más adelante dentro del desglose de ingresos.

Esta máquina va enfocada en la necesidad de los clientes (productos de valor) de tener productos tanto para comer como para tomar dentro del local y no para obtener ganancias muy grandes a partir de estos.

9.16 Plan Financiero

9.16.1 Definición de parámetros

En este apartado se definirán ciertos parámetros necesarios para el desarrollo del flujo de caja general y para distintos cálculos.

9.16.2 Moneda

Se utilizará el peso chileno (CLP) como unidad dentro del flujo. Para ciertas cotizaciones que estaban en UF se utilizó el valor del 01-09-23 para calcularlos en pesos chilenos.

9.16.3 Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación dentro del cual se analizará el centro será de 5 años, ya que será una buena cantidad de tiempo para poder ver la rentabilidad del plan de negocios.

9.16.4 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM. En base a esto, para la tasa libre de riesgo se utilizará el valor de 2,79%, el cual, corresponde al valor de la tasa de los bonos del estado a 20 años (en UF) (CNE, 2023). La prima por riesgo en Chile, según detalla la Comisión Nacional de Energía, corresponde a un 5,25% estimadamente. Por otra parte, la beta (para la categoría de “recreación”) corresponde a 0,9 (Betas by Sector, 2023).

Por último, es necesario sumar el riesgo país, dado que la beta fue obtenida a partir de una industria de otro país, en este caso, Estados Unidos. Este valor para el mes de Agosto de 2023 corresponde a 1,28% (Banco Central, 2023). En base a todo lo anterior, se procede a realizar el cálculo de la tasa de descuento:

$$E(R_i) = 2,79\% + 0,9 * 5,25\% + 1,28\%$$

$$E(R_i) = 8,8\%$$

Por lo tanto, la tasa de descuento correspondería a este último valor, 8,8%.

9.16.5 Tasa de crecimiento

Como se mencionó con anterioridad, el horizonte de evaluación será de 5 años. Se proyecta un crecimiento del 10% anual a partir del segundo año, debido a los planes de crecimiento y expansión del local, acompañados de su constante promoción y publicidad mediante los distintos canales aprovechando el presupuesto destinado a esto. Además hay que considerar el constante aumento en población "Gamer" a nivel nacional y global. Junto a lo anterior, se espera un aumento de clientes de perfil más competitivo debido a la implementación de los torneos mensuales para incentivar la competencia local. Considerar secundariamente el aumento de nuevas tecnologías que impulsaran la industria en general.

Asimismo los costos aumentaran un 1,5% cada año, debido a ajustes de inflación y otros, además de considerar alguna posible variación en costos de Transbank y costos fijos.

9.16.6 Flujo de Caja y Evaluación Financiera

En este apartado se presentará todo lo relacionado al flujo de caja y su desglose junto a su posterior evaluación financiera.

9.16.7 Inversión en Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo corresponde, en palabras simples, a la cantidad de dinero y recursos financieros que una empresa necesita para poder funcionar y desempeñarse de manera normal y pueda realizar y llevar a cabo sus actividades.

Para el caso de este plan de negocios, se considerará el capital de trabajo como la suma de los costos fijos de los primeros 9 meses de funcionamiento del Retro Gaming Center, esto con el fin de poder sobrellevar los primeros tres trimestres de operación, donde este primer año será crucial para dar a conocer el local al público, por lo que será fundamental este capital para llevar a cabo esto de buena manera.

Dado lo anterior es que el monto a invertir en Capital de Trabajo es de \$41.019.156, el cual, será recuperado en el último período del ejercicio dentro del flujo de caja.

9.16.8 Inversión Total

Las cotizaciones de las distintas consolas, máquinas y computadores se realizaron en distintas páginas, el detalle técnico de estas se podrá encontrar en el apartado de **Anexo**.

El desglose correspondiente a la inversión total considera:

- 20 Computadores Pc Gamma Alta
- 12 Máquinas Retro
- 4 Consolas

- Zona Vr
- Capital de Trabajo
- Otros: Notebooks para trabajadores, mesas y sillas para todos los servicios, \$100.000 pesos de instalación de internet, \$35.000 pesos en creación de página web, \$1.500.000 pesos en la compra de la máquina expendedora de bebidas y snacks, \$2.993.796 en acondicionamiento (detallado anteriormente) y por último se destinará un monto de \$1.500.000 pesos para un evento inicial de apertura.

A continuación se presenta el desglose general de la inversión total.

Inversión Computadores	\$ 26.001.800
Inversión Maquinas Retro	\$ 3.327.040
Inversión Consolas	\$ 2.359.920
Inversión Plataforma VR	\$ 2.676.790
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 41.019.156
Otros	\$7.748.276
Total	\$ 83.132.982

Tabla 5: Desglose Inversión Inicial Total

9.16.9 Ingresos y Proyección

Para el cálculo de los ingresos y su proyección para los siguientes años, se utilizó tanto la información entregada por la investigación de mercado, benchmarking e información extra además de algunos supuestos que serán mencionados en este apartado. En primer lugar, se tomó la información de la investigación de mercado para estimar cuanto tiempo iba a estar en promedio un cliente dentro del centro. Para esto se utilizaron los siguientes gráficos.

¿Cuánto tiempo promedio pasas jugando videojuegos a la semana?

110 responses

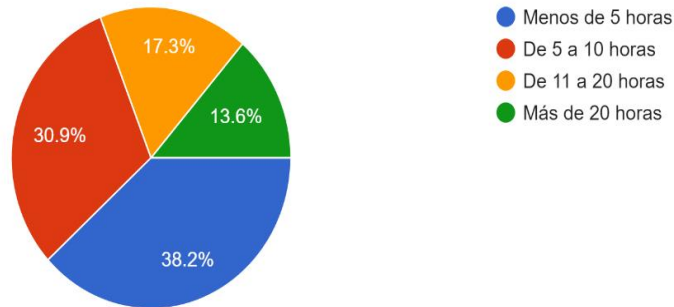


Gráfico 4: Promedio de horas a la semana jugando Videojuegos

¿Cuánto tiempo aproximado estarías dispuesto a pasar en el centro Gaming en una visita promedio?

110 responses

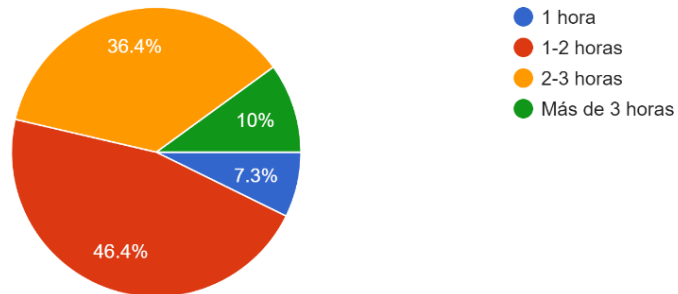


Gráfico 5: Estimado de tiempo promedio a pasar dentro del Centro

De lo anterior se pudo desprender lo siguiente:

- Un 30,9% respondió que prácticamente juegan 2 horas o más al día durante una semana.
- Un 10% respondió que estaría por más de 3 horas.
- Un 36,4% dijo que lo haría entre 2-3 horas.
- Solo un 7,3% contestó que lo haría solamente durante 1 hora.

Es por lo anterior, que dada la respuesta de los clientes a su disposición de estadía promedio dentro del centro, además del consumo semanal promedio que tienen las personas es que se supondrá que un cliente, en promedio, estará por 2 horas en el Centro Gaming. A partir de esto se obtendrá el estimado de ingresos tanto por servicio de arrendamiento de los distintos equipos como Zona VR.

Dado lo anterior, se asumirá una ocupación relativamente conservadora, donde los días de baja demanda (Domingo a Jueves) haya un 20% de ocupación del local y para los días de alta demanda (Viernes a Sábado) aumente hasta un 45%. Dada la cantidad total de equipos (36) más una Zona VR, junto con la información y supuestos presentados anteriormente, es que se detalla en el siguiente cuadro la estimación de ingresos (también se detalla acerca de la máquina expendedora) (Se considera que 1 mes tiene 31 días, 23 de baja demanda y 8 de alta demanda).

El cálculo del mercado potencial será detallado en **Anexo**, donde al considerar aproximadamente 370 personas semanales, la participación de mercado aproximada sería de un 6%.

Días de Baja Demanda (Domingo a Jueves)										
Servicio	Equipos Disponibles	Horas de Operación del Negocio x Día	Horas de Operación de Equipos Disponibles	Clientes al Día por Máquina (Al 100%)	Porcentaje de Uso 20%	Horas de uso Promedio por día en Equipos	Clientes Estimados por Equipo (2hrs)	Precio / Hr	Capacidad de Ingreso Diario	
PC	20	8	160	80	20%	32	16	\$3.000	\$96.000	
Consolas	4	8	32	16	20%	6	3	\$3.000	\$19.200	
Retro	12	8	96	48	20%	19	10	\$3.000	\$57.600	
Total	36	24	288	144		57,6	29		\$172.800	
									Ingreso semanal	\$864.000
									Ingreso Mensual (23 Días)	\$3.974.400

Días de Baja Demanda (Domingo a Jueves)				
Servicio	Clientes al día	Horas de uso por día	Precio / Hr	Ingreso Diario
Plataforma VR	1	1	\$16.000	\$16.000
			Ingreso Semanal	\$80.000
			Ingreso Mensual	\$320.000
			Ingreso Anual	\$3.840.000

Tabla 6: Estimación días baja demanda

Días de "Alta Demanda" (Viernes a Sábado)										
Servicio	Equipos Disponibles	Horas de Operación del Negocio x Día	Horas de Operación de Equipos Disponibles	Clientes al Día por Máquina (Al 100%)	Porcentaje de Uso 45%	Horas de uso Promedio por día en Equipos	Clientes Estimados por Equipo (2hrs)	Precio / Hr	Capacidad de Ingreso Diario	
PC	20	14	280	140	45%	126	63	\$3.000	\$378.000	
Consolas	4	14	56	28	45%	25	13	\$3.000	\$75.600	
Retro	12	14	168	84	45%	76	38	\$3.000	\$226.800	
Total	36	42	504	252		227	113		\$680.400	
									Ingreso semanal	\$1.360.800
									Ingreso Mensual (8 Días)	\$5.443.200

Días de "Alta Demanda" (Viernes a Sábado)				
Servicio	Clientes al día	Horas de uso por día	Precio / Hr	Ingreso Diario
Plataforma VR	2	1	\$18.000	\$36.000
			Ingreso Semanal	\$72.000
			Ingreso Mensual	\$288.000
			Ingreso Anual	\$3.456.000

Tabla 7: Estimación días alta demanda

Para el caso de la máquina expendedora, su detalle estará en **Anexo**. Se fijo una ganancia anual de \$1.800.000 estimadamente. Dado todo lo anterior es que los ingresos anuales para el año 1 ascienden a \$122.107.200 pesos.

A partir de las estimaciones de ingresos totales es que se realiza la proyección para los próximos 5 años dentro del horizonte de evaluación. A continuación se presenta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Arrendamiento	\$120.307.200	\$132.337.920	\$145.571.712	\$160.128.883	\$176.141.772
Ingresos por Maquina Exp	\$ 1.800.000	\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380
Ingreso Anual Total	\$122.107.200	\$134.317.920	\$147.749.712	\$162.524.683	\$178.777.152

Tabla 8: Proyección ingresos anuales hasta el quinto año.

9.16.10 Costos Fijos

Los Costos Fijos comprenden todo lo relacionado a gastos en remuneraciones, arriendo de local, pago de servicios básicos, entre otros. Los cálculos se hicieron en base a la estimación de demanda y a algunos supuestos que a continuación se detallará.

Luz: Se realizo el cálculo de uso de horas de todas las maquinas, consolas y computadores (para el cálculo de gasto en luz, para las maquinas retro, las maquinas arcade funcionan con un pc normal interiorizado (gamma baja) y el resto bajo sus propios componentes, para la simplificación de los cálculos, se considerará que las maquinas retro gastan luz en misma cantidad que computadores de gamma normal. Además de esto se supondrá que cuando no se esté ocupando alguna consola, maquina o pc, este se encontrará apagado. Las horas de uso mensual fueron:

- PC Gamma Alta: 1648 hrs
- Consolas: 320 hrs
- Maquinas Retro: 988 hrs

A partir de diversas fuentes de información sobre componentes y computadores, se obtuvo el consumo promedio para los distintos dispositivos.

Un computador de gama alta consume en promedio 0,4 Kw/Hr. Para las consolas su consumo va entre 0,15 Kw/Hr a 0,20 Kw/Hr, se utilizará su punto medio, 0,175 Kw/Hr. Para el caso de las maquinas retro, un computador de gamma normal consume entre 0,18 Kw/Hr y 0,2 Kw/Hr, se utilizará 0,19 Kw/Hr.

A partir de lo anterior el consumo mensual sería:

- Pc gamma alta: 659 KW
- Consolas: 56 KW
- Retro: 187 KW

Dada la complejidad para el cálculo del gasto de todos los componentes de la zona VR, es que se considerara su gasto como el de un pc gamma alto a máximo rendimiento, siendo este de 0,6 Kw/Hr. Mensualmente son 36 horas de uso para zona VR. Su consumo mensual sería de 22 KW.

Según Datos Macro, en Chile para el año 2021, se consume en luz mensualmente en Chile para las distintas viviendas un promedio de 332 KW, donde este será el valor tomado en cuenta para el cálculo mensual de gastos en luz generales del centro.

Sumando todos los valores da un total de consumo en luz mensual de 1256 KW/Hr. El precio de la electricidad en Chile a la fecha de diciembre de 2022 es de 0,171 USD por KW/Hr. A la fecha de 01-09-23, el USD está a \$851 pesos chilenos aprox. Es por todo lo anterior que el monto a pagar en luz mensualmente es de \$182.774 pesos.

Agua: Para el cálculo del agua, se tomará en consideración, según fuentes del Diario Financiero, que en Chile el agua cuesta entre \$1 a \$2 pesos por litro, se utilizará \$1,5 pesos por litro para los cálculos. Además, se considerará que en promedio, cuando una persona va al baño ocupa 9 litros de agua (Fundación Aquae, 2023).

Por otra parte, según Clínica las Condes, una persona va a orinar entre 6 a 7 veces dentro de un día (24 horas). Dado esto se considerará que una persona va al baño cada 4 horas.

Dada la estimación de demanda, en una semana van aproximadamente al centro 400 personas, lo que diariamente daría un promedio de 57 personas.

Dado que la estadía promedio son de 2 horas por persona y tomando en cuenta que una persona va al baño cada 4 horas, se calcula: $57 \times 0,5$, lo que da un aproximado de 28 idas al baño al día por parte de los clientes, lo que en consumo de agua se traduce en aproximadamente 252 litros de agua diarios solo por parte de los clientes. Este valor al mes se traduce en 7812 litros al mes.

Por otro lado hay que considerar el consumo de agua por parte de los trabajadores en tienda los cuales serán un atendedor y un técnico (recordar que hay 2 atendedores donde atenderá la mitad de la semana uno y la otra mitad el otro). Según datos del Gobierno de Chile, una persona en Chile sumando todas las comidas, bebidas y actividades en que incurrimos en el uso del agua, el consumo está dentro del rango de los 125 a 200 litros de agua al día (24 hrs),

se tomara en cuenta el valor de 162 litros. Dado que son dos trabajadores diarios serían 324 (L) de consumo diario.

Es por todo lo anterior, que al día estimadamente se consumen 252 (L) por parte de los clientes y 324 (L) por parte de los trabajadores, 576 (L) diarios en total. Al mes serían 17856 (L) de agua estimadamente. Tomando en cuenta \$1,5 pesos por litro de agua, mensualmente se gastarían \$26.784 pesos mensuales en agua.

Internet: Se pregunto especialistas acerca de servidores y conexiones y mencionaron que no era necesario instalar un servidor para instalar fibra óptica para los 20 computadores, por lo que es necesario solamente instalar la red y las conexiones sin la necesidad de un servidor. Este menciona que para 20 equipos se requerirá un plan de costo aproximado de 1,8 UF + el costo de instalación que se estima en \$100.000 pesos considerando instalación y cableado. La UF al día de 01-09-23 está a \$36.134 pesos, por lo que, mensualmente costaría aproximadamente \$65.000 pesos.

Insumos: Para el caso de los insumos se destinará un monto fijo mensual para compra y reposición de estos, ya sea, artículos de baño, limpieza, accesorios para la recepción (lápices, cuadernos, etc.). Este corresponderá a \$40.000 pesos.

Publicidad: Según el desglose de gastos en publicidad mensual, para publicidad en GoogleAds se destinarán \$120.000 pesos mensuales, para folletos se destinarán \$32.000 pesos. Para redes sociales evidentemente no hay costo, pero es un canal muy importante de promoción del servicio por lo que se dispondrán esfuerzos altos aquí también en temas de actualización de información, publicaciones, historias en Instagram, entre otros. Dado esto, el total mensual en publicidad corresponde a \$152.000 pesos.

Patente comercial: En base a los ingresos anuales estimados, según la BCN (Biblioteca Congreso Nacional), hay que pagar el 0,5% de los ingresos en patente comercial. Este se paga anualmente. En base a lo anterior, el monto a pagar por patente comercial anualmente sería de \$601.536

Página Web: El desarrollo de la página web en base a estimaciones, tendrá un valor estimado de \$35.000 pesos y la mantención de esta tendrá un valor de \$25.000 pesos mensuales.

Mantención equipos: Por último, si fijará un monto mensual en el caso de que llegase a existir alguna complicación con algún equipo. Este monto mensual será de \$150.000 pesos

Remuneraciones: Ascenden al monto de \$2.165.998 pesos mensuales.

Torneos y Competencias: Se dedicarán \$100.000 pesos mensuales para realizar competencias a nivel local e incentivar la llegada de más clientes (además de promover la llegada de clientes con otras características más competitivas).

A continuación se presenta el detalle general.

Costos Fijos		
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Arriendo	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Luz	\$ 182.774	\$ 2.193.288
Agua	\$ 26.784	\$ 321.408
Internet	\$ 65.000	\$ 780.000
Insumos	\$ 40.000	\$ 480.000
Publicidad	\$ 152.000	\$ 1.824.000
Patente Comercial	\$ 50.128	\$ 601.536
Página Web	\$ 25.000	\$ 300.000
Mantención Equipos	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Remuneraciones	\$ 2.165.998	\$ 25.991.976
Torneos y Comp	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Gasto Anual en CF		\$ 54.692.208

Tabla 9: Desglose de Costos Fijos

9.16.11 Costos Variables

Para el caso de los costos variables, solo se identificó uno el cual corresponde al pago por uso de máquinas Transbank para pagar el servicio del centro. Dado que se podrá pagar con tarjeta y efectivo el servicio, hay que considerar los costos de pago a Transbank por el uso del servicio. Para pagos presenciales se cobra un 1,42% + IVA por compras con tarjeta de débito y para tarjetas de crédito un 2,34% + IVA. En base a lo anterior, se tomará el supuesto de que el 50% pagará en efectivo, el 30% con tarjeta de débito y el 20% restante con tarjeta de crédito. Dado esto, se realiza el cálculo del total anual en costos de Transbank.

	Tarjeta Debito	Tarjeta Credito	Deb 1,42%	Cred 2,34%	19% Deb	19% Cred	Total a Pagar Transbank x dia	Total a Pagar Transbank x mes
Dias baja demanda \$172.800	51840	34560	736,128	808,704	139,864	153,6538	1838,35008	\$ 36.767
Dias alta demanda \$680,400	204120	136080	2898,504	3184,272	550,716	605,0117	7238,50344	\$ 57.908
							Total Anual	\$ 1.136.100

Tabla 10: Desglose de Costos Variables

9.16.12 Costos Totales y Proyección

A partir de los Costos Fijos y Variables, se procede a hacer el cálculo y proyección de los Costos totales a los 5 años del horizonte de evaluación. A continuación se presenta el detalle.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 54.692.208	\$ 55.512.591	\$ 56.345.280	\$ 57.190.459	\$ 58.048.316
Costos Variables	\$ 1.136.100	\$ 1.153.142	\$ 1.170.439	\$ 1.187.995	\$ 1.205.815
Costos Totales	\$ 55.828.308	\$ 56.665.733	\$ 57.515.719	\$ 58.378.454	\$ 59.254.131

Tabla 11: Desglose Costos Totales y Proyección

9.16.13 Flujo de Caja Proyecto

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$120.307.200	\$132.337.920	\$145.571.712	\$ 160.128.883	\$176.141.772
Costos Variables		\$ -1.136.100	\$ -1.153.142	\$ -1.170.439	\$ -1.187.995	\$ -1.205.815
Costos Fijos		\$ -54.692.208	\$ -55.512.591	\$ -56.345.280	\$ -57.190.459	\$ -58.048.316
Utilidad Operacional		\$ 64.478.892	\$ 75.672.187	\$ 88.055.993	\$ 101.750.429	\$116.887.640
Depreciación		\$ -6.873.110	\$ -6.873.110	\$ -6.873.110	\$ -6.873.110	\$ -6.873.110
Intereses Crédito Largo Plazo						
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 57.605.782	\$ 68.799.077	\$ 81.182.883	\$ 94.877.319	\$110.014.530
Impuestos		\$ -14.401.446	\$ -17.199.769	\$ -20.295.721	\$ -23.719.330	\$ -27.503.633
Utilidad Después de Impuestos		\$ 43.204.337	\$ 51.599.308	\$ 60.887.163	\$ 71.157.989	\$ 82.510.898
Depreciación		\$ 6.873.110	\$ 6.873.110	\$ 6.873.110	\$ 6.873.110	\$ 6.873.110
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo						
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Computadores	\$ -26.001.800					
Inversión Máquinas Retro	\$ -3.327.040					
Inversión Consolas	\$ -2.359.920					
Inversión Plataforma VR	\$ -2.676.790					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -41.019.156					
Inversión en Otros	\$ -7.748.276					
Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 41.019.156
Valor de Desecho del Proyecto						
Recuperación del IVA						
Flujo de Caja	\$ -83.132.982	\$ 50.077.447	\$ 58.472.418	\$ 67.760.273	\$ 78.031.099	\$130.403.164
Flujo de Caja Actualizado	\$ -83.132.982	\$ 46.029.180	\$ 49.400.709	\$ 52.619.696	\$ 55.697.022	\$ 85.554.616
Flujo de Caja Actualizado Acumulado	\$ -83.132.982	\$ -37.103.802	\$ 12.296.907	\$ 64.916.603	\$ 120.613.625	\$206.168.241

Tabla 12: Flujo de Caja General

9.16.14 Indicadores Económicos y Evaluación Financiera

Se analizarán, principalmente, los siguientes indicadores económicos: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y Payback. Estos indicadores se obtuvieron y calcularon a partir del Flujo de Caja obtenido en la sección anterior. A continuación se presentan los resultados:

	Resultado
VAN	\$196.646.845
TIR	69%
Payback	2 Años

Tabla 13: Indicadores Económicos Obtenidos

- En primer lugar, se puede observar que se obtuvo un VAN considerablemente mayor a 0, con un valor de \$196.646.845, lo cual indica que el plan de negocios es rentable y viable.
- En segundo lugar, el TIR obtenido corresponde a un 69%, lo cual, es mayor a la tasa de descuento calculada con anterioridad, 8,08%. Esto indica también, que el proyecto es rentable y aceptable para desarrollarse. Esto conduce al plan de negocios propuesto a ser atractivo para ser llevado a cabo, ya que la TIR es considerablemente mayor a la tasa de descuento obtenida.
- Por último, se pudo desprender un Payback aproximado de 2 años, lo cual indica que al segundo año es posible recuperar la inversión realizada, lo cual sigue la misma línea de lo analizado anteriormente.

A partir del análisis realizado, el plan de negocios se ve rentable, viable, aceptable y atractivo para llevarse a cabo. Es por esto que es recomendable implementar el plan de negocios propuesto.

10. Conclusiones

En primer lugar es posible desprender que tanto el objetivo general como los objetivos específicos fueron cumplidos y desarrollados dentro del alcance del plan. En primera instancia fue posible realizar un análisis del macroentorno del plan de negocios mediante el modelo PESTA donde se pudo identificar posibles riesgos y oportunidades que pueden afectar e influir sobre el Retro Gaming Center. Asimismo, mediante las 5 Fuerzas de Porter fue posible comprender el microentorno directo sobre el cual se desenvolverá el centro, considerando Proveedores, Clientes, Competencia y Sustitutos, donde se llevó a cabo un análisis profundo de estos en el sentido de como pueden impactar en el desempeño del centro. Este análisis del entorno del centro permito guiar la estrategia inicial y el enfoque del Retro Gaming Center, además de brindar una visión más clara acerca del futuro de la industria y del centro. Estos resultados iniciales, fueron acompañados de un diagnóstico general de la industria tanto a nivel nacional como mundial, donde se evidenció un fuerte crecimiento en la población que juega videojuegos y el alcance de estos, lo que puede traer consigo un crecimiento en la demanda general de videojuegos, impactando positivamente en los ingresos del Centro. Hoy en día una gran parte de los niños del mundo nacen con aparatos electrónicos en las manos, donde se genera un alcance prematuro a lo que son los videojuegos, generando un interés temprano en los niños.

En segunda instancia, se llevo a cabo una investigación de mercado mediante una encuesta, para identificar principalmente el interés real por parte de los posibles clientes por el centro, que servicios y/o productos agregaban valor para el cliente, conocer la disposición de los clientes a ir al centro y su flexibilidad sobre el precio. Un 79,1% de los encuestados respondió

que definitivamente si le parecía interesante el Retro Gaming Center y su idea de tener dos espacios completamente distintos, lo que evidencia un interés real por parte de los posibles clientes.

Se identificaron 3 principales servicios/productos de valor por parte de los clientes: Torneos y Competencias, Maquina Expendedora de Bebidas y Snacks y Zona de Realidad Virtual.

Dado esto es que se agregaron estos 3 servicios y productos al centro, donde se realizarán torneos todos los meses con el fin de atraer mas público al centro y además es un servicio de valor (cabe destacar que mas adelante se puede aprovechar más aún este servicio, dado que, con el crecimiento de la empresa se puede empezar a obtener márgenes de los torneos, aumentando aún más la rentabilidad), además de la Maquina y la Zona de Realidad Virtual. Junto a esto los potenciales clientes demostraron que juegan principalmente en PC, Consolas y Smartphone, donde se optó por implementar las 2 primeras dado el espacio necesario para su implementación y los costos implicados. Cabe destacar que se consultó en la investigación de mercado la implementación de membresías para obtener distintos beneficios en el centro, sin embargo, no se identificó un interés real por parte de los potenciales consumidores, por lo que se decidió en no aplicarlo inicialmente (mas adelante puede considerarse con el aumento del público). Además de lo anterior, se llevó a cabo un análisis de la competencia más directa, fijando los precios levemente menores a lo que cobran estos, con el fin de obtener mayor clientela y tener precios más bajos que la competencia. Gracias a esta investigación de mercado es que se logró definir de mejor manera la estrategia del centro y llevar a cabo un plan apropiado e innovador para el mercado nacional, logrando diferenciarse de la competencia (3er Objetivo Específico).

Los ingresos principales serán mediante el arrendamiento de los distintos servicios, donde se fijo un precio de \$3000 Pesos/Hr para todos los servicios, excepto para la zona de realidad virtual, donde para este se cobrará un precio de \$16.000 Pesos/Hr para días de baja demanda y \$18.000 Pesos/Hr para días de alta demanda. Los ingresos a partir de la máquina expendedora son secundarios y abastecen la necesidad y requerimiento de los clientes por tener algo para consumir dentro del lugar.

Cabe recalcar que en Chile, específicamente en Santiago, existen muy pocos centros de este tipo en comparación a otros países, por lo que la competencia entre los distintos centros no es muy alta, además de estar no estar cercanamente ubicados entre ellos.

Además de lo anterior, se pueden aprovechar las tecnologías florecientes (5G, IA, Etc.) para traer videojuegos que no tenga la competencia (o traerlos antes que esta los haga) pudiendo tomar una mayor parte del mercado. Es de suma importancia tener en consideración lo anterior, para no quedarse “en el camino” con respecto a las nuevas tecnologías que se aplicarán a futuro dentro de los videojuegos y mantener actualizado el centro con respecto a las cambiantes necesidades de los clientes.

Por otro lado, gracias al análisis inicial realizado, fue posible implementar un plan de marketing, RRHH y operacional, para poder llevar a cabo todas las funciones y operaciones del centro normales. Es fundamental que el personal seleccionado cumpla con los requisitos establecidos para poder cumplir con la estrategia general de la empresa y lo exigido por los consumidores.

Finalizando la revisión de los objetivos específicos, se logró calcular la inversión inicial del plan de negocios, el cual tiene un valor \$83.132.982 pesos, completando de manera exitosa el quinto objetivo específico. Asimismo, se logró realizar un estudio financiero que pudiese validar la rentabilidad y viabilidad del plan de negocios propuesto. Es por esto que se utilizó el VAN, dando un valor de \$196.646.845, lo cual es significativamente mayor a 0, por lo que se espera que el plan sea rentable. El valor de la TIR respalda lo anterior, dando un valor de 69% (también bastante mayor a la tasa de descuento calculada, 8,08%), lo que indica también que el proyecto es aceptable, rentable, viable y atractivo.

Se pudo ver también un Payback de 2 años, lo que indicia que la inversión realizada se recupera en el segundo período, plasmando también el atractivo del plan de negocios propuesto. Dado esto es que se pudo evidenciar el cumplimiento de todos los objetivos específicos planteados.

Existe también la posibilidad de buscar fuentes de financiamiento, donde hoy en día existen muchos bancos y entes financieros que ofrecen una gran variedad de tasas, opciones y tipos de financiamiento, donde es posible acudir a esto para llevar a cabo la inversión inicial del plan de negocios. De esta manera los indicadores económicos podrían mejorar aún más, afectando positivamente en la rentabilidad y desempeño del plan de negocios. Por tanto también es factible y recomendable analizar la opción de financiamiento externo.

Se espera también que pasado el primer año, sea posible albergar competencias más grandes y poder incentivar el mundo competitivo dentro de los videojuegos en el país, aportando al crecimiento de los distintos jugadores.

Además de poder obtener utilidad a partir de estas competiciones, el generar un espacio competitivo donde se puedan formar grupos y equipos puede ser un aporte significativo para este rubro dentro del país, donde a nivel mundial se esta ha evidenciado año a año el crecimiento de las competiciones en los distintos videojuegos donde cada día son mas las personas que se dedican profesionalmente a competir.

La creación de este Retro Gaming Center en Santiago presenta una oportunidad emocionante en un mercado en crecimiento exponencial. A medida que la industria de los videojuegos y los deportes electrónicos continúa expandiéndose, el plan de negocios propuesto posee una base sólida para desempeñarse de buena forma y tener una buena rentabilidad. Ese centro puede ser una inversión muy prometedora, sin embargo, el éxito de esta también dependerá en gran medida de la ejecución efectiva de la estrategia y planeamiento frente a distintas situaciones, una buena y cuidadosa gestión financiera, además de poseer la capacidad de adaptarse frente a los cambios inminentes tanto de las tecnologías como de las distintas tendencias dentro de la industria. Será fundamental también tener un servicio atento y de calidad y mantener conexión con la comunidad Gamer en general, lo cual hoy en día es de suma importancia al ser uno de los canales directos a los potenciales clientes. Es por esto que aprovechando todas estas condiciones, oportunidades y considerando los riesgos es que este plan de negocios para la implementación de un Retro Gaming Center en Santiago puede convertirse en un punto referencial para disfrutar del Gaming dentro de la región.

Referencias

- Alsop, T. (3 de Abril de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/269044/worldwide-desktop-pc-shipments-forecast/>
- Asociación Española del Videojuego. (2021). *La industria del Videojuego en España en 2021*. Madrid.
- B, C. d., L., S. v., & Barriga, N. A. (2020). El auge de las carreras profesionales de videojuegos en Chile. *Ludology: revista de investigación sobre juegos y videojuegos - N°2*, 70-79.
- Banco Central. (Agosto de 2023). Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EI/MN_EI11/EI_Spread_Soberanos/EI_470
- Banco Central de Chile. (2023). Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria#:~:text=Informe%20de%20Política%20Monetaria%20Junio,a%20la%20meta%20de%203%25.>
- Banco Central de Chile. (2023). Evolución de la actividad económica primer semestre. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria#:~:text=Informe%20de%20Política%20Monetaria%20Junio,a%20la%20meta%20de%203%25.>
- Banco Santander. (3 de Octubre de 2022). *Santander Becas*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-el-roi.html>
- BCN. (2014). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1063104>
- Belli, S., & Raventós, C. L. (2019). ARQUEOLOGÍA CULTURAL DE LOS VIDEOJUEGOS. Entre discursos nostálgicos, experiencia del gamer e innovación tecnológica. *Antropología Experimental*, 51-66.
- Betas by Sector*. (2023). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BlueMoon. (2009). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/93364925/Atari-2600#>
- Brune, M. (8 de Marzo de 2022). *Newzoo*. Obtenido de <https://newzoo.com/resources/blog/zooming-in-on-female-gamers-with-consumer-insights-data>
- Cabello, P., Claro, M., Lazcano, D., Antezana, L., & Maldonado, L. (2017). *Implementación de estudio de usos, oportunidades y riesgos en el uso del TIC por parte de niños, niñas y adolescentes en Chile*. Valparaíso: Mineduc, UNESCO.
- Cabeza, M. C. (2002). La educación del ocio: ámbitos de educación futura. *Revista de Educación*, núm. extraordinario, 149-167.

- Carretero, Y. A. (2011). Desarmando el poder antisocial de los videojuegos. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 97-103.
- CFI. (1 de Mayo de 2023). *Corporate Finance Institute*. Obtenido de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/types-depreciation-methods/>
- CGAP. (2015). Manual de Segmentación de Clientes. 1-52.
- Clement, J. (17 de Abril de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1135778/clash-royale-downloads-country/>
- Clinicas de Chile. (3 de Enero de 2023). *Clinicas de Chile*. Obtenido de <https://www.clinicasdechile.cl/noticias/en-2023-chile-revertira-impacto-de-la-pandemia-y-sera-el-pais-de-america-latina-con-mayor-esperanza-de-vida/#:~:text=Enero%20del%202023-,En%202023%2C%20Chile%20revertirá%20impacto%20de%20la%20pandemia%20y%20será,vol>
- CNE. (2023). Obtenido de <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2022/06/Res-Ex-CNE-N°535-2021-IT-Definitivo-TCC.pdf>
- Crandall, R. W., & Sidak, J. G. (2007). VIDEO GAMES: SERIOUS BUSINESS FOR AMERICA'S ECONOMY. *Entertainment Software Association*, 1-30.
- Cui, J., Lee, C., & Bax, T. (2018). Computers in Human Behaviour. *A comparison of 'psychosocially problematic gaming' among middle and high school students in China and South Korea*, 86-94.
- Dan, Y. (2021). Impacts on the Chinese Video Game Industry During the COVID-19 Pandemic. *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 0221)* (págs. 101-117). Beijing: Atlantis Press.
- Day, D. F. (2010). La evolución de los videojuegos en la implementación de nuevas tecnologías. *TecCom Studies: Estudios de Tecnología y Comunicación*, 90-102.
- Espinoza, A. (2006). Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. *Visión Gerencial*, núm. 1, 40-52.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw Hill.
- Flanders Investment & Trade. (2021). The Gaming & E-Sports Market in China. *Flanders Investment & Trade*, 1-26.
- Frías, J. Á. (2010). La industria de los videojuegos a través de sus consolas. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 161-179.
- Fundación Aquae. (2023). Obtenido de <https://www.fundacionaquae.org/cuanta-agua-gastas-en-el-bano/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20la%20descarga%20de,agua%20que%20dándote%20un%20baño.>

- García, B. H. (2014). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. *QUIPUKAMAYOC*, 101-108.
- Gobierno de Navarra. (2020). Uso de dispositivos móviles . *Acercate a las TIC*, 1-26.
- González, A. (1 de Septiembre de 2009). Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/participe/2009/09/090901_1006_cafe_internet_amab
- Helena. (2023). *Etimologías de Chile*. Obtenido de <https://etimologias.dechile.net/?cibercafe.-#:~:text=La%20palabra%20cibercafé%20es%20un,ordenadores%20con%20acceso%20a%20Internet.>
- Herrejón, G. F. (2017). ¿La industria cultural de la sociedad del espectáculo ha generado nuevos empleos? El porque de la creación de productoras de software de videojuegos en Chile 2002-2013 . *Balajú, Revista de Cultura y Comunicación* , 43-60.
- Herrero, A. G. (2010). La convergencia de los videojuegos online y los mundos virtuales: situación actual y efectos sobre los usuarios. *Universidad Rey Juan Carlos*, 117-132.
- INE. (2022). Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población en Chile de 2002-2035.
- ITSON. (2019). *ITSON*. Obtenido de <https://aymk1421.wixsite.com/proyectos/blank-9>
- Jelly. (Febrero de 2022). *Jelly*. Obtenido de https://www.jelly.cl/wp-content/uploads/2022/02/Es-hora-de-jugar_Nexoplay-y-Jelly.pdf
- Jerez, S. (30 de Mayo de 2022). *BioBio Chile*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/videojuegos/2022/05/30/inauguran-el-centro-gamer-mas-grande-de-chile-como-acceder-cuanto-cuesta-y-donde-queda.shtml>
- Juank. (2022). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/372744674/Computadora-de-Escritorio>
- Kirriemuir, J., & McFarlane, A. (2004). *Literature Review in games and learning*.
- Kirriemuir, J., & McFarlane, A. (2004). *Literature Review in games and learning*.
- Korstanje, M. (2008). Formas de ocio en la antigua Roma: desde la dinastía Julio-Claudia (Octavio Augusto) hasta la Flavia (Tito Flavio Domiciano). *El Periplo Sustentable*, 27-76.
- Laricchia, F. (18 de Octubre de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/>
- Latorre, J. (22 de Febrero de 2021). *Universitas Miguel Hernández*. Obtenido de <https://historiatercerocaup2021.umh.es/2021/02/22/la-historia-de-las-maquinas-arcade-alberto-tari/>
- Lecocq, X., & Demil, B. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW ISSN:1698-5117*, 86-107.

- Lenovo. (2022). *Lenovo*. Obtenido de <https://www.lenovo.com/cl/es/faqs/pc-vida-faqs/que-es-un-smartphone/?orgRef=https%253A%252F%252Fwww.google.cl>
- Loayza, J. (2011). Sensibilidades y videojuegos en línea: un análisis de la frontera entre lo real y lo virtual en America Latina. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 19-40.
- Loayza, J. J. (2010). Los videojuegos on-line en latinoamérica: impacto en las redes sociales y de consumo. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 59-74.
- Lopez, M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. Obregón: Instituto tecnológico de Sonora.
- López-Bonilla, G., Yañez, M. d., & Vdauri, G. (2016). Cybercafés as constellations of social practices: Exploring “place” and “technospace” in cybercafés in México. *Cogent Social Sciences*, 1-15.
- Marcano, C. (2017). Margen de Beneficio. 1-2.
- Marketing E-commerce. (2022). *MARketing Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.cl/la-industria-de-los-videojuegos-en-chile-un-mercado-de-mas-de-488-mdd-anuales/amp/>
- Maté, D. (2021). Game studies: apuntes para un estado de la cuestión. *Centro de Estudios en Diseño y Educación* , 19-35.
- Meltzer, M. (11 de Febrero de 2022). *Matador Network*. Obtenido de <https://matadornetwork.com/read/space-gaming-center-sweden/>
- Mete, M. R. (2014). VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION. *Fides Et Ratio Vol 7*, 67-85.
- Mieres, R. (2019). Mujeres chilenas y videojuegos. *Ludology: revista de investigación sobre juegos y videojuegos.*, 55-63.
- Ministerio de Agricultura; Conaf. (2015). Diseño e implementación de estrategias de comercialización de productos y servicios madereros y no madereros provenientes del Bosque Nativo. 1-10.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2017). ¿Qué contenidos audiovisuales consumen las y los adolescentes chilenos? *Boletín Informativo N°2*, 1-14.
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. (2023). *Gobierno de Chile*. Obtenido de <https://www.mtt.gob.cl/fibra-optica-para-chile>
- MordorIntelligence. (2023). *MordorIntelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-gaming-market>
- Navarro, N. G., Parra, E. L., López, J. N., Figueroa, R. C., & Fraijo, N. B. (2018). Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios. *Itson Universidad*, 1-12.
- Newzoo. (2022). *Global Games Market Report*.

- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill Book Company.
- Ostelwarter, A., & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. *A Handbook para visionarios, revolucionarios y desafiantes*, 1-72.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelo de negocio. *Centro Libros PAF, S. L. U*, 1-74.
- Oulton, M. L. (2017). La Academia y los videojuegos en Latinoamérica. 1-10.
- Owens, T. (11 de Agosto de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1101872/unit-sales-video-game-consoles/>
- Pinilla, F., Gil, A., Hernando, C., Lázaro, I., & Martínez, J. (2017). Fundamentos de administración y gestión. *Mc Graw Hill Education*, 6-29.
- PlayStation. (2023). Obtenido de <http://www.playstation.com>
- Real Academia Española. (2022).
- Real Academia Española. (2022). Obtenido de <https://dle.rae.es/videoconsola>
- Reyes-Hernández, K. L., Sánchez-Chávez, N. P., Toledo-Ramírez, M. I., Reyes-Gómez, U., Reyes-Hernández, D. P., & Reyes-Hernández, U. (2014). Los videojuegos: ventajas y perjuicios para los niños. *Revista Mexicana de Pediatría*, 74-78.
- Rodríguez, J. (14 de Noviembre de 2016). *IGN España*. Obtenido de <https://es.ign.com/esports/110803/feature/del-cibercafe-a-los-e-sports-evolucion-del-juego-competitivo>
- Rubín, J. (2022). Apuntes en Clases.
- Salas, A. (2013). Finanzas Corporativas. *Universidad Veracruzana*, 1-25.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw Hill Education.
- Secretaria d'Empresa i Competitivitat. (2022). El plan de comercialización: La clave para vender tu producto o servicio. *Secretaria de Catalunya*, 1-6.
- SODIMAC. (2022). ¿Como hacer un juego de pinball o flipper? *Hagalo usted Mismo*, 1-5.
- Standford Research Institute. (2006).
- Statista. (4 de Mayo de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/514439/ingresos-totales-de-los-principales-mercados-nacionales-del-videojuego-europa/>
- Statista. (17 de Abril de 2023). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/598622/valor-de-mercado-del-videojuego-en-el-mundo/>

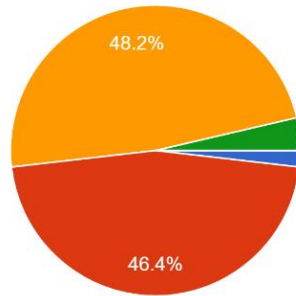
- Statista. (17 de Abril de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/598622/valor-de-mercado-del-videojuego-en-el-mundo/#statisticContainer>
- Statista. (4 de Mayo de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/252457/consumer-spending-on-video-games-in-the-us/>
- Statista. (13 de Marzo de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1075051/mercados-lideres-sector-videojuegos-america-latina-por-pais/>
- SuperData. (2020). *Digital games and interactive media*.
- Torres, A. (2002). Los cibercafés: espacios culturales educativos para las nuevas generaciones. *Laberinto*, 1-15.
- Torres, A. F. (2021). El análisis del entorno: un enfoque de planeación. *Universidad Veracruzana*, 120-130.
- UTEM. (27 de Enero de 2020).
- Vargas, C. M., Acosta, R. G., & Bernilla, A. T. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Rev Med Hered*, 125-131.
- Vásquez, J., Aguilar, B., Robledo, B., & Montecinos, B. (2017). Amortizaciones, depreciaciones y provisiones. *Inacap*, 1-12.
- Verdú, R. M. (2007). Videojuegos, cultura y jóvenes. *Comunicación e Xuventude*, 247-262.
- Weezel, A. v., & Benavides, C. (2009). Uso de teléfonos móviles por los jóvenes. *Cuadernos de Información* núm 25, 5-14.
- Xbox. (2020). Xbox Series X & S Fact Sheet. 1-2.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, núm. 23, 108-121.

Anexo

Resultados Encuesta

Cual es su edad?

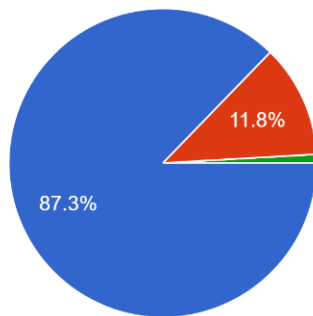
110 responses



- Menor de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- Mas de 45 años

Género

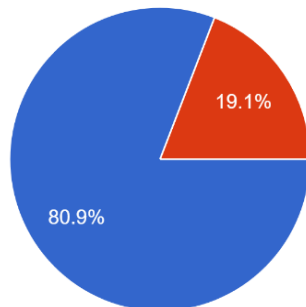
110 responses



- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otro

¿Eres un jugador frecuente de videojuegos?

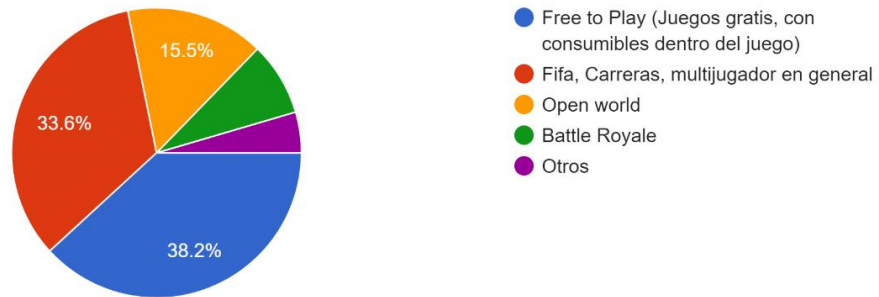
110 responses



- Si
- No

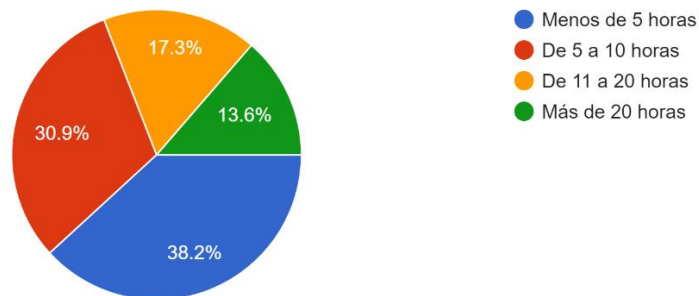
¿Qué tipo de juegos prefieres?

110 responses



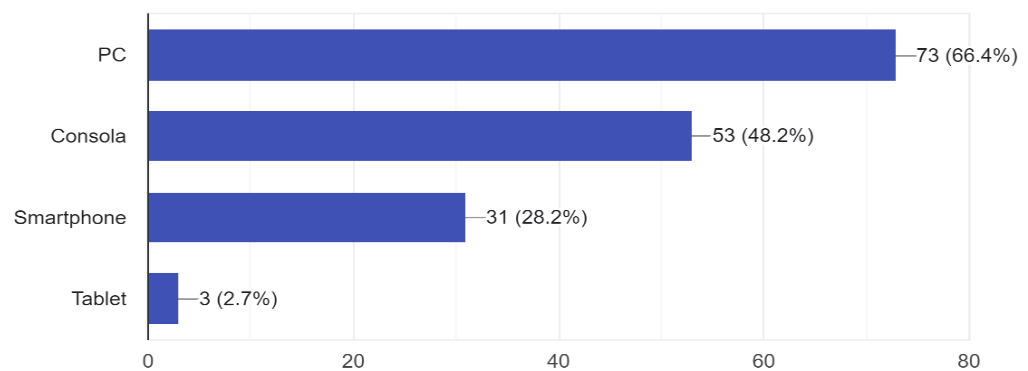
¿Cuánto tiempo promedio pasas jugando videojuegos a la semana?

110 responses



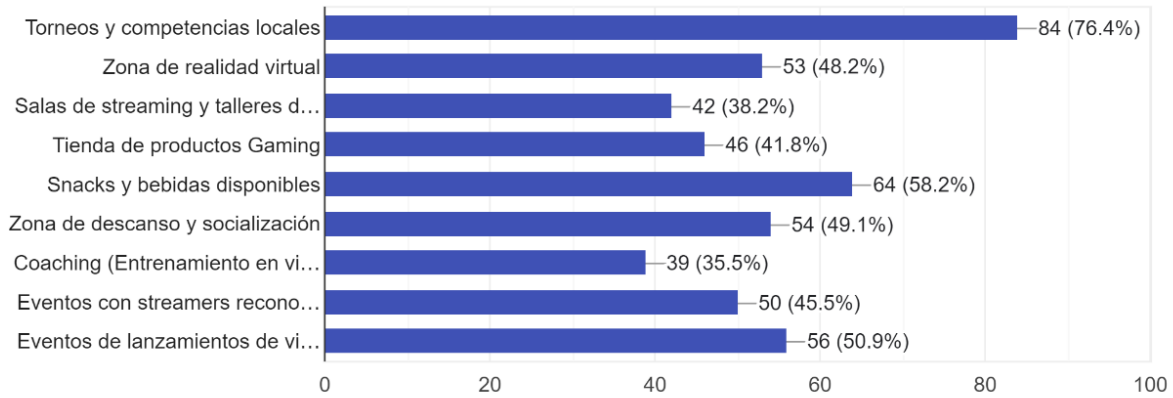
¿Qué dispositivos utilizas para jugar?

110 responses



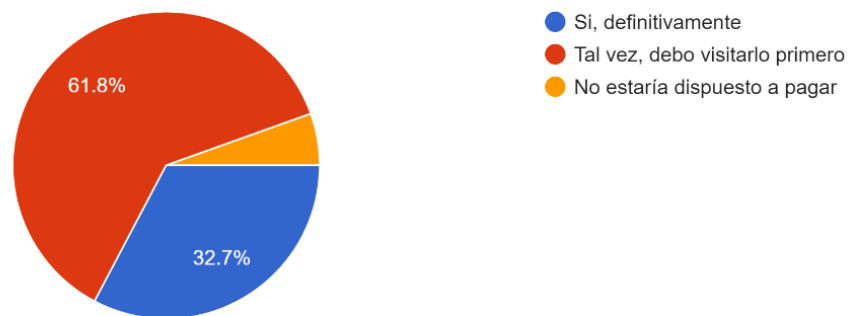
¿Qué servicios secundarios te gustaría encontrar y te parecen interesantes tener dentro del centro Gaming? (Además del servicio principal que es el ...as y computadores) (Marca todas las que apliquen)

110 respuestas



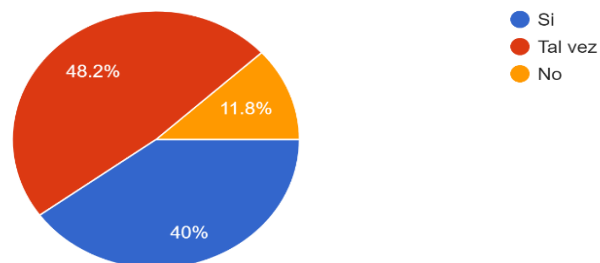
¿Estarías dispuesto/a a pagar por el acceso a un centro Gaming premium con equipos de última generación y servicios exclusivos, además de tene...o centro (ambientación y plataformas antiguas)?

110 respuestas



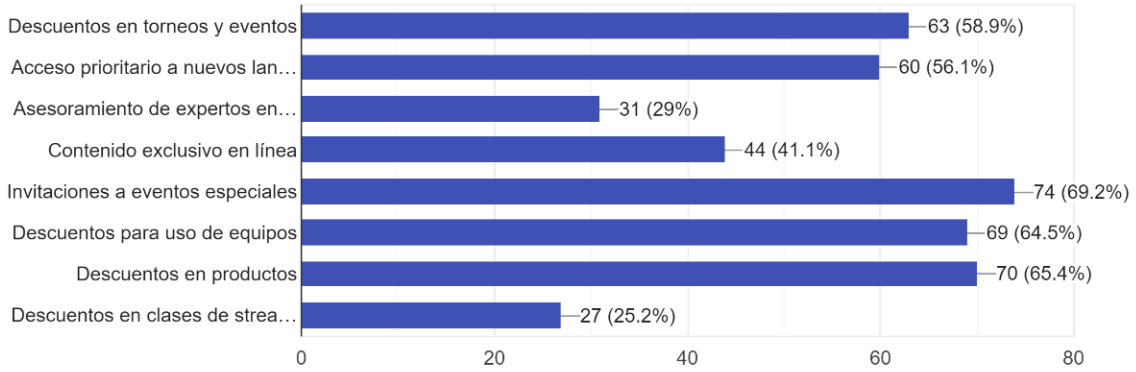
Si se ofrecieran membresías para acceder a distintos beneficios dentro del centro, tanto en precios de arrendamiento como muchos otros. ¿Estarías dispuesto a adquirir una?

110 respuestas



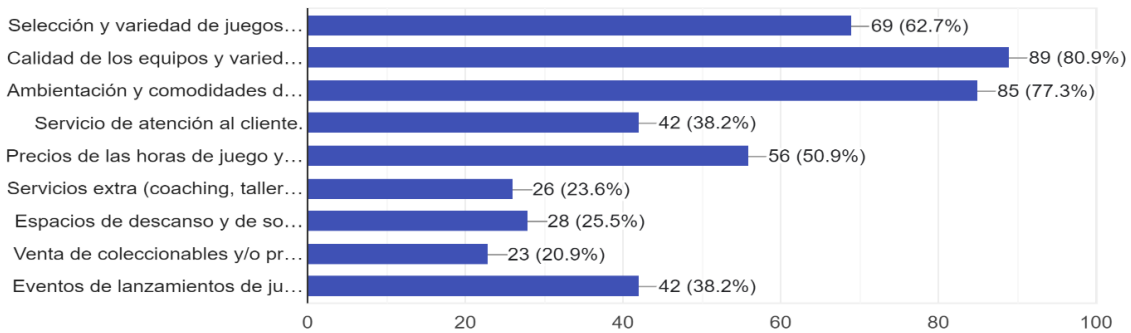
¿Qué incentivos añadirían realmente, según usted, valor a una membresía premium? (Marca todas las que apliquen) si su respuesta fue no, omitir esta pregunta.

107 respuestas



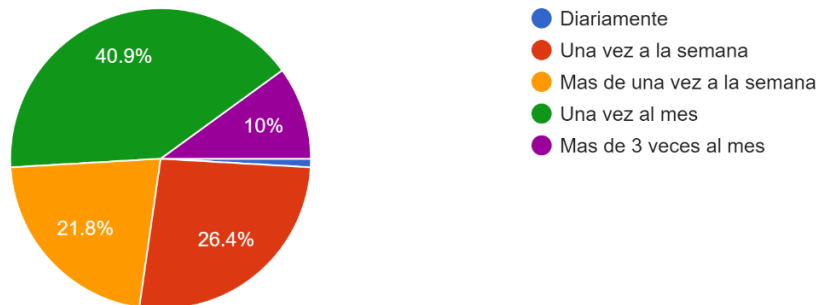
Porfavor evalúe los siguientes servicios y/o productos marcando cuales son mas importantes según sus preferencias. Marque 4

110 respuestas



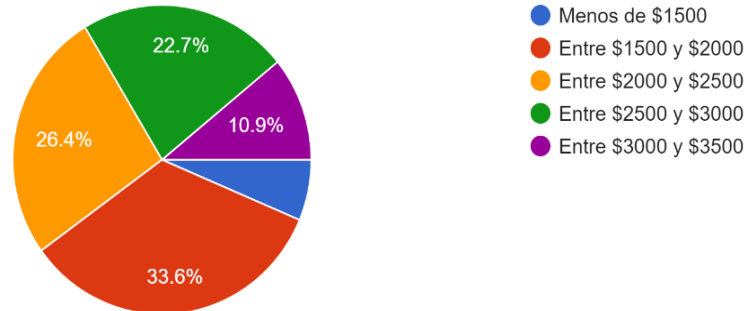
Si el centro Gaming propuesto quedará cerca o relativamente cerca de donde vives, cuantas veces crees que lo visitarías en promedio?

110 respuestas



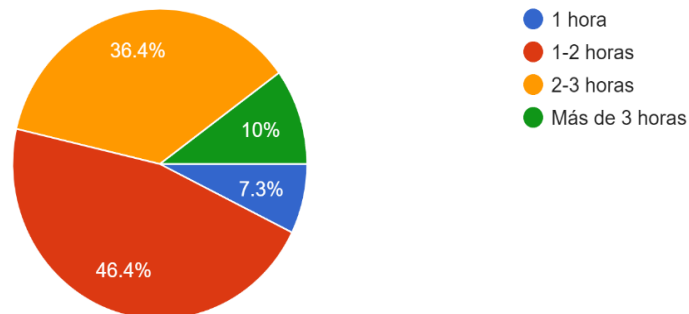
¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por Hora de juego en el Centro Gaming que ofrezca los productos y/o servicios mencionados anteriormente...nsiderar membresía que podría reducir el precio)

110 responses



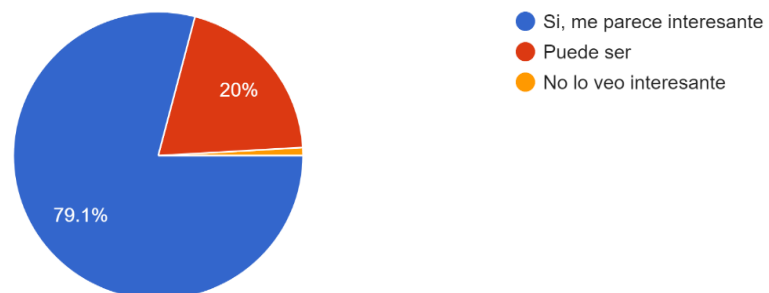
¿Cuánto tiempo aproximado estarías dispuesto a pasar en el centro Gaming en una visita promedio?

110 responses



¿Te parece interesante esta experiencia de tener ambos ambientes, formatos y estilos de juego en un mismo centro?

110 responses



Detalles Local









Ejemplo ambientación zona retro



➔ Destaca iluminación tenue, alfombrado de figuras, carteles símbolos. Implementar parlante con música de la época para acompañar mas la sensación de aquella época.

Detalle Acondicionamiento y Otros

Acondicionamiento y otros

Detalle	Cantidad	Costo	Costo Total
Puff Silla Gamer	2	\$90.000	\$180.000
Silla Iso Negro	3	\$26.990	\$80.970
Escritorio Recepción L	1	\$149.990	\$149.990
Silla Recepción	1	\$24.990	\$24.990
Señal Neon On Air	2	\$73.703	\$147.406
Señal Neon Game On	2	\$61.103	\$122.206
Cartel Control Neon	2	\$32.990	\$65.980
Luces neon 5 m	10	\$9.650	\$96.500
Alfombrado zona Gamer	80 m2	\$6.000	\$480.000
Guirnalda Luz Tenue	1	\$16.794	\$16.794
Alfombra Gamer Recepcion	1	\$20.000	\$20.000
Par de Parlantes Muro	2	\$150.000	\$300.000
Organizador Lapices	1	\$2.980	\$2.980
Lapices Bic Azul Rojo Negro	3	\$2.500	\$7.500
Simbolo Gamer Consolas	1	\$170.000	\$170.000
Cuaderno Recepción	3	\$2.000	\$6.000
Corchetera	1	\$3.200	\$3.200
Hervidor Electrico	1	\$16.320	\$16.320
Set Tasas (6 Unidades)	1	\$6.990	\$6.990
Set Vasos (6 Unidades)	1	\$5.990	\$5.990
Set Cubiertos (24 piezas)	1	\$9.990	\$9.990
Frigobar	1	\$79.990	\$79.990
Otros	-	\$1.000.000	\$1.000.000
Total Acondicionamiento y otros			\$2.993.796

Detalle Maquina Expendedora y Gastos Publicidad

	Gasto Mensual	Ingreso Mensual	Gasto Anual	Ingreso Anual	Ingreso Neto Anual
Maquina Expendedora	\$300.000	\$450.000	\$3.600.000	\$5.400.000	\$1.800.000

Gastos en publicidad mensual	
Google Ads	\$120.000
2000 Folletos	\$32.000
Redes Sociales	\$0

Detalle Cotizaciones Inversión Inicial

Componente	Producto	Tienda	Precio
Tarjetas de video	Zotac GeForce RTX 3060 Ti Twin Edge LHR [ZT-A30610E-10MLHR]	Tecno Mas	\$389.990
Procesadores	AMD Ryzen 5 5600X [100-100000065BOX]	Darklight	\$167.490
Placas madre	Gigabyte B550M DS3H	Sandos	\$109.500
Ram	Corsair Vengeance LPX CMK16GX4M2B3200C16 (2 x 8GB DIMM DDR4-3200)	Progaming	\$63.990
Discos duros	Seagate Barracuda 2 TB (ST2000DM008)	Cesa Pro	\$42.000
Fuentes de poder	Gigabyte GP-P550B (550 W)	AlfaOmega	\$48.900
Gabinetes	Gamemax Brufen C1	Cesa Pro	\$57.500
Unidades de Estado Sólido	Kingston NV1 1 TB (SNVS/1000G)	Noe Computación	\$59.490
Cooler CPU	Deepcool AG400 PLUS	RS Tech	\$39.900
Total			\$978.760

Producto	Descripción	Tienda	Precio
Monitor	Monitor Gamer ViewSonic 24" Full HD, Panel VA, 165 Hz, 1ms, Adaptive Sync	Sp Digital	\$155.870
Silla Gamer	Silla Gamer Profesional E-Blue Cobra, Reclinación 180°	Sp Digital	\$84.980
Mouse	Mouse Gamer Monster Games Bold, 8000 dpi, 6 Botones	Sp Digital	\$5.080
Teclado	Teclado Gamer Corsair K55 RGB Pro Lite, 6 Botones	Sp Digital	\$22.990
Audífonos Gamer	Cougar - HX330, Headset PC	Sp Digital	\$30.380
MousePad	Mousepad Gamer Monster Games Magic	Sp Digital	\$2.530
Licencias / Sistema Operativo	Licencia Windows 11	Digital Code	\$10.000
Licencias / Office	Office 365 Profesional Plus 2019	Digital Keys	\$9.500
Total			\$321.330

Producto	Descripción	Tienda	Precio	Unidades	Total
Notebook Trabajadores	Lenovo ThinkPad T470 (i5-6300U / 12GB / 256GB SSD / W10P / FHD) (Incluye Windows y Office365)	SmartDeal	\$249.900	2	\$499.800
Mesas para Pc y Consolas	Escritorio Mesa De Gamer Rgb Con Luz +control Color Negro	MercadoLibre	\$39.990	24	\$959.760
Sillas para Consolas	HHGears SM-115 - Green [SM115_BG]	Jasaltec	\$39.980	4	\$159.920
Total					\$1.619.480

Producto	Descripción	Tienda	Precio	Unidades	Total
Lentes VR	HTC VIVE	Amazon	\$411.000	1	\$411.000
Plataforma VR	Virtuix Omni	Amazon	\$1.860.000	1	\$1.860.000
Fijador Cintura VR	Virtuix Omni Harness	Macevl	\$269.000	1	\$269.000
Auriculares VR	Virtuix Omni Tracking Pods	Unboundxr	\$136.790	1	\$136.790
Total					\$2.676.790

Retro

Producto	Descripción	Unidades	Precio
Pinball	Pinball tipo Flipper Digital - Retro	3	\$399.990
Arcade	Maquina Multijuego Arcade 3188 Juegos - Retro	5	\$299.990
Atari	Atari Modelo 2600 + 1 Mando - Retro	4	\$64.990
Tv	Televisor Antiguo 20 Pulgadas Sony Modelos Mega/ Triniton	4	\$45.990
Mesa	Mesa para Televisor	4	\$29.900
Silla	Sillas para Atari 2600	4	\$15.900
Total			\$3.327.040

Consolas

Producto	Descripción	Unidades	Precio
PlayStation 5	PlayStation 5 825 GB + 1 Mando	2	\$499.990
Xbox Series X	Xbox Series X 1 Tb + 1 Mando	2	\$499.990
TV	Televisor Led y Monitor 24" GLC	4	\$89.990
Total			\$2.359.920

Mercado potencial y Participación de Mercado

Supuestos:

- Un 30% de la población del país tiene entre 15 a 34 años. Se supondrá este mismo porcentaje de distribución para cada comuna.

- Se utilizarán las proyecciones 2023 de población realizadas por el INE según el Censo de 2017

- También se tienen los porcentajes socioeconómicos del país, se utilizarán los primeros 3 niveles socioeconómicos (AB, C1a, C1b), ya que, se considera que son capaces de pagar el servicio ofrecido sin problemas. Asimismo, su distribución se supondrá de la misma manera para las distintas comunas. Según señala aimchile, un 22,7% de la población de Santiago es de los primeros 3 estratos socioeconómicos.

- Según un estudio realizado por Etermax Brand Gamification, 18% de chilenos y chilenas declara jugar frecuentemente videojuegos durante su tiempo libre. Se tomará este porcentaje como porcentaje de personas "Gamer" que hay dentro de la población

- *Corresponde a la comuna donde se ubicará el centro.

1) Las comunas a analizar son las que están rodeando a la comuna donde se pondrá el centro y obviamente, la comuna de este. Se obtendrán los datos demográficos de la población de estas comunas.

2) Se multiplica la población total por el % de esta misma que tienen una edad entre 15 a 34 años (objetivo según encuesta y propuesta).

3) El resultado del punto 2 se multiplica por el porcentaje de la población que se supone que puede pagar fácilmente el servicio descrito en los supuestos.

4) Se toma en consideración el ultimo supuesto para aplicar el 18% al último resultado, dando así un tamaño de mercado objetivo de 24.792 personas.

5) Ahora para calcular el mercado potencial se utiliza la información de la encuesta, donde un 79,1% respondió que definitivamente si le parecía interesante la idea. Dado esto, el mercado potencial sería de 8.107 personas

6) Finalmente para calcular el mercado disponible, se utilizó la encuesta donde, un 31,8% encontró que sin dudas le parece interesante la idea y además estaría dispuesto definitivamente a pagar por el o los servicios. Es así como queda un mercado disponible total de 6.236 personas.

Comuna	Población	Población Principal (15 a 34 años)	Población AB, C1a, C1b
Santiago Centro	536.089	160.827	36.508
Independencia	151.890	45.567	10.344
Recoleta	196.073	58.822	13.353
Providencia	162.837	48.851	11.089
Ñuñoa	263.319	78.996	17.932
San Joaquín	103.420	31.026	7.043
San Miguel	142.549	42.765	9.708
Pedro Aguirre Cerda	105.483	31.645	7.183
Estación Central	219.897	65.969	14.975
Quinta Normal	140.964	42.289	9.600
		Suma	137.734
		Mercado Objetivo	24.792
		Mercado Potencial	19.611
		Mercado Disponible	6.236

Dada la complejidad del cálculo de la participación de mercado (no se sabe realmente cuantas personas vuelven a ir y cuantas veces lo hacen cada semana con cuantas personas nuevas van al centro de cada semana). Por esto se supuso que las 370 personas semanales son las mismas que van cada semana. De esta forma el cálculo se realiza:

$$\frac{\text{Personas Semanales}}{\text{Mercado Potencial}} * 100 = \frac{370}{6236} * 100 = 5,93\% \approx 6\%$$

Análisis Competencia y Precios

	Horarios	Precios	
Arena XP	Lunes a Jueves 10:00am - 20:00pm Viernes y Sábado 10:00am - 20:30pm Domingo 11:00am - 20:00pm	\$4.000/hr	→ Competencia mas directa
LanCenter	Lunes a Jueves 09:45am - 23:00pm Viernes 09:45am - continuado Sábado 24 HRS Domingo cierre 23:00pm	\$3.000/hr	→ Competencia mucho menos directa, menos espacio, no hay consolas solo PC. Enfoque principal en venta de productos

- Un 33,6% dijo estar dispuesto a pagar entre 2500 y 3500.
- Un 26,4% dijo estar dispuesto a pagar entre 2000 y 2500.

Dado los precios de la competencia y las respuestas de la encuesta, se fijará el precio en \$3000 / Hr, donde será \$1.000 pesos más barato que la competencia directa y es un precio el cual responde a la utilidad esperada del plan.

Para el precio de la maquina VR específicamente, solo hay un lugar en Santiago que posee algo mas o menos similar, el cual, cobra \$20.000 pesos / Hr. En base a esto también se fijo el precio de la plataforma VR.

Depreciación y Recuperación IVA.

Se utilizo como supuesto que todos los activos fijos que son consolas maquinas pc etc. tienen una vida útil de 5 años (todas funcionan principalmente como computadores), donde se utilizará este valor para el flujo de caja (Depreciación Normal).

Se desprecio la recuperación de IVA por efectos de uso de máquinas Transbank.