

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Play2me

Plataforma para Gaming

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Ignacio Debat, 234474

Inés Hartmann, 234431

Pierre Wyaux, 234313

Tutor: Pablo Schaffner

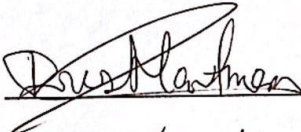
2022

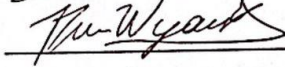
Declaración de Autoría

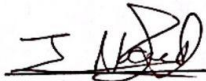
Nosotros, Ignacio Debat, Inés Hartmann y Pierre Wyaux declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

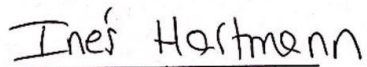
Firmas de los autores:







Aclaración:



PIERRE WYAUX

IGNACIO DEBAT

Fecha: 16 de noviembre de 2021

Agradecimientos

En primera instancia, queremos agradecer a nuestro tutor Pablo Schaffner, quien más nos ha acompañado en este proceso y se ha esforzado por guiarnos, apoyarnos y transmitirnos sus conocimientos, siempre con una dedicación y un compromiso admirable. En el mismo sentido queremos agradecerle a Agustín Tricánico, quien confió en nosotros para desarrollar esta idea y estuvo a disposición del equipo siempre con una actitud muy positiva. Sin la ayuda de ambos, el camino hubiese sido mucho más difícil.

En segundo lugar, queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional y por ser quienes confiaron en nosotros desde el comienzo.

Finalmente, pero no menos importante, nos gustaría agradecer a la comunidad gamer de Latinoamérica por demostrar gran voluntad y disposición para contribuir en nuestras investigaciones, ayudándonos a lograr el mejor resultado posible.

Resumen ejecutivo

La industria de los videojuegos ha tenido un crecimiento exponencial en la última década y su valor se estima en \$175.8 billones de dólares en 2021 con 230 millones de jugadores hispanohablantes. El acelerado crecimiento de esta nueva industria trajo como consecuencia la aparición de los E-Sports, una actividad en la que dos o más jugadores compiten de manera amateur o profesional en un videojuego, y el Live Streaming, que es la transmisión en vivo de un evento por Internet y supone el principal vehículo por el cual los E-Sports llegan al público. Estas actividades han posicionado a videojugadores profesionales y streamers reconocidos, como figuras clave del sector, convirtiéndose en ídolos de muchos aficionados.

En este contexto, se divisó la oportunidad de conectar a través de partidas a los videojugadores y streamers reconocidos (en adelante "PRO's") con aficionados de videojuegos. Con el objetivo de validar esta oportunidad, se llevaron a cabo una serie de investigaciones de mercado tanto cualitativas como y cuantitativas y un trial run. Las encuestas realizadas a aficionados evidenciaron que a un 54% de estos le interesaría tener un contacto más estrecho con los PRO's a los que siguen. Por otra parte, a través de entrevistas con los PRO's, se identificó que a estos les gustaría vivir exclusivamente de los ingresos generados por los videojuegos, pero no logran monetizar su contenido en tal medida.

Así surge Play2me, la primera plataforma digital de América Latina que conecta a aficionados de los videojuegos con PRO's a través de partidas en línea. Ahora, los aficionados podrán jugar y aprender directamente con sus referentes a través de cuatro modalidades de juego, y los PRO's podrán monetizar su contenido con partidas pagas a través de una gran base de usuarios. Play2me busca facilitar y gestionar el contacto entre ambas partes. A través de una WebApp, el aficionado podrá reservar la partida mediante un calendario, escogiendo el juego, la modalidad, el horario y PRO con quien desea interactuar. Una vez realizado el pago recibirá en su correo la información necesaria para disfrutar de la partida.

Play2me atiende a dos tipos de cliente: aficionados y PRO's. Para segmentar a los aficionados se consideraron a todos los videojugadores de países hispanohablantes con las siguientes variables comportamentales: alta frecuencia de juego, alta disposición a pagar y búsqueda de experiencias holísticas, alcanzando 64.176.000 personas. En cuanto a los PRO's, se consideraron aquellos que cuenten con comunidades de más de 2500 seguidores y sean hispanohablantes. De acuerdo a datos de TwitchTrackers este segmento actualmente alcanza los 11.000 PRO's.

A partir de las investigaciones realizadas se definieron cuatro modalidades de juego con precios diferenciales según el nivel de interacción. La disposición a pagar expresada por los aficionados varía según la modalidad y la popularidad del PRO. De las encuestas a aficionados y la disposición a cobrar de PRO's, se determinó un precio promedio ponderado de \$17.6

Para determinar el mercado potencial se consideraron a los aficionados del segmento previamente definido, que cuentan con medios de pago en línea (90%) y que demostraron una intención positiva de compra frente a los servicios de Play2me. Tomando una frecuencia de uso promedio de 19 veces al año manifestada en las encuestas, y un precio promedio ponderado de \$17.6, se alcanza un TAM de

\$1,5 billones. Para el SAM calculamos la porción del mercado capaces de servir con nuestro modelo de negocios, limitado por la cantidad de partidas ofertadas por los PRO's. Considerando partidas de media hora y una dedicación promedio de 8 horas semanales de 11.000 PRO's, se alcanzan 9.152.000 partidas anuales y un valor de \$161.075.200. Finalmente, con un objetivo de captación del 16% en el primer año y 50% en quinto, se alcanza un SOM de \$80.537.600 en el año 5.

La estrategia del negocio tendrá dos focos principales: la rápida captación de PRO's que pongan en marcha la plataforma, y el alto flujo de aficionados que compren las partidas. Para lograrlo se realizará una fuerte inversión en la captación de PRO's a través de incentivos económicos y se otorgarán bonos mensuales de \$500 promedio a un porcentaje de los PRO's más populares. La captación de figuras populares al inicio será fundamental para dar legitimidad a la plataforma frente a otros PRO's y atraer gran tráfico de aficionados desde sus propias comunidades. En este sentido, será clave la alianza con agencias de talentos como puerta de acceso a importantes figuras del gaming, y con marcas que contribuyan en la credibilidad del proyecto, dando apoyo comercial. Además, la estrategia de marketing tendrá como objetivo atraer a un gran número de aficionados. Los principales canales para ello serán Instagram, Facebook, Twitter, Discord, Youtube y la propia plataforma. Para la fidelización de los clientes se proponen acciones de retención como venta de paquetes, sistemas de puntos, eventos y concursos, que contribuyan a generar un sentido de comunidad.

El principal competidor actualmente es Gamer Sensei, plataforma enfocada en el coaching para angloparlantes. Play2me se diferencia al proponer 4 modalidades de juego diferentes y enfocarse en la comunidad hispanohablante. Las grandes plataformas de streaming como Twitch, Youtube y Facebook gaming representan parte de la competencia indirecta y se espera que reaccionen para mitigar la presencia de Play2me. Para contrarrestar a la competencia será importante crecer rápidamente, captando y fidelizando a gran parte del mercado de modo de construir una marca fuerte.

Las comisiones por partidas jugadas constituyen la fuente de ingresos de este negocio. Estas corresponden al 30% del precio final abonado por el aficionado. El 70% restante es la ganancia obtenida por el PRO por el servicio prestado. Los costos fijos más relevantes corresponden al marketing, salarios e incentivos a PRO's. Estos últimos disminuirán a medida que el proyecto crezca de forma orgánica. Los ingresos en el primer año serán de \$4.187.955 y crecerán de forma exponencial año a año, directamente vinculados con la captación de PRO's cuyo aumento tendrá un impacto multiplicador en la cantidad de partidas ofrecidas y en las ventas. En el año 5 la proyección de ventas es de \$22.610.931.

La inversión requerida para el proyecto será de \$820.627 y se recupera rápidamente al mes 13. El monto corresponde principalmente al desarrollo de la plataforma, la captación inicial de PRO's, y un desembolso en efectivo para cubrir los gastos de los primeros meses. Las variables críticas del negocio consideradas fueron la cantidad de PRO's captados y el precio. Del análisis de sensibilidad se desprendió una mayor variación del VAN frente al precio, soportando una caída de hasta el 70%. Por último, el VAN con una TRR del 20% arroja un valor de \$28.789.909 y una TIR del 291%. De estos valores, se concluye que se trata de un proyecto rentable con bajo riesgo siendo muy conveniente realizar la inversión.

Índice

Resumen ejecutivo	4
1.1 Justificación de la oportunidad	8
1.2 Industria en la que se inserta el emprendimiento	9
1.3 Modelo de negocio de partida	10
1.4 Proceso de validación	10
1.5 Hallazgos	11
1.6 Ajustes introducidos	11
1.7 Competidores y su reacción	12
1.8 Mercado	13
1.9 Estimación de ventas	14
1.10 Oportunidades y Amenazas	14
2. Modelo de negocios	15
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	15
2.2 Propuesta de valor	15
2.3 Canales	16
2.4 Relación con los clientes	16
2.5 Modelo de ingresos	17
2.6 Recursos clave	17
2.7 Actividades y procesos clave	17
2.8 Socios clave	18
2.9 Estructura de costos	18
2.10 Fortalezas y debilidades	18
3. Implementación del modelo	19
3.1 Funcionamiento	19
3.2 Sistema de calificaciones	19
3.3 Condiciones de cancelación y reembolso	19
3.4 Personal y capacitación	20
3.5 Alianza con Claro	20
3.6 Medios de pago	20
3.7 Estructura legal	21
3.8 Plan de Marketing	21

3.8.1 Comunicación	21
3.8.2 Medios	21
3.8.3 Captación	22
3.8.4 Retención	22
4. Evaluación del retorno /riesgo	23
4.1 Inversión inicial	23
4.2 Estructura de financiamiento	23
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	23
4.4 Políticas de pagos y cobros	23
4.5 Políticas de recursos humanos	24
4.6 Proyección de flujos de ingresos y egresos	24
4.7 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	24
4.8 Evaluación del riesgo	24
4.9 Sensibilidad a variables críticas	24
Bibliografía	25
Anexos	27
Anexo 1 - Modelo de Osterwalder Inicial	27
Anexo 2 - Proceso de Validación	28
2.1 Encuestas	28
2.2 Entrevistas	30
Anexo 3 – Actores de la industria	33
Anexo 4 - Trial Run	34
Anexo 5 – Segmentación	36
5.1 Detalle Segmentación NewZoo	36
5.2 Participación por segmento de aficionados	36
Anexo 6 - Modelo de Osterwalder final	37
Anexo 7 – Análisis ingresos PRO’s	38
Anexo 8 – Presupuestos	39
8.2 Campaña digital	39
8.1 Desarrollo de la plataforma	39
Anexo 9 - Planilla de Recursos Humanos	40
Anexo 10 - Estructura legal	41
Anexo 11 - Detalle actividades de retención	42
Anexo 12 - Modelo económico financiero	43

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Justificación de la oportunidad

La industria de los videojuegos es el sector económico que engloba el desarrollo, la distribución, y la comercialización de videojuegos y accesorios o servicios asociados. En la última década, el crecimiento ha sido exponencial y particularmente en el año 2020, los ingresos, la cantidad de usuarios y el propio crecimiento batieron récords, según el reporte global del mercado de videojuegos elaborado por Newzoo (2021)¹. La industria continuará en aumento y las predicciones indicaron que el sector generaría un estimado de \$175.8 billones de dólares en 2021 y generará \$218.7 billones en 2024. Además, se previó que el 2021 cerraría con aproximadamente 3 billones de jugadores a nivel global, lo que implica un aumento del 5,3% con respecto al año anterior (Newzoo, 2021).

El vertiginoso crecimiento de esta nueva gran industria trajo como consecuencia la aparición de dos elementos concatenados. El primero de ellos son los **E-Sports**, una actividad en la que dos o más jugadores compiten de manera amateur o profesional en un videojuego. Cualquier videojuego en el que se realicen competiciones, a nivel amateur o profesional, será considerado como E-sport. Esta nueva disciplina obtuvo ingresos por \$947 millones de dólares en 2020 y se previeron ampliamente superando los \$1.000 millones en 2021 (Newzoo, 2021)². El segundo elemento es el **Live Streaming** y es la transmisión de un evento por Internet en el momento en que sucede. Este es el principal vehículo por el cual los E-sports llegan al público y ha tenido un éxito acelerado en los últimos cinco años. Se estima que la audiencia global de transmisión en vivo de videojuegos llegó a 728.8 millones en 2021, creciendo un 10% en relación al 2020 (Newzoo). En este marco tanto streamers³ como jugadores competitivos se han convertido en figuras clave del sector.

En este contexto, se divisó una oportunidad tanto para los aficionados de países hispanohablantes, como para jugadores y *streamers* reconocidos (en adelante “PRO’s”). En primer lugar, las encuestas realizadas a aficionados⁴ evidenciaron que a un 54% de estos le interesaría tener un contacto estrecho con los PRO’s a los que siguen. Este deseo de acercarse a ellos se puede plasmar en instancias sociales, lúdicas y de aprendizaje, en contacto directo con sus referentes, a cambio de una tarifa. La oportunidad surge ya que las plataformas actuales de streaming limitan la interacción de los aficionados a visualizaciones o, en el mejor de los casos, al acceso de contenido exclusivo por medio de una suscripción paga. Sin embargo, Play2me propone una vía de interacción distinta entre ambas partes.

Por otra parte, a través de entrevistas con los PRO’s⁵ se identificó que a estos les gustaría vivir exclusivamente de los ingresos generados por el gaming, pero no logran monetizar su contenido en tal medida. Según afirma Ignacio Nicolás, periodista de videojuegos, “vivir de los videojuegos es una

¹ *Global Games Market Report*. NewZoo es el proveedor líder mundial en análisis de datos de videojuegos y deportes electrónicos.

² *Global E-sports & Live Streaming Market Report*.

³ Realizadores de transmisiones en vivo.

⁴ Ver anexo 2.1: Proceso de validación – Encuestas.

⁵ Ver anexo 2.2: Proceso de validación – Entrevistas.

ilusión que tenemos todos los que amamos esto, pero la realidad desilusiona”. Sucede que, si bien las plataformas de *streaming* ofrecen posibilidades para obtener ingresos⁶, para acceder a ellas es necesario cumplir ciertos requisitos (cantidad de seguidores, espectadores concurrentes⁷ y horas transmitidas, entre otros) que solo una escasa minoría consigue. Para los PRO’s, esta nueva plataforma significa una fuente de ingresos atractiva, además de conectar con sus seguidores de una forma mucho más personal.

1.2 Industria en la que se inserta el emprendimiento

Play2me se insertará en un sector moderno, dinámico y competitivo: los E-Sports y Live Streaming. Si bien la industria madre es la de los videojuegos, esta incluye a una multitud de actores⁸ que nutren una cadena de valor en la que los jugadores y streamers aparecen solamente al final. Por este motivo, analizaremos el entorno más específico en el que Play2me estará involucrado.

Los E-Sports tuvieron su origen en los años 80, aunque el crecimiento comenzó a ser exponencial a partir del 2010 (Maeso, 2020). Según un reporte realizado por NewZoo (Souza, 2015), en el año 2015 los E-Sports generaron ingresos por U\$S 252 millones y contaban con 113 millones de entusiastas a nivel global. Sin embargo, el 2020 fue el año que definitivamente revolucionó esta industria, alcanzando ingresos récord por \$947 millones de dólares y un número de entusiastas a nivel global de 215 millones (Newzoo, 2021)⁹.

Por su parte, el Live Streaming es una actividad se popularizó a comienzos de la década 2010 con la aparición de Twitch, primera plataforma en ofrecer este servicio (TwitchTracker, 2021). El desarrollo de los deportes electrónicos dio lugar a una amplia variedad de plataformas que fueron apareciendo con el correr de los años, creando un nuevo mercado interactivo que propone una atractiva alternativa a los métodos de transmisión tradicionales. La audiencia global de transmisión en vivo de videojuegos alcanzó los 662 millones de espectadores en 2020, y tuvo a Twitch como principal protagonista, llegando a los 30 millones de espectadores diarios (Newzoo, 2021)¹⁰.

Las proyecciones son muy alentadoras, tanto para los E-Sports como para el streaming (Newzoo, 2021)¹¹. Los ingresos de E-Sports generados en 2021 se estiman en \$1.084 millones, un crecimiento del 14,5% con respecto al año previo. En cuanto al streaming, las tasas de crecimiento en economías de desarrollo mantendrán una constante de dos dígitos durante los próximos 5 años. En América Latina se espera una tasa de crecimiento anual promedio de 14%. En términos económicos, se cree que para el 2028 el mercado de Live Streaming generará \$224 mil millones de dólares.

⁶ Las formas de monetización de las diferentes plataformas se detallan en el punto 1.7.

⁷ Número promedio de espectadores simultáneos en la plataforma.

⁸ Ver Anexo 3 - Actores de la industria.

⁹ *Global Games Market Report*.

¹⁰ *Global Games Market Report*.

¹¹ *Global E-sports & Live Streaming Market Report*.

1.3 Modelo de negocio de partida¹²

A partir de la identificación de la oportunidad se planteó un modelo inicial que consistía en una plataforma de conexión para las partidas entre aficionados y PRO's con los juegos integrados en la misma.

A continuación, se detallan las hipótesis planteadas en el modelo inicial de negocios, las cuales fueron validadas o rechazadas luego de la investigación de mercado:

- Tendencia de crecimiento sostenido en el mercado del gaming iberoamericano.
- Facilidad de integración de juegos en la plataforma.
- Los PRO's representan una nueva categoría de ídolos para los aficionados
- A gran parte de los PRO's les dificulta la monetización de su trabajo.
- Los streamers y gamers PRO's están dispuestos a jugar con sus seguidores.
- Los aficionados buscan tener un contacto más estrecho con los PRO's y desearían compartir partidas de juego con ellos.
- Los aficionados están dispuestos a pagar más de USD 30 por las partidas.

1.4 Proceso de validación

Con el fin de validar las hipótesis planteadas se llevó a cabo una investigación de mercado con las siguientes etapas:

Fase	Descripción
Encuestas	Se realizaron cuatro encuestas. La primera buscó validar la propuesta inicial de Play2me confirmando la oportunidad frente al deseo de los aficionados de jugar con sus referentes. La segunda buscó obtener información cuantitativa de sus hábitos, aceptación de la propuesta y sus modalidades, y la disposición a pagar. Se realizó una última encuesta a aficionados para obtener mayor información de segmentación y cuantificar la frecuencia de consumo. Por último se realizó una encuesta a streamers y gamers PRO para validar precio y disposición de horas para play2me. Las encuestas a aficionados fueron difundidas a través de comunidades de videojugadores en Facebook a un público de entre 16 y 45 años de los siguientes países: Uruguay, Argentina, Costa Rica, España, México, Perú, Colombia y Ecuador. La encuesta a PRO's fue enviada directamente por Instagram a 32 gamers y streamers de Costa Rica, Uruguay, Argentina, Perú y México.
Entrevistas en profundidad a expertos y líderes de opinión	Se realizaron 10 entrevistas a PRO's con el objetivo de entender la relación con sus comunidades y discutir y ajustar la propuesta. También fueron entrevistados un periodista de videojuegos, el gerente de marketing de Gamaga (empresa desarrolladora de videojuegos en Chile) e Ignacio Martínez, presidente de la asociación de E-Sports, para entender mejor el panorama del gaming en Uruguay y América Latina y visualizar dificultades en la propuesta de Play2me.
Entrevistas en profundidad a aficionados	Con el objetivo de entender en profundidad las motivaciones y deseos de los aficionados, realizamos 6 de entrevistas en profundidad, obteniendo insights que nos permitieron ajustar la propuesta de valor y diseñar la segunda encuesta.
Trial Run ¹³	Se desarrolló una página web inicial de Play2.me en la que los usuarios pudieron conocer el funcionamiento de la plataforma y las distintas modalidades del servicio. Esta prueba fue publicitada a través de Instagram, dirigida a un público con interés en videojuegos, de entre 18 y 40 años, de varios países latinoamericanos.

¹² Ver anexo 1 - Modelo de Osterwalder inicial.

¹³ Ver anexo 4 - Trial Run.

1.5 Hallazgos

Tema	Hallazgo	Atributo	Imprescindible	Deseable
Justificación oportuna	Al 54% de los encuestados les gustaría jugar con algún streamer reconocido o jugador profesional	Partidas coordinables con streamers y gamers conocidos	X	
	El 16 % de los encuestados respondió que definitivamente le interesaría el servicio de Play2me, y un 54% que probablemente sí.			
	Con el Trial Run se confirmó el interés en el servicio, al detectar 120 sesiones relevantes en la página web y 13 registros en un lapso de 10 días.			
Motivación del aficionado	A partir de las entrevistas surge la figura de los gamers como "ídolos". Además, los aficionados tienen interés en mejorar su juego a través de alguien PRO.	Modalidad de juego Game Tips que incluya consejos del PRO para mejorar el nivel		X
	A un 81% de los encuestados le interesaría el servicio por diversión, un 53% para mejorar habilidades, y un 50% para relacionarse con sus ídolos.	Modalidad de Juego Versus: Partidas individuales con el PRO	X	
Coordinación de partidas	A partir de entrevistas con PRO se identificó la preferencia por partidas coordinadas con anticipación.	Sistema de calendario para agendar partidas, en base a la disponibilidad semanal de cada PRO	X	
	Gamers y streamers ya cuentan con agendas atareadas			
	Compra planificada de los aficionados			
Precio	El precio a pagar depende de la notoriedad del streamer, llegando a cifras de hasta 1000 USD por una partida de 30 minutos	Precios a determinar en función de la popularidad del PRO y su demanda.		X
	Streamers manifestaron en entrevistas su disposición a jugar por un precio de entre 5 y 30 USD			
	De la encuesta a aficionados surgen las siguientes medianas de precio a pagar: Versus 10 USD Game Tips 15 USD Go Live 20 USD Team Up 25 USD	Precios diferenciales según modalidad	X	
	La disposición a pagar de aficionados se encuentra dentro del rango de la disposición a cobrar por parte de los PRO			
Plataforma	En las entrevistas con aficionados se expresa la preferencia por uso de canales de comunicación ya existentes como Discord	La comunicación durante la partida sea a través de Discord ¹⁴		X
	Surge como miedo la no-concreción de la partida	Reembolso por cancelación, sistema de calificaciones y penalización del PRO.	X	
	Calificados sugieren el uso de incentivos dentro de la plataforma	Sistema de puntos y ranking dentro de la plataforma canjeables por partidas		X

1.6 Ajustes introducidos

En base a los hallazgos mencionados previamente, se llevaron a cabo las siguientes reformulaciones en la propuesta inicial.

Ajustes	Modelo inicial	Modelo actual	Justificación
Plataforma	Plataforma de conexión para las partidas entre aficionados y PRO, con la integración de los juegos en la misma.	Plataforma multilateral que conecte ambas partes a través de un sistema automatizado de agenda. La partida se concreta en los propios servidores del juego y la comunicación a través de Discord.	Alto costo y complejidad de integración que a su vez depende de la exclusividad de cada juego. La mayoría de los aficionados eligen comunicarse por fuera del servidor del juego (Discord).
Coordinación	Coordinación de las partidas a través de agenda y de forma espontánea (PRO mostrándose en línea).	Coordinación de las partidas únicamente a través de un sistema de calendario y agenda.	Mayor conveniencia para los PRO para organizarse con sus propias agendas atareadas. Mayor compromiso de los PRO con la plataforma y sus seguidores. Posibilidad de los seguidores de planificar la compra.
Precio	Precio de nicho por encima de los 40 dólares como plataformas de coaching.	Precio más accesible por partida dependiendo de la modalidad y nivel del PRO. (Promedio por modalidad a partir de 10 USD)	PRO dispuestos a jugar por bajo precio. Servicio más masivo y de mayor frecuencia que lo planteado inicialmente. Disposición a pagar de los aficionados menor a la esperada.
Modalidades	Partidas con modalidad de juego uno a uno, o en equipo.	Se plantean 4 modalidades: Versus - Partida uno a uno Game tips - Entrenamiento en la partida GoLive - Partida con transmisión en vivo TeamUp - Equipo en conjunto con el PRO y otros aficionados.	Modalidades de juego planteadas a partir de las motivaciones de aficionados en el uso del servicio que surgieron de la investigación: mejorar su juego, interactuar con sus ídolos, divertirse con amigos y visibilidad.

¹⁴ Discord es una red social de mensajería instantánea de chat, voz y video. Se trata de una plataforma como Zoom pero con funcionalidades más complejas que la han convertido en la principal plataforma de comunicación para los aficionados de los videojuegos

1.7 Competidores y su reacción

Aunque no idénticos, existen varios competidores que ofrecen servicios similares y se encuentran consolidados en esta industria. Estos se pueden separar en dos grupos conforme a los servicios que ofrecen y el grado de amenaza que suponen para Play2me. El primero de ellos comprende las tres plataformas más destacadas que permiten realizar transmisiones de videojuegos en vivo. En el siguiente cuadro se presentan sus principales características.

Competidor	Formas de Monetización	Tamaño (en promedio de espectadores concurrentes/cant. de streamers)	Amenaza
Twitch	Suscripciones y donaciones ¹⁵ , programa de afiliados ¹⁶ y patrocinios ¹⁷	2.708.000 y 13.862.000 (Streamscharts, 2021)	Alta
Facebook Gaming	Suscripciones y donaciones, patrocinios y anuncios ¹⁸	612.000 y 418.000 (Streamscharts, 2021)	Media
Youtube Gaming	Patrocinios y anuncios	599.000 y 420.000 (Clement, 2021)	Media

Las tres plataformas cuentan con programas de afiliación que buscan atraer y fidelizar streamers. Twitch es ampliamente la más destacada en términos de audiencia, aunque llamativamente es quien ofrece menos beneficios económicos a sus streamers. Sin embargo, cuentan con la comunidad de espectadores más numerosa y apuestan por que sean estos quienes premien a los PRO's a través de donaciones y suscripciones. Con el fin de contrarrestar esta virtud de Twitch, Facebook y Youtube han desarrollado programas más tentadores para los streamers. El programa Level Up de Facebook destaca por sus transmisiones de alta calidad y por ofrecer recompensas rápidamente. En cuanto al programa de Youtube, aunque no es tan accesible como los anteriores, ofrece mejores recompensas, así como asesoramiento y asistencia por parte de Youtube para el mejoramiento de las transmisiones. Si bien los modelos de negocio de estos tres competidores no se verán afectados considerablemente ante el surgimiento de Play2me, el público al que apuntan es el mismo. Por ende, el tiempo que streamers y aficionados dediquen a Play2me, será tiempo perdido para estas plataformas, quienes tomarán acciones para mitigar la presencia de la nueva plataforma. Posiblemente desarrollen secciones o plataformas adicionales en donde se imite el servicio propuesto por Play2me.

En el segundo grupo encontramos únicamente a Gamer Sensei, una plataforma estadounidense que ofrece el servicio de entrenamiento en videojuegos. El servicio que ofrece es idéntico a la modalidad *Game tips* de Play2me, por lo que se trata del competidor más directo de Play2me, aunque está orientado exclusivamente a la comunidad angloparlante (principalmente Estados Unidos y Reino

¹⁵ Los usuarios pueden suscribirse a los canales de sus *streamers* favoritos, así como donar dinero. Las suscripciones se clasifican en tres niveles, con diferentes precios (desde 5 a 25 dólares aproximadamente, aunque varían según el país) y beneficios.

¹⁶ Los *streamers* elegidos por Twitch para el programa de afiliados pueden comenzar a rentabilizar su contenido. La selección se hace en función a horas transmitidas, promedio de espectadores y cantidad de seguidores.

¹⁷ El streamer ofrece a una marca la visibilidad de sus productos cobrando un pago por ello.

¹⁸ A diferencia de los patrocinios, los anuncios son mostrados aleatoriamente en transmisiones de streamers, quienes reciben ingresos por esto.

Unido). De hecho, no cuenta con entrenadores de habla hispana. En noviembre de 2020 fue adquirida por Corsair Gaming (2020), líder en la industria de hardware de alto rendimiento y productos periféricos para juegos, ayudando a que se consolide como la marca más fiable en servicios de *coaching* de E-sports hasta el momento. Frente al advenimiento de Play2me, es posible que Gamer Sensei tenga una reacción significativa, realizando esfuerzos para insertarse en el mercado hispanohablante de coaching. La empresa cuenta con el know how y el respaldo económico de Corsair para hacerlo.

Considerando el contexto competitivo en el que se insertará Play2me, se hará una fuerte inversión inicial con el objetivo de introducir y consolidar rápidamente la marca en el mercado, captando y fidelizando la mayor parte de aficionados y PRO's. En este sentido, será crucial concretar fuertes alianzas estratégicas con socios¹⁹ que permitan elevar las barreras de entrada al mercado.

1.8 Mercado

Para determinar el tamaño total del mercado consideramos a los jugadores de videojuegos de países hispanohablantes²⁰ que alcanzan los 229.200.000 jugadores (Newzoo, 2021)²¹. De este total consideramos a los jugadores con las siguientes variables comportamentales: alta frecuencia de juego, alta disposición a pagar y búsqueda de experiencias holísticas a través del juego. En base a los perfiles de segmentación desarrollados por NewZoo, este grupo alcanza el 28% del total de jugadores²². De aquí obtenemos 64.176.000 personas. Considerando que el 8% de los aficionados encuestados respondió que definitivamente sí se interesaría en alguna de las modalidades de juego de Play2me²³ y que el 90% utiliza medios de pago en línea llegamos a un TAM de 4.620.0672 personas. Tomando como promedio una frecuencia de 19 veces anuales en la que los aficionados estarían dispuestos a utilizar el servicio (en base a información cuantitativa), y un precio promedio ponderado de 17.6 USD²⁴, llegamos a un valor potencial de mercado de U\$S 1.545.152.716. ($4.620.0672 \times 19 \text{ veces} \times 17.6 \text{ USD}$).

Para el SAM calculamos la porción del mercado capaces de servir con nuestro modelo de negocios que, al tratarse de una plataforma multilateral que conecta dos mercados, está limitado por la parte oferente: los jugadores PRO's disponibles para ofrecer partidas en Play2me. Para estimar la cantidad de streamers y gamers PRO's, tomamos solamente a los streamers hispanohablantes que cuenten con más de 40 viewers en simultáneo en sus transmisiones de Twitch (equivale a canales con alrededor de más de 2500 seguidores), entendiendo que son quienes tienen comunidades de seguidores relevantes, llegando a un total de 11.000 streamers (TwitchTracker, 2021). En base a la investigación cuantitativa, estimamos una disposición de 8 horas semanales a dedicar en la plataforma. Considerando partidas de media hora, obtenemos un total de 9.152.000 partidas anuales. De esta forma alcanzaría un mercado de 161.075.200 USD tomando un precio de 17.6 USD.

¹⁹ Los socios se detallan en 2.8 Socios clave.

²⁰ La modalidad de juego en línea no conlleva restricciones geográficas y entendemos que el idioma y la similitud cultural favorecen la interacción entre jugadores.

²¹ *Newzoo's Gamer Segmentation*

²² Ver anexo 5.1 - Detalle segmentación NewZoo.

²³ Ver anexo 2.1 - Proceso de validación – Encuestas a aficionados.

²⁴ Esta cifra surge del precio promedio ponderado de las modalidades presentadas en 2.2 Propuesta de valor.

Finalmente, para el SOM, teniendo en cuenta la importancia de una entrada agresiva para bloquear a la competencia, tomamos como objetivo captar al 16% del SAM en el primer año, y alcanzando el 50% en el quinto año²⁵. Esto representa, en el quinto año, 5.500 streamers que ofrecerán 8 horas semanales en la plataforma para conectarse con aficionados, alcanzando las 4.576.000 partidas anuales jugadas. Esto arroja un ingreso total de 80.537.600 USD.

1.9 Estimación de ventas

A partir de los resultados de la encuesta, se utilizó el valor de la mediana de las respuestas para establecer precios promedio de cada modalidad:

Modalidad	Precio
Versus	USD 10
Game Tips	USD 15
Team Up	USD 25 (Precio por equipo)
GoLive	USD 20

La determinación del precio se hará en función de la modalidad elegida, popularidad del PRO y su demanda por parte de los aficionados. El promedio ponderado de estos valores es el que figura en la tabla y el utilizado para las estimaciones financieras. La frecuencia anual con la que aficionados utilizarían Play2me se determinó a partir de una encuesta a 139 aficionados. Del promedio ponderado de las respuestas se obtuvo una frecuencia de 19 veces anuales. Por otro lado, se consideró la cantidad de horas que los PRO's estarían dispuestos a dedicar a la plataforma llegando a un promedio de 8 horas semanales a partir del promedio ponderado de una encuesta realizada a 32 PRO's²⁶.

En base a los hallazgos en relación a los precios, la frecuencia de uso y la preferencia por modalidad (validada en la encuesta a aficionados) se estimó la siguiente proyección de ventas:

SAM	11,000		PRO's		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SOM	16%	26%	35%	43%	50%
PRO's captados	1,760	2,860	3,850	4,730	5,500
Partidas anuales	793,173	1,960,053	2,825,680	3,599,787	4,282,373
Aficionados captados	41,746	103,161	148,720	189,462	225,388
Precio promedio ponderado	17.6	17.6	17.6	17.6	17.6
Ventas (30% sobre PVP)	4,187,955	10,349,082	14,919,590	19,006,874	22,610,931

1.10 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Acciones de potenciación
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente no existen plataformas que le ofrezcan a los aficionados la posibilidad de jugar partidas directamente con PRO's. A raíz de la investigación se reconoce que ambas partes le asignan un gran valor al poder hacerlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un espacio digital que conecte ambas partes, ofreciendo a los aficionados la posibilidad de jugar con sus referentes del gaming, y a estos la oportunidad de tener un vínculo más cercano con su comunidad, al tiempo que obtienen ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> El gaming es tendencia mundial y crece exponencialmente. A raíz de la pandemia, en el año 2020 se batieron récords en ingresos y cantidad de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación con énfasis en los beneficios que supone Play2me para la comunidad gamer y cómo puede ayudar a mejorar la experiencia de los protagonistas.
<ul style="list-style-type: none"> Aumento sostenido de marcas que apoyan a clubes y competiciones de e-sports, independientemente de la relación que guarden con esta industria. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar el proyecto a marcas y ofrecer acuerdos de colaboración en los cuales Play2me ofrece visibilidad a cambio de una retribución económica.
Amenazas	Acciones de mitigación
<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de servicios similares por parte de actuales o nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Sustantiva inversión inicial que permita entrar rápidamente al mercado y así fidelizar tanto a aficionados como a PRO's.
<ul style="list-style-type: none"> Mejoras en las propuestas de monetización de las plataformas de streaming, disminuyendo así la necesidad de los streamers de recurrir a otros medios para aumentar sus ingresos. 	

²⁵ Estimación en base a la curva de adopción de innovaciones.

²⁶ Ver Anexo 2.1 – Proceso de validación – Encuesta a PRO's

2. Modelo de negocios²⁷

2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

Play2me apunta a dos mercados: PRO's y aficionados de videojuegos. Para determinar el mercado de PRO's se consideraron a aquellos streamers y jugadores hispanohablantes con comunidades de más de 2500 seguidores en base a los canales de Twitch. En cuanto a los aficionados, se consideraron jugadores de videojuegos hispanohablantes pertenecientes a las categorías de NewZoo que reúnen las variables comportamentales mencionadas en 1.8 Mercado, con intención firme de uso del servicio y que utilizan medios de pago en línea.

Dentro de los PRO's segmentamos por popularidad para determinar estrategias diferenciadas de captación y retención. Por un lado, aquellos con más de 25.000 seguidores, quienes recibirán incentivos económicos²⁸ para formar parte de la plataforma. Estos incentivos se otorgarán a un porcentaje decreciente de los PRO's más populares a medida que la captación de este segmento se torne más orgánica. Por otro lado, tenemos a la mayoría PRO's restantes que se beneficiará de la monetización que brindan las propias partidas.

En cuanto a los aficionados, a partir de las encuestas realizadas se identificaron tres segmentos diferenciados en base a la frecuencia de consumo: light, medium y heavy users. Los primeros constituyen el 33% del total de aficionados y representan el 5% del total de las ventas. Los segundos comprenden el 51% y representan el 51% de las ventas. Finalmente, los últimos constituyen el 16% de los aficionados y suponen el 45% de las ventas de Play2me²⁹. En estos últimos se concentrarán las estrategias de retención y los esfuerzos de marketing al ser los que concentran la mayor cantidad de ingresos de Play2me.

2.2 Propuesta de valor

Play2me es la primera plataforma digital que conecta, mediante un sistema de agenda, a streamers y gamers reconocidos con aficionados de los videojuegos a través de partidas en línea. Por un lado, se brinda un servicio premium a los aficionados, quienes pueden jugar y aprender directamente con sus referentes del *gaming*. Por otro lado, se ofrece a los PRO's una nueva forma de monetizar³⁰ su contenido con partidas pagas a través de una gran base de usuarios. Play2me busca facilitar y gestionar el contacto entre ambas partes. Se ofrecen cuatro modalidades de juego en base a los distintos intereses de los aficionados:

- *Team up*: El aficionado reúne a un equipo (la cantidad de participantes varía en función al juego) y juegan con su PRO favorito o contra este.

²⁷ Ver Anexo 6 - Modelo de Osterwalder final.

²⁸ El incentivo promedio/mes/PRO es de USD 500 y fue estimado en base a las entrevistas en profundidad con PRO's. Dicho monto puede corresponder a apoyo comercial, retribuciones monetarias y equipamiento.

²⁹ Ver Anexo 5.2 – Participación por segmento de aficionados.

³⁰ Ver Anexo 7 - Análisis ingresos PRO's.

- *Versus*: El aficionado se desafía en una partida uno a uno contra el PRO que desee.
- *Golive*: El funcionamiento es similar a la modalidad *Team up* o *versus*, con la diferencia que la partida se transmite en vivo a través del canal del PRO. Además de jugar con o contra el PRO, el/los usuarios se exhiben frente a la comunidad del PRO, obteniendo su “momento de fama”.
- *Game tips*: El aficionado juega una partida contra un rival aleatorio mientras recibe consejos y asesoramiento por parte de su PRO favorito.

2.3 Canales

Los canales de Play2me estarán constituidos por los canales de promoción, distribución y venta. En cuanto a los dos primeros, se utilizarán para marketing y publicidad y están conformados principalmente por las redes sociales (de Play2me, de los PRO's y de los aficionados) en las que se va a generar contenido con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor de Play2me y alcanzar el público objetivo. Las redes utilizadas serán Instagram, Facebook, Twitter, Discord y Youtube, en las cuales se generará contenido orgánico y publicidad segmentada hacia la comunidad gamer. También se implementarán estrategias SEO y SEM a través de Google³¹.

Por otro lado, el canal de venta será la plataforma WebApp de Play2me. Esta contará con un chatbox y centro de notificaciones. A través de la misma se generarán las conversiones de compra. Además, será un fuerte canal de marketing en el que los clientes podrán visualizar un resumen de su perfil con partidas jugadas y puntos acumulados, y a través del cual se generará la base de datos para las principales acciones de retención.

2.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes será distinta para cada segmento. Con los aficionados será continua, automatizada y personalizada. Será principalmente potenciada a través de redes sociales generando comunidades de Play2me, y a través de las estrategias de retención como mailing (outbound) y centro de notificaciones dentro de la plataforma. Además, la relación con aficionados se dará en gran medida a través de los mismos PRO's, ya sea mediante sus redes o la propia plataforma. En cuanto a los PRO's, la relación será más directa y gestionada por el personal de customer relations, y a través de agencias, especialmente para los de mayor popularidad con quienes se deberá negociar incentivos. El contacto vía mail y plataforma también será fundamental para la incorporación orgánica de PRO's y la resolución de imprevistos.

³¹ El plan de marketing se detalla en el punto 3.8.

2.5 Modelo de ingresos

Las comisiones por partidas jugadas constituyen la fuente de ingresos de este negocio. Estas corresponden al 30% del precio final abonado por el aficionado. El 70% restante es la ganancia obtenida por el PRO por el servicio prestado.

2.6 Recursos clave

Play2me cuenta con tres recursos claves principales: la plataforma, que será alojada en la nube y contará con una gran base de datos que permita obtener estadísticas y tomar acciones de marketing; los recursos financieros y los recursos humanos que gestionen a los PRO's y monitoreen la plataforma. Además, la marca Play2me rápidamente se convertirá en un recurso claves. Estos elementos serán los que permitan a la empresa conseguir buen posicionamiento, rápido crecimiento y gran poder en caso de que aparezcan competidores más directos.

2.7 Actividades y procesos clave

A continuación, se mencionan las actividades y procesos claves del negocio:

- Captación de PRO's: son el motor fundamental del negocio y quienes prestarán las partidas. A través de ellos se captará a la mayoría de aficionados y se difundirá la propuesta de valor. El objetivo inicial es captar PRO's a través de incentivos económicos, y de las agencias de talentos, de manera de generar difusión y tráfico desde redes hacia la plataforma. Estos primeros PRO's serán quienes atraigan a sus comunidades, generando así, un flujo de aficionados inicial. Luego, habrá un sistema de formularios en la plataforma, en el cuál los PRO's interesados se podrán registrar solicitando ser parte de Play2me.
- Negociación con PRO's: el objetivo es retener en Play2me a aquellos con mayor cantidad de partidas vendidas y tráfico, y para ello será necesario el contacto constante para entender sus necesidades y motivaciones, tanto económicas como personales.
- Mantenimiento y actualización de la plataforma: a medida que crezca se deberán agregar funcionalidades que mejoren la experiencia de los usuarios para lo cual se contará con un equipo de desarrolladores trabajando constantemente.
- Gestión de la base de datos: el análisis de datos será fundamental para desarrollar las estrategias de marketing.
- Marketing: resulta fundamental tanto para la atracción como la retención de los mismos. El crecimiento de aficionados usuarios en Play2me retroalimentará el interés de los PRO's.

2.8 Socios clave

- Marcas auspiciantes³²: además de facilitar apoyo comercial y amplificar los esfuerzos de marketing, darán mayor credibilidad a la plataforma frente a aficionados y PRO's. En conjunto con las marcas se realizarán eventos (campeonatos, conferencias, ferias, etc.) que atraerán a la comunidad gamer, y se brindarán beneficios a PRO's. Claro será el principal auspiciante de Play2me.
- Stripe Atlas (plataforma de pagos)³³: la facilidad y seguridad en las transacciones de pago y cobro, para aficionados y PRO's respectivamente, son aspectos críticos en el éxito del negocio.
- Agencias de talentos: Las agencias de talentos son empresas o grupos de agentes que se encargan de llevar a cabo las actividades comerciales y de gestión de los streamers más destacados. Sus principales funciones consisten en negociar los contratos de estos con marcas y plataformas tecnológicas, facilitarles el acceso a eventos y competiciones, y asesorarlos en el ámbito profesional. Por el servicio prestado, estos cobran una comisión de las ganancias de sus representados. Son consideradas la puerta de entrada a los talentos del gaming y actualmente cumplen un rol muy importante en la industria. Con el objetivo de lograr una rápida captación de figuras populares de PRO's, Play2me se asociará con dichas agencias a cambio de un costo fijo mensual por PRO gestionado.

2.9 Estructura de costos

Los costos fijos estarán compuestos principalmente por los gastos de marketing (incluyendo captación e incentivos y publicidad), gastos en salarios del personal, alquiler y gastos generales de oficina. Los costos variables únicamente se componen por la comisión de la plataforma de pagos.

2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de potenciación
• Capacidad de inversión suficiente a través de capitales propios y de terceros (inversionistas).	• Proteger el vínculo con los inversionistas, priorizando la claridad y transparencia en la gestión y atendiendo los intereses de estos.
• Acuerdo comercial con CLARO, destacada compañía de telecomunicaciones de América Latina, quien será el principal sponsor de Play2me.	• Cuidar y conservar la relación con la empresa, velando siempre por los intereses de ambas y asegurando beneficios mutuos. • Aprovechar el respaldo de Claro para facilitar la comunicación con los PRO.
Debilidades	Acciones de mitigación
• Falta de experiencia en el mundo de los videojuegos.	• Alianza con socios estratégicos (desarrolladores de videojuegos, compañías de software y hardware, etc.) que faciliten la rápida inserción al mercado y la posibilidad de tener un mayor poder de convocatoria.

³² A los efectos de simplificar el modelo financiero no se considera que las marcas asociadas generen ingresos directos para Play2me.

³³ El rol de StripeAtlas se detalla en 3.6 Medios de Pago.

3. Implementación del modelo

3.1 Funcionamiento³⁴

El sistema será una WebApp (aplicación web) que permitirá a Play2Me ofrecer un canal centralizado para conectar aficionados y PRO's. Aquellos PRO's adheridos a Play2me deberán fijar semanalmente los días y horarios en los que están dispuestos a jugar, disponiendo sus horas a las modalidades que deseen. En caso de ausencia, su calificación³⁵ se verá afectada. El cliente podrá reservar la partida pagando con cualquier tarjeta nacional o internacional y lo podrá hacer únicamente a través de la plataforma, donde escogerá el juego, la modalidad, el PRO con quien desea jugar y fecha y hora del evento (sujeto a la disponibilidad horaria de los PRO's). Una vez seleccionadas todas las opciones anteriores, el cliente procede al pago, y al haberlo completado recibirá en su casilla un mail de confirmación donde se detalla el comprobante de compra y la información de la partida³⁶. Adjuntamente, obtendrá el link de acceso a la sesión de Discord, donde podrá comunicarse con el PRO a la hora del evento, y el usuario de Play2me (detrás de este estará el PRO) con quien se conectará en el servidor acordado. También podrá acceder a esta información a través del centro de notificaciones de la WebApp, donde a su vez encontrará ofertas, challenges y highlights de la semana, entre otras cosas.

3.2 Sistema de calificaciones

Finalizada la partida, tanto el aficionado como el PRO serán invitados a calificar de manera anónima el desempeño de su contraparte, asignando un puntaje entre 1 (mala experiencia) y 5 estrellas (excelente experiencia). En esta se contemplan aspectos de la experiencia, tal como la conexión, comunicación, y rendimiento de los jugadores. Además, se podrán evaluar otros elementos como como el respeto, amabilidad en el trato y buena disposición del otro jugador durante la partida. Finalmente, podrán realizar comentarios adicionales en donde resalten aspectos a mejorar o bien, a destacar.

La calificación que reciben ambas partes se suma a todas las recibidas anteriormente y se promedia, determinando la calificación global de cada uno. Este sistema es fundamental para el mejoramiento de Play2me, ya que además de ser la principal fuente de *feedback*, busca regular el buen clima de su comunidad, pudiendo suspender a aquellas personas que puedan comprometer a este, y promover a las mejores calificadas. Al mismo tiempo, hará que los PRO's se esfuercen por brindar a los aficionados una experiencia inolvidable.

3.3 Condiciones de cancelación y reembolso

El usuario podrá cancelar su reserva sin cargos adicionales hasta 24 horas antes de la partida. Desde entonces y hasta 6 horas antes lo podrá hacer obteniendo un reembolso del 50%, mientras que, si

³⁴ Ver anexo 8.1 - Presupuesto y desarrollo de la plataforma.

³⁵ El sistema de calificaciones se detalla en el siguiente punto.

³⁶ Juego, modalidad y PRO seleccionado, así como día y hora de la partida.

cancela en las 6 horas previas a la cita, no obtendrá un reembolso por el monto abonado. Deberá ingresar a la sesión en hora y tendrá una tolerancia de 10 minutos desde la hora reservada. Si no lo hace pasado este período, perderá la oportunidad de jugar con el PRO, así como de recuperar el dinero. En caso de que el PRO sea quien cancele, el cliente recibe un reembolso del 100%.

En cuanto al PRO, este podrá cancelar la partida hasta 6 horas antes de la misma. La ausencia a la partida sin previa cancelación será sancionada con una falta. La acumulación de tres faltas es motivo de suspensión temporal de la persona en la plataforma. Finalmente, si cancela durante las dos horas previas, recibirá media falta.

3.4 Personal y capacitación³⁷

La nómina de Play2me estará inicialmente conformada por un equipo de 21 empleados y tendrá un aumento reflejado en el flujo financiero³⁸. Los cargos más determinantes para el éxito del negocio serán los desarrolladores, encargados de la constante actualización y mantenimiento de la webapp; los operadores, quienes deberán garantizar una experiencia del usuario en la plataforma formidable; los Customer relationship agents, encargados de captar a los PRO's y gestionar la relación con ellos; y el personal de marketing, que deberá elaborar y ejecutar las estrategias para alcanzar y captar a la comunidad gamer.

3.5 Alianza con Claro

Claro, compañía de telecomunicaciones presente en 15 países de América Latina, se ha estado introduciendo en el mundo de los videojuegos. A fines de 2019 lanzó Claro *Gaming*, una plataforma en la que se ofrecen juegos y planes gamer³⁹. El nuevo enfoque en el *gaming* tiene como objetivo llegar a un público joven de entre 15 y 35 años que ha dejado de consumir los medios tradicionales de comunicación. En esta expansión de Claro hacia el universo gamer de América Latina, la empresa planea introducirse en la organización de competiciones y eventos de e-sports a nivel regional. El emprendedor de Play2me se reunió con el equipo de Marketing de Claro para presentarle el proyecto y proponer un acuerdo comercial en conjunto. La propuesta de colaboración consiste en la participación de Play2me como la plataforma de preparación y entrenamiento de los jugadores inscriptos en las competiciones. A la vez, Claro se convierte en el principal auspiciante de Play2me, facilitándole el acceso a una gran base de clientes, contacto con PRO's y apoyo comercial. Este acuerdo le otorgará credibilidad a la nueva plataforma y gran presencia en América Latina.

3.6 Medios de pago

La plataforma de pago escogida es Stripe-Atlas, una empresa autodenominada como *Full service e-commerce reseller* que se encarga de todos los servicios en la gestión de cobranza y en este caso será

³⁷ Ver anexo 9 - Planilla de RRHH.

³⁸ El aumento de personal se explica en 4.5 Política de Recursos Humanos

³⁹ Paquetes de acceso a internet de alta velocidad.

utilizada como el método de pago. Cobra una comisión por transacción del 2,9% del total de la misma y U\$S 0,30 fijos (Stripe, 2021). No tiene costo de integración ni comisiones mensuales. Permite el pago en 12 métodos distintos con tarjetas internacionales y nacionales en más de 135 divisas. Esto logra que la forma preferida de pago de la mayoría de los clientes esté disponible, ayudando a aumentar las conversiones en el extranjero. Esto resulta muy importante ya que le hace sentir al cliente que está comprando algo local, en su moneda y con el método de pago que utiliza en su país.

3.7 Estructura legal⁴⁰

Play2me estará constituido en el marco legal de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), un nuevo modelo muy conveniente para startups como Play2me por sus características. A su vez, la empresa se establecerá en una Zona Franca y se registrará por la Resolución 51/997, que resulta sumamente beneficiosa en términos tributarios para el emprendimiento.

3.8 Plan de Marketing⁴¹

Para llevar a cabo el plan de Marketing se contará con un departamento compuesto por un jefe de marketing y un especialista en marketing digital. El objetivo será generar conocimiento de marca, despertar interés resaltando las características diferenciales de Play2me, captar clientes y generar fidelidad de los mismos con la plataforma.

3.8.1 Comunicación

El tono de comunicación será informal y descontracturado con el fin de generar engagement e identificación con el target. El mensaje principal a transmitir a los aficionados será resaltando los servicios de Play2me como una experiencia única en la que pueden conectarse con sus referentes del gaming. En cuanto a los streamers y gamers PRO's, el mensaje a destacar será la posibilidad de crecer tanto en visibilidad como económicamente. Además, se dará énfasis a la funcionalidad de Play2me como herramienta para construir vínculos estrechos que incentiven a sus comunidades. El foco de la comunicación, para ambas partes, estará en la conexión emocional, valorizando al gaming como parte de la socialización y entretenimiento de los clientes.

3.8.2 Medios

Las actividades de comunicación estarán centradas en los medios digitales y estarán enfocados en Youtube, Instagram, Facebook, Twitter y Discord, a través de redes propias y de los PRO's. Además, se utilizará e-mail marketing con una base de datos que será captada a través de la plataforma de Play2me. La realización de eventos esporádicos será otro medio importante para la promoción.

⁴⁰ Ver anexo 10 - Estructura legal.

⁴¹ Ver anexo 8.2 - Presupuesto campaña digital.

3.8.3 Captación

La campaña de captación de aficionados será intensa desde el inicio. Las principales acciones de captación serán las siguientes:

- Campañas de awareness a través de anuncios en Google Ads y True-view de Youtube con el objetivo de generar notoriedad y conocimiento de marca.
- Campañas de tráfico principalmente a través de Facebook e Instagram con el fin de generar conversiones en el sitio de Play2me con la compra de partidas, y leads que queden registrados en la base de datos de Play2me.
- Campaña de influencers con referentes de la industria del gaming. Esto será además de la auto-promoción que hagan los propios PRO's miembros de Play2me buscando concretar partidas pagas.
- Referenciación, a través de una campaña de marketing viral, en la que aficionados sean incentivados con puntos a invitar a amigos a registrarse, jugar partidas en equipo y ver las partidas transmitidas en vivo.

Para la captación del segmento de PRO's populares serán crucial la asociación con las agencias de talentos y las políticas de incentivos. Para el resto de los PRO's serán útiles las campañas de awareness y tráfico en los medios, pero tendrá especial importancia la campaña de influencers que otorguen validez y credibilidad a la plataforma. Para este grupo, además, se realizará una fuerte campaña de marketing viral en la que se incentive la dispersión de la propuesta entre otros PRO's a través de un dossier que detalle la propuesta de valor y el funcionamiento de Play2me.

3.8.4 Retención⁴²

La fidelización de clientes será fundamental para el modelo de negocios de Play2me y se incentivará a través de las siguientes acciones buscando generar un fuerte sentido de comunidad:

- Venta de paquetes
- Organización y participación de eventos
- Sistema de puntos y ranking
- Campañas de mailing
- Comunidades en Discord
- Resúmenes de partidas
- Sección de noticias en WebApp
- Concursos con recompensas
- Beneficios a los PRO's

⁴² Ver anexo 11 - Detalle actividades de retención.

4. Evaluación del retorno /riesgo⁴³

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial corresponde principalmente al desarrollo de la plataforma WebApp, esfuerzos de marketing enfocados en incentivos de captación a los primeros PRO's para que empiece a funcionar el proyecto⁴⁴, equipos informáticos, acondicionamiento de las oficinas, reclutamiento del personal y una fuerte inversión en efectivo para costear los gastos de los primeros meses de actividad. Con respecto a esto último, los principales gastos provendrán de incentivos mensuales a PRO's que se explicará con más detalle en el capítulo de proyección de ingresos y costos.

4.2 Estructura de financiamiento

Play2me será financiado por el emprendedor, Agustín Tricánico, con el apoyo de inversores externos. Las proporciones dependerán de la cantidad de inversores interesados en el proyecto.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Los ingresos crecerán de forma exponencial año a año, y están directamente vinculados con la captación de PRO's que irá desde un 16% del SAM en el primer año a un 50% en el quinto. Si bien se estima un crecimiento enlentecido en la captación de PRO's con el paso de los años, el aumento de los mismos tiene un impacto multiplicador en la cantidad de partidas ofrecidas y en las ventas.

En cuanto a los costos, los mismos se componen tanto por costos variables como fijos. El único costo variable será el costo de la plataforma de pagos que irá en aumento con el aumento de ingresos. Dentro de los costos fijos se encuentran principalmente los costos de marketing, de agencias, salarios e incentivos a PRO's. Estos últimos fueron calculados de manera de incentivar al 40% de los PRO's captados hasta el mes seis como estrategia de rápido crecimiento, para luego disminuir el porcentaje hasta llegar al 10% de los PRO's a partir del año dos. Estos mismos PRO's serán los que generen el costo de las agencias⁴⁵. Se espera que en los años siguientes Play2me pase a una fuerte estrategia de captación orgánica, incentivando únicamente a los que generen mayor tráfico y ventas en la plataforma.

4.4 Políticas de pagos y cobros

La política de cobros será a 30 días, ya que se recibirá un importe mensual de Stripe Atlas. Los pagos a PRO's se realizarán al momento del cobro tomando por lo tanto 30 días de pago a proveedores.

⁴³ Ver anexo 12 - Modelo económico financiero.

⁴⁴ Los incentivos de la inversión corresponden a USD 1000 para cada PRO captado en el primer mes.

⁴⁵ El costo promedio mensual de las agencias por PRO es de USD 115 y fue consultado con la agencia Reprise Digital.

4.5 Políticas de recursos humanos

Se establecen sueldos competitivos que en el primer año totalizan un valor de 359.326 USD.

A medida que crezca el proyecto el valor total irá en aumento debido a la necesidad de incorporar nuevo personal, particularmente operadores y customer relationship agents, cuyo crecimiento será en función del aumento de PRO's año a año. En el año dos se duplican desarrolladores previendo la necesidad de potenciar la plataforma.

4.6 Proyección de flujos de ingresos y egresos

La proyección de ventas para el primer año es de USD 4.187.955 con un margen bruto del 85%.

Durante los primeros meses, el proyecto tiene un leve flujo negativo que rápidamente se revierte en el segundo año con creces. Las ventas proyectadas alcanzan los USD 22.610.931 en el año 5.

4.7 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

Para evaluar el retorno del proyecto se tomó en cuenta una TRR del 20%. El flujo de fondos a 5 años presenta un VAN de USD 28.789.909 y una TIR del 291%. De estos valores se concluye que el proyecto resulta atractivo dado que la TIR es muy superior a la TRR, demostrando gran rentabilidad de la inversión, y el VAN es mayor a cero, siendo conveniente realizar la inversión del proyecto.

4.8 Evaluación del riesgo

El mayor factor de riesgo identificado es la reacción de la competencia que será contrarrestada con fuertes inversiones en captación y marketing para lograr un rápido crecimiento. El éxito del negocio está sustentado en la rápida captación de PRO's en el primer año. El punto de equilibrio se alcanza con apenas el 13% de las ventas estimadas para el primer año, el 4% en el año 2, y el 3% de lo proyectado en los años 3 y 4. La recuperación de la inversión, en el escenario proyectado, se alcanza rápidamente en el mes 13.

4.9 Sensibilidad a variables críticas

Para el análisis de sensibilidad se consideraron como variables críticas el precio y la captación de PRO's, que tiene un impacto directo en la cantidad de partidas vendidas y es parte fundamental del modelo de negocios. Para ambas variables el proyecto soporta grandes caídas. En cuanto al precio, el mismo puede caer entre un 70% y 71% para obtener un VAN=0, mientras que frente a la captación de PRO's la caída soportada es entre el 88% y 89%.

El VAN es ligeramente más sensible a las fluctuaciones de la variable precio. El plan de contingencia para el caso en el que el precio (variable más sensible) caiga más de un 71% será pasar a un modelo de ingresos con fuerte financiación en publicidad ya que la plataforma tendrá gran cantidad de tráfico. En cualquier caso, el análisis demuestra la robustez del proyecto y su bajo riesgo.

Bibliografía

Asociación de Escribanos del Uruguay. (s.f.). *Sociedades comerciales por acciones simplificadas*. Obtenido de Asociación de Escribanos del Uruguay: <https://www.aeu.org.uy/Interes-notarial/Sociedades-comerciales-por-acciones-simplificadas-uc5161>

Clement, J. (4 de Noviembre de 2021). Concurrent viewers on YouTube Gaming Q2 2021. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/761100/average-number-streamers-on-youtube-gaming-live-and-twitch/>

Corsair. (9 de Noviembre de 2020). Take Your Game to The Next Level - CORSAIR Acquires GamerSensei. Obtenido de Corsair: <https://www.corsair.com/us/en/company/press-release/take-your-game-to-the-next-level-corsair-acquires-gamersensei>

DiGenio, G. (5 de Octubre de 2020). *Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. Obtenido de Pérez del Castillo y Asociados: <https://www.pdelc.com.uy/espanol/sociedad-por-acciones-simplificada-sas-7?nid=244>

Maeso, G. (21 de Abril de 2020). *Prehistoria de los esports: los orígenes de los deportes electrónicos*. Obtenido de Red Bull: <https://www.redbull.com/es-es/esports-origenes-deportes-electronicos-reportaje>

Newzoo. (2021). *Global Cloud Gaming Report*. Newzoo. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/global-cloud-gaming-report-2021-free-version/>

Newzoo. (2021). *Global Esports & Live Streaming Market Report*. Newzoo. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version/>

Newzoo. (2021). *Global Games Market Report*. Newzoo. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2021-free-version/>

Newzoo. (2021). *Newzoo's Gamer Segmentation*. Newzoo. https://resources.newzoo.com/hubfs/Newzoo_Gamer_Segmentation.pdf

Souza, E. (2015). The eSports Industry to Date. *eSports Conference*. San Francisco: Newzoo. <https://newzoo.com/wp-content/uploads/2011/06/Newzoo-eSports-Conference-Slides-2015.pdf>

Streams Charts by Esports Charts. (12 de Noviembre de 2021). *All streaming data*. Obtenido de Streams Charts: <https://streamscharts.com/>

Stripe . (s.f.). *Pricing and fees*. Obtenido de Stripe: <https://stripe.com/pricing#faqs>

TwitchTracker. (13 de Noviembre de 2021). *Twitch Language Statistics*. Obtenido de TwitchTracker: <https://twitchtracker.com/languages>

TwitchTracker. (12 de Octubre de 2021). *Twitch Statistics & Charts*. Obtenido de TwitchTracker: <https://twitchtracker.com/statistics>

TwitchTracker. (12 de Octubre de 2021). *Twitch Viewer Statistics*. Obtenido de TwitchTracker: <https://twitchtracker.com/statistics/viewers>

Anexos

Anexo 1 - Modelo de Osterwalder Inicial

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sponsors • Streamers TOP 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de agendas • Captación de PROs • Actualización y mantenimiento web • Negociación/RRPP con marcas • Marketing 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Se le ofrece al streamer una nueva forma de monetizar y de relacionarse con sus seguidores. A los aficionados les da un atractivo a las partidas online de videojuegos, permitiéndoles jugar con sus ídolos en partidas uno a uno o en equipos.</p>	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal y estrecha con gamers a través de moderadores • Automatizada con aficionados 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aficionados del gaming • PRO's de reconocimiento medio que buscan obtener una nueva fuente de ingreso
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento • Plataforma • Sistema de agendas 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes propias (web, instagram, Discord, Facebook, etc.) • Canales de 3eros (PRO's) 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de streamers (contratos y beneficios) • Desarrollo y mantenimiento web • Medios de pago • Marketing • Personal (moderadores, administradores, RRHH, etc) • Oficinas 			<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por partidas • Sponsors 	

Anexo 2 - Proceso de Validación

2.1 Encuestas

Resumen resultados de encuesta a aficionados:

Muestra	314	Público relevante	114																																																							
		(A partir de la segunda pregunta filtro)																																																								
¿Te gustaría jugar con algún streamer o jugador profesional? (Sobre muestra total) (Primer filtro)																																																										
Sí	46.4%																																																									
No	53.6%																																																									
Total	100%																																																									
¿Te interesaría el servicio de Play2me? (Segundo filtro)																																																										
Definitivamente sí	16%		8%																																																							
Probablemente sí	55%		29%																																																							
Probablemente no	21%		11%																																																							
No	8%		4%																																																							
Total Sobre 164 respuestas	100%	Sobre total de la muestra																																																								
¿A cuál de estas modalidades jugarías? (114 respuestas)																																																										
Versus	43%		23%																																																							
Game Tips	55%		29%																																																							
TeamUp	55%		29%																																																							
GoLive	34%		18%																																																							
Total	187%	Total 100%*																																																								
*Sobre el total de respuestas (más de una opción admitida)		*Sobre el total de opciones marcadas																																																								
¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por 30 minutos de juego con tu streamer o gamer favorito? En USD (Versus)																																																										
¿Y por una partida que incluya consejos? En USD (Game Tips)																																																										
¿Y por una partida en equipo con tus amigos y streamer o elegido? En USD (Team Up)																																																										
¿Y por una partida que se transmita en vivo por el canal del streamer o gamer seleccionado? En USD (GoLive)																																																										
<p>Se realizó una pregunta abierta para cada modalidad en la que el encuestado elegía libremente el importe. Se procesaron las respuestas y se armó una distribución de frecuencias en los siguientes tramos: 1-4 USD, 5 USD, 6-9 USD, 10 USD, 11-14 USD, 15 USD, 16-19 USD, 20 USD, 25 USD, y +30 USD. En función de los porcentajes obtenidos se detectó una mayor disposición a pagar por las modalidades Team Up, Go Live y Game Tips.</p>																																																										
<table border="1"> <caption>Disposición a pagar por tipo de modalidad</caption> <thead> <tr> <th>Rango de Pago (USD)</th> <th>Versus (%)</th> <th>TIPS (%)</th> <th>LIVE (%)</th> <th>TEAM (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 a 4 \$</td> <td>9%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>5 \$</td> <td>13%</td> <td>9%</td> <td>10%</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>6 a 9 \$</td> <td>2%</td> <td>5%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>10 \$</td> <td>39%</td> <td>22%</td> <td>18%</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>11 a 14 \$</td> <td>0%</td> <td>3%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>15 \$</td> <td>10%</td> <td>17%</td> <td>7%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>16 a 19 \$</td> <td>0%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>20 \$</td> <td>10%</td> <td>13%</td> <td>13%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>25 \$</td> <td>0%</td> <td>4%</td> <td>7%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>+ 30 \$</td> <td>16%</td> <td>22%</td> <td>30%</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>				Rango de Pago (USD)	Versus (%)	TIPS (%)	LIVE (%)	TEAM (%)	1 a 4 \$	9%	1%	1%	1%	5 \$	13%	9%	10%	8%	6 a 9 \$	2%	5%	1%	1%	10 \$	39%	22%	18%	21%	11 a 14 \$	0%	3%	1%	1%	15 \$	10%	17%	7%	7%	16 a 19 \$	0%	1%	1%	1%	20 \$	10%	13%	13%	13%	25 \$	0%	4%	7%	3%	+ 30 \$	16%	22%	30%	33%
Rango de Pago (USD)	Versus (%)	TIPS (%)	LIVE (%)	TEAM (%)																																																						
1 a 4 \$	9%	1%	1%	1%																																																						
5 \$	13%	9%	10%	8%																																																						
6 a 9 \$	2%	5%	1%	1%																																																						
10 \$	39%	22%	18%	21%																																																						
11 a 14 \$	0%	3%	1%	1%																																																						
15 \$	10%	17%	7%	7%																																																						
16 a 19 \$	0%	1%	1%	1%																																																						
20 \$	10%	13%	13%	13%																																																						
25 \$	0%	4%	7%	3%																																																						
+ 30 \$	16%	22%	30%	33%																																																						
¿Qué te motivaría a tener esta experiencia?																																																										
Mejorar habilidades	53.5%																																																									
Momento de interacción estrecha	51.0%																																																									
Ser parte de un stream	33.3%																																																									
Desafiarme	26.3%																																																									
Diversión	81.6%																																																									

Muestra	139	Público relevante	85
		(A partir de la pregunta filtro)	
¿Utilizas medios de pago online? (Tarjetas de crédito, Paypal, transferencia bancaria)			
Sí	90.2%		
No	10%		
Total	100%		
¿Con qué frecuencia utilizarías el servicio de Play2me en cualquiera de sus modalidades? (Sobre 85 respuestas)			
1 vez por semana	16%		
1 vez cada 15 días	28%		
1 vez por mes	23%		
1 vez cada 2 meses	1%		
1 vez cada 3 meses	11%		
Menos de cada 3 meses	21.30%		
Total	100%	Frecuencia ponderada	8 veces anuales

Resumen resultados de encuestas a PRO's

Muestra	32	Público relevante	25
		(A partir de la segunda pregunta filtro)	
¿Eres streamer o gamer profesional? (Sobre muestra total) (Primer filtro)			
Sí	84.0%		
No	16.0%		
Total	100%		
¿Qué canales usas para estar en contacto con tu comunidad? (Sobre 27 respuestas) (Varias opciones admitidas)			
Twitch	94%		
Trovo	22%		
Youtube	61%		
Facebook	44%		
Twitter	61%		
TikTok	11%		
Instagram	56%		
¿Cuántos seguidores tienes en tu canal principal?			
0-2500 seguidores	34%		
2501-5000 seguidores	11%		
5001-10000 seguidores	22%		
10.001-15.000 seguidores	22%		
25.001-50.000 seguidores	-		
50.001-100.000 seguidores	11%		
100.000 +	-		
Total	100%		
¿Te interesaría ser parte de Play2me? (Segunda pregunta filtro)			
Sí	93%		
No	7%		
¿Por qué precio estarías dispuesto a jugar durante 30 minutos con un aficionado? (En USD) Pregunta abierta			
Menos de 5 USD	8%		
5 USD	28%		
10 USD	16%		
15 USD	24%		
25 USD	12%		
30 USD	12%		
Total	100%		
¿Cuántas horas semanales estarías dispuesto a dedicarle a play2me?			
0-2 horas	16%		
2-4 horas	16%		
4-8 horas	28%		
8-12 horas	20%		
12-16 horas	8%		
16-20 horas	4%		
20 horas +	8%		
Total	100%	Promedio ponderado	8 horas

2.2 Entrevistas

Calificados

A continuación, se presenta a los calificados entrevistados. Cabe aclarar, que la mayoría corresponden al target de PRO's y que, además de la descripción, realizan streaming en mayor o menor medida.

- José Antonio Salazar Calderón - CEO de Olimpo Squad (equipo de esports) y creador de contenido para Universitario de Perú (equipo de fútbol).
- Nicolás Studer (@madraider en redes) - Creador de Contenidos para Chivas México (equipo de fútbol) y jugador amateur (ex profesional).
- Nacho Martínez (@NoMelaContainer en Twitch) - Presidente de la Asociación de esports en Uruguay.
- Rodrigo (El tucán integral en Twitch) - creador de contenidos para ChasMacGaming (equipo de esports) y jugador amateur.
- Francisco Albarnoz - Marketing Manager de Gamaga Chile (empresa desarrolladora de videojuegos) y esports caster⁴⁶.
- Danilo González (@yonivoy) - Esports caster.
- Leonardo Fernández (@thegatzu en Instagram y Twitch) - CEO de Alpha Dragons Uruguay (equipo de esports) y jugador profesional.
- Ignacio Nicolás (Inquisidoruy en Twitch) - Periodista de videojuegos y jugador amateur.
- Alfonso Pérez⁴⁷ - Jugador profesional de torneos de Fortnite.
- Criss Bond - Jugador profesional y embajador de Redragon Latam (empresa que comercializa productos periféricos de videojuegos).
- Guillermo Ghemi - Jugador profesional y Techtuber (Youtuber que realiza videos de contenido tecnológico).
- Gastón André (@kenpa505 en Instagram) - Jugador profesional.

A continuación, se presentan los verbatim más importantes y representativos obtenidos respecto a las diferentes temáticas consultadas. A partir de estos se elaboraron insights.

Acerca de lo que más disfrutan del gaming o streaming

“Me ha permitido conocer mucha gente de todos los países. Te permite ampliar tu visión, abrirte a conocer nuevas culturas y hacer nuevos amigos”.

“Lo que más me gusta es la interacción, el feedback, tener a gente que te apoya, todo lo que es la comunidad y todo lo que se crea alrededor”.

Insight: La interacción y el contacto con sus seguidores y comunidades es uno de los factores más relevantes como motor de su actividad. En esta interacción se busca una comunicación fluida y directa que permita establecer lazos sociales cercanos y de retroalimentación constante. Los creadores de contenido buscan generar compromiso con sus seguidores. Sin embargo, en las entrevistas también

⁴⁶ Un caster de videojuegos relata torneos de videojuegos y/o realiza podcasts con esta temática.

⁴⁷ Se utilizó un pseudónimo a los efectos de mantener el anonimato solicitado por el entrevistado.

surge como problema la dificultad de dedicarle tiempo a cada seguidor y la falta de herramientas que ofrecen plataformas de streaming como Twitch para gestionar dichas relaciones.

Sobre su reacción a Play2me

“El producto que ofrecen es muy interesante. Es un buen momento ahora para poder acercar la enorme *fan base* a los creadores de contenido. Es un mundo muy diverso y muy capitalizable”.

“Lo veo como un proyecto viable y rentable. Uruguay está en crecimiento y proyectos de este tipo pueden impulsar el gaming en nuestro país”.

Sobre qué atraería a los PRO`s a la plataforma

“No es tan fácil dedicarle tiempo a cada seguidor y esta forma puede ser buena para organizarse mejor y también sacar un beneficio”.

“Vivir de los videojuegos es una ilusión que tienen todos los que amamos esto pero la realidad desilusiona”

“Esta es una nueva forma de obtener dinero y la mayoría de los streamers no ganan dinero con lo que hacen. Sin dudas es un motivo clave para sumarse a la propuesta”

Sugerencias para el éxito

“Capaz que una buena forma de empezar es tratar de captar a ciertos streamers y gamers conocidos o capaz que se puede lograr tener a algunos como imagen que ayuden a atraer a otros. Me parece que son los que van a hacer que funcione la plataforma”.

“El feedback es muy importante. Creo que la mayoría de los proyectos que fracasan es porque no escuchan lo que de verdad la gente quiere. Va a ser algo que defina si pueden tener éxito o no. Y también que sea fiable, no solo a nivel monetario, sino que todo funcione bien”.

“Comenzar con streamers que muevan fuerte y rápido la página pero quizás después darle la oportunidad a streamers a que puedan aplicar para entrar a tu sistema”.

“Estaría bueno que el streamer pueda darle algún consejo al aficionado durante la partida. En general, la plataforma me gusta”.

“En una plataforma de este tipo es clave tener un muy buen soporte tecnológico”.

Como principales claves para el éxito de Play2me, los calificados de la industria, mencionan lo siguiente: la necesidad de generar un primer impacto fuerte, asociado a la captación de streamers y gamers reconocidos que visibilicen la plataforma y atraigan, por un lado a otros gamers y streamers que quieran asociarse a la plataforma, y por otro lado al público de aficionados. Esto implica, por lo tanto, comenzar con una inversión sustantiva que permita captar streamers importantes, para luego pasar a un modelo en el que se reciban y filtren propuestas de parte de los mismos.

Otro factor clave es el desarrollo de una plataforma que de seguridad, tanto en el cumplimiento de los streamers como en el funcionamiento del pago. Parte de esta confianza se podría obtener con un sistema de feedback sobre los servicios del jugador y la plataforma.

Funcionamiento de la agenda

“Probablemente a los grandes streamers les pueda acomodar más plantear su disponibilidad, por ejemplo fines de semanas en tales horarios, y agendarlo directamente”.

“Creo que sería mejor que las partidas se agenden previamente. Que haya gente que modere la plataforma y tenga contacto con el streamer”.

En relación al sistema de coordinación para las partidas, la agenda previa a través de un calendario con fecha y hora parece ser lo más conveniente y viable para los streamers. Por un lado, porque suelen tener agendas ocupadas y por otro lado por el compromiso que implica con los usuarios.

Sobre qué atraería a los aficionados a la plataforma

“Hay streamers o gamers que tienen gente que los admira mucho y no tienen forma de tener un contacto más cercano con ellos o simplemente gente que quiere sentirse bien por jugar con alguien más conocido y poder aprender de él” José Antonio

“Estamos en tiempos en los que, así como hay muchos fanáticos de estrellas del deporte, también hay muchos fanáticos de influencers y streamers. Realmente los ven como ídolos”.

“Tener a alguien que te enseñe tips especiales para profesionalizarte es algo que mucha gente está buscando, como chicos que son amateur en un juego y quieren tener la forma de subir ese peldaño y llegar a otro nivel”.

Insight: los aficionados buscan interactuar con sus ídolos y aprender de ellos. Buscan compartir una partida con una persona a la que admiran o poder mejorar su nivel de juego a través de consejos de profesionales.

Sobre el precio que imaginan por este servicio

“No muy caro, capaz que 5-10 dólares”.

“El precio por partida debería ser bajo y flexible en función a la modalidad de juego, por ejemplo mayor precio por participar de un torneo o recibir consejos, más allá de la partida”.

Aficionados

Se presentan verbatimims principalmente respecto al precio y la frecuencia de consumo a partir de las seis entrevistas realizadas a aficionados de los videojuegos.

Precio

“Depende del streamer con el que juego pero gastaría entre 5 y 30 dólares”.

“Creo que varía según el jugador pero entre 10 y 25 dólares”.

“Un precio justo para los dos estaría entre los 5 y 10 dólares”.

“El Golive sin duda es el premium, tiene otro valor. Yo estaría dispuesto a pagar más”.

Insight: Los aficionados estarían dispuestos a pagar distintos montos en función al nivel del PRO y el tipo de contacto (depende la modalidad que escoja) que tiene con este.

Frecuencia de consumo

“Yo creo que por mis tiempos y lo económico a lo sumo una vez por semana”.

“Jugaría dos o tres veces por mes”.

“Me parece que los usuarios estarían dispuestos a jugar una vez cada tanto, cada uno o dos meses. Más que nada por el tema económico”.

Anexo 3 – Actores de la industria

El siguiente cuadro fue realizado en base al Global E-Sports and Live Streaming Market Report de NewZoo y muestra los principales actores del ecosistema en el que se insertará Play2me, así como las relaciones entre los mismos.



En el siguiente cuadro se muestra como se insertará Play2me en el ecosistema.



Anexo 4 - Trial Run

Se desarrolló una página web inicial de Play2.me en la que los usuarios pudieron conocer el funcionamiento de la plataforma y las distintas modalidades del servicio, buscar a gamers e incluso llegar a fase de reserva. En este punto, los usuarios fueron invitados a dejar sus mails a cambio de un 10% de descuento en su primera partida, una vez que la plataforma se encuentre operativa. Esta prueba fue publicitada a través de Instagram durante 3 días con un presupuesto diario de U\$250, dirigida a un público con interés en videojuegos, de entre 18 y 40 años, de varios países latinoamericanos.

A través de la herramienta Hotjar (análisis de datos en sitios) se obtuvieron grabaciones de las sesiones más relevantes mostrando el recorrido realizado por los usuarios dentro de la web. Además, se obtuvo información sobre la duración de cada usuario dentro del sitio y cantidad y lugar de los clicks.

En un lapso de 10 días, se recibieron 13 registros de mail, 115 grabaciones de sesiones relevantes y 417 visitas al sitio. Se confirmó el interés en Play2me a través de los resultados de la publicidad en Instagram y se obtuvo un acercamiento a la intención real de compra a través de los registros de mail.

The image shows a screenshot of the Play2.me website. The top navigation bar includes links for Home, ¿Cómo funciona?, Gamers, Noticias, and a Login button. The main hero section features a young man shouting with excitement, holding a game controller. The headline reads "Juega con los mejores desde tu propio hogar". Below this, a sub-headline says "Juega una partida con gamers profesionales. Contacta a tus jugadores favoritos y disfruta junto a ellos de una experiencia única." There are two buttons: "JUGAR AHORA" with a headset icon and "¿Cómo funciona?".

The right side of the screenshot shows a section titled "Te encuentras a 3 clics de la partida de tu vida". It contains three numbered steps:

- 1. Selecciona tu juego favorito de nuestro catálogo**
Elige tu juego favorito. Puedes elegir entre Fortnite, CS GO, LoL o DOTA 2. Mientras disfrutas nuestros servicios, estamos trabajando en nuevos títulos.
Botón: COMENZAR
- 2. Elige a tu gamer favorito y la modalidad de tu partida**
Conoce a nuestro equipo. Escoge la fecha, hora y duración de tu próxima partida. Por último selecciona tu modalidad favorita entre GoLive, Team Up, Versus y Game tips.
Botón: CONOCER MODALIDADES
- 3. Disfruta de la mejor partida de tu vida**
Estás jugando contra los mejores en una partida única e irrepetible, disfrútala. Y cuéntale a tus amigos ¡Tal vez la próxima puedan jugar juntos!
Botón: PLAY2ME



Captura de pantalla - Hotjar

STATUS	NAME	CREATED	PAGEVIEWS
	My first heatmap https://play2.me/ SIMPLE Add description	8th October 2021 Inés Hartmann	417 42% Complete

Resultados campaña Instagram día 1

Información general

Alcance Clics T

Máximo	:-
Clics en el enlace	91
Costo por: Clic en el enlace	\$U1,83
Importe gastado	\$U166,22
	Presupuesto diario: \$U250,00 UYU
Alcance	6.082
Impresiones	6.997
Clasificación de calidad	0
Clasificación del porcentaje de interacción	0
Clasificación del porcentaje de conversiones	0
Frecuencia	1,15
Clics únicos (todos)	119
^ Mostrar menos	

Anexo 5 – Segmentación

5.1 Detalle Segmentación NewZoo

De los nueve perfiles desarrollados en la segmentación de NewZoo, se seleccionaron aquellos con mayor asiduidad hacia los videojuegos y la visualización de contenido como público relevante para Play2me. El resumen de los hábitos y características principales se detalla a continuación.



5.2 Participación por segmento de aficionados

Segmento	Resultados encuesta		Partidas x segmento	% de participación x segmento	
	Frecuencia/año	% aficionados			
Light users	2	21%	42.6	2%	5%
	4	11%	42.8	2%	
	6	1%	7.8	0%	
Medium users	12	23%	272.4	15%	51%
	24	28%	672	36%	
Heavy users	52	16%	832	45%	45%
		100%	1869.6	100%	

Anexo 6 - Modelo de Osterwalder final

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcas (apoyo comercial) • Stripe Atlas • Claro • Agencias de talentos 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y negociación con PRO's • Captación de PROs • Actualización y mantenimiento web • Negociación/RRPP con marcas • Marketing y comunicación • Gestión de la base de datos 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Se le ofrece al streamer una nueva forma de monetizar y de relacionarse con sus seguidores.</p> <p>A los aficionados les da un atractivo a las partidas online de videojuegos, permitiéndoles jugar con sus ídolos a través de cuatro modalidades distintas.</p>	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directa y estrecha con gamers • Automatizada con aficionados 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aficionados del gaming de países hispanohablantes (tres tipos específicos según la clasificación de NewZoo) que cuenten con medios de pago online. • PRO's hispanohablantes con comunidades de seguidores relevantes que buscan obtener una nueva fuente de ingresos
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento • Plataforma webapp • Sistema de agendas 		<p>Canales</p> <p>De promoción y distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales propias • Redes sociales de los PRO's • Redes de los propios aficionados • Mail <p>De venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos a PRO's • Desarrollo y mantenimiento web • Medios de pago 		<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por partidas 		

Anexo 7 – Análisis ingresos PRO's

La siguiente tabla muestra la posibilidad de monetización de los PRO's a través de Play2me en función de las horas dedicadas a la plataforma (tomando precios promedio). La última columna muestra el ingreso total de aquellos PRO's que, además, reciban incentivos (estimación promedio).

Horas / sem	Horas/mes	Partidas	Precio promedio ponderado	70%	Ingreso mensual x partidas \$USD	Incentivo promedio	Ingreso mensual PRO incentivado
4	17	35	17.6	12.32	\$427	\$500	\$927
6	26	52	17.6	12.32	\$640	\$500	\$1,140
8	35	69	17.6	12.32	\$854	\$500	\$1,354
10	43	87	17.6	12.32	\$1,067	\$500	\$1,567
12	52	104	17.6	12.32	\$1,280	\$500	\$1,780
16	69	139	17.6	12.32	\$1,707	\$500	\$2,207
18	78	156	17.6	12.32	\$1,920	\$500	\$2,420
20	87	173	17.6	12.32	\$2,134	\$500	\$2,634
22	95	191	17.6	12.32	\$2,347	\$500	\$2,847
24	104	208	17.6	12.32	\$2,561	\$500	\$3,061
26	113	225	17.6	12.32	\$2,774	\$500	\$3,274
28	121	242	17.6	12.32	\$2,987	\$500	\$3,487
30	130	260	17.6	12.32	\$3,201	\$500	\$3,701
32	139	277	17.6	12.32	\$3,414	\$500	\$3,914
34	147	294	17.6	12.32	\$3,628	\$500	\$4,128
36	156	312	17.6	12.32	\$3,841	\$500	\$4,341

Anexo 8 – Presupuestos

8.1 Desarrollo de la plataforma

Presupuesto solicitado a Gonzalo Besil de la empresa Xpantion luego de una reunión explicando el funcionamiento esperado de Play2me.

4. Propuesta comercial

4.1 Detalles de la propuesta

El costo total por la implementación del sistema es de **26.400 USD + IVA**.

La forma y calendario de pagos serán acordados mutuamente y serán anexados al presente. Se propone un plan de abonos mensualizado de la siguiente forma:

- 20% al inicio del proyecto.
- 20% al finalizar el primer mes de desarrollo.
- 20% al finalizar el segundo mes de desarrollo.
- 20% al finalizar el tercer mes de desarrollo.
- 20% al finalizar el proyecto.

Se deberá definir por parte del cliente, una contraparte que valide los entregables realizados por Xpantion, de forma de poder concluir cada etapa.

4.2 Resumen de la propuesta

Se resume a continuación los costos de la propuesta comercial:

ELEMENTO	COSTO
Implementación del sistema	26.400 USD + IVA
Soporte y mantenimiento mensual (contrato anual)	400 USD + IVA
Valor hora extra de mantenimiento requerida	45 USD + IVA

8.2 Campaña digital

Presupuesto solicitado a Lucas Lezama de la agencia Blanco en base a las estrategias de marketing digital diseñadas para Play2me.

Estimación costo medios digitales

Año	Objetivo captación	Captación orgánica	Captación paga	Inversión U\$S/año	U\$S/mes
1	59.400	29.700	29.700	237.600	19.800
2	87.500	43.750	43.750	350.000	29.167
3	65.000	32.500	32.500	260.000	21.667
4	58.100	29.050	29.050	232.400	19.367
5	51.200	25.600	25.600	204.800	17.067

INFO@BLANCOAGENCIA.COM
www.blancoagencia.com

Presupuesto

En base a los objetivos trazados por el cliente y las tareas detalladas por parte de la agencia Blanco, dejamos a continuación los honorarios mensuales a pagar a mes vencido entre el 1 y el 10 de cada mes.

U\$S 1675

Anexo 9 - Planilla de Recursos Humanos

Cargo	Descripción
Gerente General (1*)	Responsable de las principales decisiones estratégicas. Estará a cargo de la planificación para el cumplimiento de los objetivos de Play2me, y del control y coordinación de los equipos de trabajo. Será el encargado de implementar cambios y ajustes en la estrategia.
Encargado Administrativo (1*)	A cargo del seguimiento en el desempeño del área administrativa, contable y financiero de la empresa. Deberá asegurar los procesos de cada área supervisando el cumplimiento de las obligaciones económicas de Play2me.
Auxiliar Administrativo (2*)	Seguimiento y gestión de cobros y pagos a través de la plataforma. Conciliación con medios de pagos y cuentas bancarias.
Jefe de Marketing (1*)	Encargado de diseñar estrategias publicitarias y de comunicación, contacto con sponsors, análisis de las ventas por modalidad, y encargado del seguimiento del customer experience.
Community Manager (1*)	Construir y gestionar las comunidades digitales de Play2me, generando fuertes lazos con los clientes. Será el encargado de realizar acciones de marketing en redes y asegurar las actividades de retención de aficionados. Colabora con el Plan de Marketing.
Jefe de IT (1*)	Identificar necesidades de los usuarios con respecto a la plataforma y tomar decisiones de ajustes y cambios en el desarrollo.
Desarrolladores (2*)	Diseño y desarrollo de mejoras en la plataforma. Asegurar el funcionamiento correcto de la webapp de Play2me.
Operadores (6*)	Administración y visualización de la Webapp. Pueden crear, editar y eliminar usuarios. Ver y gestionar las reservas. Visualizan reportes monitoreando la plataforma e interviniendo de ser necesario.
Customer relationship agents (6*)	Personal de atención encargado de establecer relaciones con los PRO's. Contacto directo para unirse a la plataforma. Encargados de resolver problemas con el calendario, negociar incentivos e informar de las principales acciones de marketing a los PRO's.

* Cantidad de empleados el primer año

Anexo 10 - Estructura legal

La Sociedad por Acciones Simplificada es un tipo de sociedad comercial relativamente nueva, creada con la aprobación de la Ley N° 19.280 Título II en septiembre de 2019. El surgimiento de esta normativa se debe a que se quiere fomentar y facilitar la creación de nuevas empresas. Los procesos de formación más rápidos y menos costosos son los principales motivadores. Las siguientes características son los motivos por los que Play2me se establecerá como una SAS:

- Se puede constituir por una o más personas físicas o jurídicas. Se prevé que el procedimiento de constitución se realice por medios digitales y con firma electrónica, acelerando este paso. Al mismo tiempo, no hay que realizar publicaciones ni obtener la aprobación de la Auditoría Interna de la Nación, ahorrando tiempos y costos. Esto es conveniente ya que actualmente hay un solo emprendedor y tiene intenciones de comenzar lo antes posible con el proyecto.
- La responsabilidad de los accionistas estará limitada al aporte de cada uno. No son responsables de ninguna obligación social, laboral o tributaria que supere el monto de sus aportes. Por ejemplo, en caso de contraer deudas, se saldarían con el capital aportado y no con el patrimonio personal. Es algo que motiva al emprendedor ya que es parte de otros negocios y no quiere que estos se vean afectados en caso de que Play2me contraiga deudas.
- El capital de la sociedad se representa con acciones. El traspaso y compra/venta de participaciones es más sencillo que una SRL. Además, cuenta con la posibilidad de prohibir la negociación de acciones por un plazo no mayor a 10 años (en las SA no se puede). Es muy probable que aparezcan socios estratégicos que quieran formar parte del proyecto, por lo que es una gran ventaja.

A su vez, como se mencionó en el cuerpo del trabajo, la empresa estará constituida en una Zona Franca y se registrará por la Resolución Nro. 51/997. Esta establece que, a efectos de impuestos a las rentas, aquellas empresas ubicadas fuera del territorio nacional que compran y venden mercadería/servicios que no tienen por origen ni destino el territorio nacional, DGI considera como fuente uruguaya únicamente el 3% del margen bruto de la operación. Sobre este 3%, un 25% es gravado, lo que resulta sumamente beneficioso para el emprendimiento.

Anexo 11 - Detalle actividades de retención

Venta de paquetes: Se ofrecerán paquetes de partidas coordinables con el objetivo de incentivar el uso frecuente de la plataforma. En la compra de paquetes, los aficionados tendrán precios más convenientes por partida. Este tipo de estrategia tendrá como foco al segmento de heavy users.

Organización y participación en eventos y torneos de videojuegos: Con el apoyo de marcas sponsors, los usuarios de Play2me serán informados e invitados a participar en eventos con los PRO`s e incluso torneos organizados por marcas asociadas en los que puedan inscribirse con descuentos preferenciales. Para este tipo de acción será especialmente favorable la asociación con Claro.

Sistema de puntos y ranking: Se contará con un sistema de puntos en el que los usuarios puedan acumularlos en base a la cantidad de partidas jugadas y las buenas calificaciones post-partida. Estos puntos serán canjeables por descuentos en futuras partidas, saludos personalizados de los PRO`s, y accesos a los torneos organizados por Play2me. A partir de la puntuación, se realizarán rankings semanales, dando exposición a los mejores jugadores de Play2me.

Mailing: Con los leads generados y los registros de usuarios en la plataforma, se formará una base de datos que será utilizada principalmente como estrategia de retención. A través de distintas campañas de mailing, los aficionados recibirán newsletters con novedades de Play2me, próximos eventos organizados y noticias importantes de la industria como nuevos lanzamientos. A su vez, se enviarán mensajes personalizados solicitando feedback de las partidas jugadas e incluso invitaciones por parte de los PRO`s para agendar nuevas partidas.

Comunidades en Discord: Haciendo uso de Discord como una de las principales redes sociales de gamers, se crearán comunidades de Play2me donde los usuarios se mantengan en contacto. Esto será una forma de incentivar el aspecto social de la plataforma y generar un sentido de pertenencia con la misma y no tiene ningún costo.

Beneficios a los PRO`s: Para retener a los streamers y gamers PRO`s miembros de Play2me que no cuenten con contratos se buscará ofrecer merchandising y beneficios de marcas asociadas a la plataforma.

Resúmenes de partidas: Las partidas serán grabadas y guardadas en la nube. El aficionado recibirá un resumen de los momentos más destacados de las mismas para que las pueda compartir en sus redes.

Sección de noticias: Dentro de la web habrá una sección con todas las novedades del gaming y de Play2me. Se notificará de torneos a organizarse, los campeones de cada torneo, anuncios de Play2me y opiniones de PRO`s. En cada noticia los aficionados y PRO`s podrán comentar y se generarán diálogos entre estos.

Concursos con recompensas: Se realizarán votaciones semanales en las redes sociales de Play2me con resúmenes de las partidas disputadas, en las que se muestren las mejores de la semana. El aficionado que haya sido el autor de la jugada más votada ganará puntos dentro de la plataforma.

Anexo 12 - Modelo económico financiero

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja	1,125,631	7,713,612	17,579,119	30,552,696	46,268,639
Cuentas a cobrar	644,301	862,423	1,243,299	1,583,906	1,884,244
Inventario	0	0	0	0	0
Total activo corriente	1,769,932	8,576,035	18,822,418	32,136,602	48,152,883
Total fijo neto	12,400	9,300	6,200	3,100	0
ACTIVO TOTAL	1,782,332	8,585,335	18,828,618	32,139,702	48,152,883
PASIVO Y PATRIMONIO					
Cuentas a pagar	98,890	132,369	190,828	243,106	289,203
Capital integrado	820,627	820,627	820,627	820,627	820,627
Resultados acumulados	862,815	7,632,340	17,817,164	31,075,970	47,043,054
	0				
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	1,782,332	8,585,335	18,828,618	32,139,702	48,152,883

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Ventas Versus	571,085	1,411,238	2,034,490	2,591,846	3,083,309
Ventas Game Tips	1,035,091	2,557,870	3,687,512	4,697,722	5,588,497
Ventas Team Up	1,725,152	4,263,116	6,145,854	7,829,536	9,314,162
Ventas GoLive	856,627	2,116,858	3,051,734	3,887,770	4,624,963
VENTAS TOTALES	4,187,955	10,349,082	14,919,590	19,006,874	22,610,931
COSTO DE VENTAS					
Costo Versus	112,313	277,544	400,116	509,730	606,384
Costo Game Tips	169,065	417,785	602,294	767,295	912,788
Costo Team Up	235,771	582,626	839,933	1,070,037	1,272,935
Costo GoLive	125,639	310,472	447,588	570,206	678,328
COSTO DE LO VENDIDO TOTAL	642,788	1,588,427	2,289,931	2,917,267	3,470,435
CONTRIBUCIÓN BRUTA	3,545,168	8,760,654	12,629,659	16,089,606	19,140,496
OTROS GASTOS					
Salarios totales	359,326	446,814	574,922	640,538	706,154
Gastos diversos totales	2,313,407	1,490,060	1,789,850	2,086,970	2,343,500
Amortizaciones del período	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
TOTAL OTROS GASTOS	2,675,833	1,939,974	2,367,872	2,730,608	3,052,754
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	869,335	6,820,680	10,261,788	13,358,999	16,087,742
IRAE	6,520	51,155	76,963	100,192	120,658
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	862,815	6,769,525	10,184,824	13,258,806	15,967,084

Estado de origen y aplicación de fondos

FLUJO DE FONDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DE ESTADO DE RESULTADOS	862,815	6,769,525	10,184,824	13,258,806	15,967,084
Ajuste por amortizaciones	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
FLUJOS DE OPERACIONES	865,915	6,772,625	10,187,924	13,261,906	15,970,184
Variaciones de activos corrientes	-644,301	-218,123	-380,876	-340,607	-300,338
Variaciones de activos fijos	0	0	0	0	0
Variaciones de pasivos	98,890	33,479	58,459	52,278	46,097
FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO	320,504	6,587,981	9,865,507	12,973,577	15,715,943

Cálculo de flujo de fondos con determinación de VAN y TIR

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

FLUJO DE FONDOS	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-820,627					
Flujos anuales		525,631	6,587,981	9,865,507	12,973,577	15,715,943
Valor de rescate						15,715,943
FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO	-820,627	525,631	6,587,981	9,865,507	12,973,577	31,431,886

TASA DE RETORNO REQUERIDA 20%

VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO 28,789,909

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO 291%

Período de repago de la inversión

Período de Repago						
	Momt 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-820,627	525,631	6,587,981	9,865,507	12,973,577	31,431,886
Flujo Acumulado	-820,627	-294,996	6,292,985	16,158,492	29,132,069	60,563,955
Último período con Flujo Acum Negativo	1					
Valor absoluto ult flujo acum negativo	294996					
Valor del Flujo de Caja del siguiente período	6,587,981					
Período de repago	1.04 años	0.04				
Meses	0.537334498 meses	0.5373345				
Días	16.12003493 días					
Período de Repago: 1 año y 16 días						

Punto de equilibrio

Cálculo del Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	4,187,955	10,349,082	14,919,590	19,006,874	22,610,931
Costo de Ventas	642,788	1,588,427	2,289,931	2,917,267	3,470,435
Margen Bruto	3,545,168	8,760,654	12,629,659	16,089,606	19,140,496
Unidades Vendidas	793,173	1,960,053	2,825,680	3,599,787	4,282,373
Margen Bruto Unitario	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47
Total de Costos Fijos	2,467,606	1,939,974	2,367,872	2,730,608	3,052,754
Punto de Equilibrio en Unidades	552,087	434,038	529,773	610,929	683,004
Punto de Equilibrio % sobre Ventas	13%	4%	4%	3%	3%

Análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad- Variable Precio											
	Escenario proyectado	-70.5%	40%	30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%	-40%
Versus	10	2.9	14	13	12	11	10	9	8	7	6
Game Tips	15	4.35	21	19.5	18	16.5	15	13.5	12	10.5	9
Team Up	25	7.25	35	32.5	30	27.5	25	22.5	20	17.5	15
Go Live	20	5.8	28	26	24	22	20	18	16	14	12
VAN	28,789,909	0	45,050,408	40,985,283	36,920,159	32,855,034	28,789,909	24,724,784	20,659,659	16,728,499	12,529,410
Variación del VAN			56%	42%	28%	14%	0%	-14%	-28%	-42%	-56%
Análisis de Sensibilidad- Variable PRO's captados											
	Escenario proyectado	-88.5%	40%	30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%	-40%
Captación de PROs											
Año 1	1760	202	2464	2288	2112	1936	1760	1584	1408	1232	1056
Año 2	2860	329	4004	3718	3432	3146	2860	2574	2288	2002	1716
Año 3	3850	443	5390	5005	4620	4235	3850	3465	3080	2695	2310
Año 4	4730	544	6622	6149	5676	5203	4730	4257	3784	3311	2838
Año 5	5500	633	7700	7150	6600	6050	5500	4950	4400	3850	3300
VAN	28,789,909	0	41,776,058	38,529,521	35,282,984	32,036,446	28,789,909	25,543,372	22,296,834	19,050,297	15,803,760
Variación del VAN			45%	34%	23%	11%	0%	-11%	-23%	-34%	-45%