



Propuesta de producto y/o servicio en el marco de los eSports, que permita fortalecer el portafolio de beneficios enfocado en el bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados de Colsubsidio

Cindy Paola Osorio Leal

Dayan Valero Bohórquez

William Prieto Medellín

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería / Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas
Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos / Maestría en

Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

05/07/2023

Propuesta de producto y/o servicio en el marco de los eSports, que permita fortalecer el portafolio de beneficios enfocado en el bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados de Colsubsidio

Cindy Paola Osorio Leal

Dayan Valero Bohórquez

William Prieto Medellín

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
**Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos /
Magister en Mercadeo Digital**

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería / Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas
Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos / Maestría en

Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

05/07/2023

Propuesta de producto y/o servicio en el marco de los eSports, que permita fortalecer el portafolio de beneficios enfocado en el bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados de Colsubsidio.

3

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 05/07/2023

Resumen

Los eSports en la actualidad son una industria que gana cada vez más adeptos, sin mencionar el potencial económico que ha demostrado en cifras. Varios acontecimientos como las IA, el metaverso e incluso la pandemia del Covid-19, han replanteado la forma de vivir, comunicar, trabajar y relacionarse en entornos cada vez más digitales. Es por esto que, Colsubsidio, caja de compensación familiar en busca de oportunidades acude a la Universidad Ean, para la generación de esta consultoría empresarial.

El propósito de este documento busca generar una propuesta de producto y/o servicio, basado en las necesidades detectadas durante el análisis previo, que permita fortalecer su portafolio. La metodología es una investigación Ad Hoc no experimental, exploratoria y descriptiva para hacer recolección, procesamiento y análisis de datos e información a través de fuentes primarias y secundarias.

El resultado evidenció fortalezas de la empresa para desmarcarse en la industria, así como componentes sociales de inclusión, la importancia de personal experto en temas físicos y mentales, entre otros factores que se desglosarán posteriormente y serán relevantes a la hora de abrirse espacio en esta industria.

Palabras clave: Consultoría empresarial, deportes electrónicos, eSports, videojuegos, cajas de compensación familiar, bienestar, salud física y mental.

Abstract

eSports industry is gaining more followers every day, not to mention the economic potential it has demonstrated in numbers. Several events such as AI, the metaverse and even the Covid-19 pandemic, have reformulated the way of living, communicating, working and relating in digital environments. Therefore, Colsubsidio a family compensation fund in search of opportunities asks to the Universidad Ean for a business consult.

The purpose of this document seeks to generate a product and/or service proposal, based on the needs detected during the previous analysis, which will strengthen its portfolio. The methodology is a non-experimental, exploratory and descriptive Ad Hoc research to collect, process and analyze data and information through primary and secondary sources.

Results show the strengths of the company to stand out in the industry, as well as social components of inclusion, the importance of experts in physical and mental issues, among other factors that will be explained next and will be relevant when opening space in this industry.

Keywords: Business consulting, eSports, video games, family compensation funds, wellness, physical and mental health.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas	12
Introducción	13
<i>Objetivo general</i>	16
<i>Objetivos específicos</i>	16
Justificación	17
Marco Institucional	19
Marco Contextual y Conceptual	22
Diseño Metodológico de la Consultoría	29
Diagnóstico Organizacional	33
<i>Resultados diagnóstico organizacional</i>	33
<i>Captura de información primaria</i>	42
<i>Análisis de resultados</i>	46
Resultados de la Solución	56
Conclusiones y Recomendaciones	91
<i>Conclusiones</i>	93
<i>Recomendaciones</i>	95
Referencias	98
Anexo A. Encuesta eSports	102
Anexo B. Entrevista a profundidad	107
Anexo C. Análisis de las Fuerzas de Porter	110

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Estructura administrativa Colsubsidio.....	20
Figura 2 Ingresos anuales del mercado de eSports a nivel mundial 2020-2030.....	27
Figura 3 Ingresos anuales del mercado de eSports a nivel mundial 2020-2030.....	28
Figura 4 Matriz de análisis DOFA.....	33
Figura 5 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	38
Figura 6 Dashboard de análisis de Cajas de Compensación Familiar	39
Figura 7 Estados financieros Colsubsidio.....	40
Figura 8 Estados financieros CCF Colsubsidio, Compensar, Cafam y Comfacundi	40
Figura 9 Comparativo anual CCF Colsubsidio, Compensar, Cafam y Comfacundi	41
Figura 10 Factores demográficos encuesta.....	42
Figura 11 Motivadores de jugar videojuegos	43
Figura 12 Frecuencia de jugar y preferencia de horario	43
Figura 13 Preferencia de dispositivos y categoría de videojuegos	44
Figura 14 NPS - Probabilidad de convertirte en un jugador profesional en eSports.....	44
Figura 15 Elementos que consideran importantes para jugar videojuegos.....	44
Figura 16 ¿Has participado en algún torneo oficial de eSports?	51
Figura 17 ¿Te gustaría participar en un torneo oficial de E – Sports?.....	52
Figura 18 ¿Estarías interesado en inscribirte a programas de formación de eSports?.....	52
Figura 19 ¿En qué temas de eSports te gustaría capacitarte?	53
Figura 20 Perfil aprendiz	57
Figura 21 Perfil aficionado	57
Figura 22 Árbol de tendencias XTC World Innovation	59
Figura 23 Árbol de tendencias Consultoría eSports Colsubsidio	61
Figura 24 Mapa de tendencias de la industria eSports.....	63
Figura 25 Juegos de eSports populares en América Latina y Colombia	87
Figura 26 Top 10 Games of 2023	87
Figura 27 Suscripción PlayStation Plus Essential	88
Figura 28 Suscripción Game Pass	89

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Brief de consultoría.....	31
Tabla 2 Matriz de análisis PESTEL.....	34
Tabla 3 Resultados de la matriz de análisis PESTEL	36
Tabla 4 Matriz de análisis de las Fuerzas de Porter.....	36
Tabla 5 Estructura plan de entrenamiento básico integral en eSports	66
Tabla 6 Análisis de riesgos de la propuesta de solución.....	69
Tabla 7 Recursos humanos requeridos para el centro de entrenamiento eSports	71
Tabla 8 Costo mensual estimado en provisión de nómina de recursos humanos	74
Tabla 9 Costos asociados a publicidad y marketing	78
Tabla 10 Inversión para adecuación del centro de entrenamiento de eSports	80
Tabla 11 Requerimientos para la plataforma de formación en eSports	82
Tabla 12 Estimación de costos de la plataforma de formación en eSports.....	84
Tabla 13 Gestión SLA Soporte TI	85
Tabla 14 Monto estimado de inversión.....	90
Tabla 15 Consolidado de costos mensuales asociados	90
Tabla 16 Estimación de clientes, tarifas e ingresos	91

Introducción

La transformación digital ha generado un fuerte impacto en la sociedad y en la economía modificando los modelos de negocio, como es el caso de la industria eSports, un sector tecnológico que ha tenido un crecimiento de manera sostenible en América Latina, incluso durante la pandemia, etapa en la que su audiencia aumentó. De acuerdo con el informe de Google for Games denominado *Beyond 2021: Where does gaming go next?* evidencia un crecimiento de la industria eSports en Latinoamérica, estimando que la audiencia *gamer* para el año 2023 será de 319 millones y para el 2024 de 327,7 millones, lo cual implica un crecimiento del 20% durante 4 años (Google for Games y Newzoo, 2021).

Este estudio muestra el consumo en juegos electrónicos por plataforma, con un 42% desde smartphone, el 27% en consola, el 22% en PC, el 6% en Tablet y el 3% Cloud Gaming. En cuanto a la demografía de los juegos electrónicos en LATAM, da a conocer que el 51% son hombres y el 49% son mujeres, que están entre los 18 a 24 años (24%), de 25 a 34 años (33%), de 35 a 44 años (24%) y mayor a 45 años (20%) (Google for Games & Newzoo, 2021). Por otro lado, la encuesta de consumo cultural realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), establece la demografía de los colombianos que juegan videojuegos, obteniendo un 71,8% de hombres y el 28,2% de mujeres. En edades de 15 a 35 años (31,7%), de 26 a 40 años (15,9%), de 41 a 64 años (42,7%) y mayor a 65 años (9,7%) (DANE, 2020).

Por su parte, el estudio *Mobile Gaming* realizado por Cisneros Interactive, indica que los latinoamericanos son aficionados a los juegos móviles, y da a conocer cifras importantes que revelan que una de dos personas pasa más de 40 minutos al día jugando, el 73% lo hace en su smartphone a diario, el 52% juega por lo menos tres veces al día. Además, indica que durante la pandemia esta afición se incrementó en un 69%, y luego de este periodo, el 60% continuó jugando con la misma intensidad. Las principales razones por las que juegan son por entretenimiento (61%), diversión (48%), relajación (42%), alivio del estrés (36%), socialización (21%), mejora reflejos, concentración y atención (19%), manejo de la depresión (13%) y para sentirse joven (10%) (Cisneros Interactive, 2022).

Es importante tener en cuenta que los eSports involucran usualmente un equipo de jugadores que realizan movimientos reflexivos y precisos de las manos, procesan grandes cantidades de información y trabajan eficazmente con los miembros de su equipo. Las similitudes que tienen los eSports con el deporte tradicional llevaron al Consejo Olímpico de Asia (OCA) a considerar eSports como un deporte de medalla oficial en los Juegos Asiáticos de 2022, lo que representa un reconocimiento principal en los juegos competitivos (RPP Noticias, 2020).

Según DeChurch y Mesmer-Magnus, (2010), el trabajo en equipo en eSports se basa en tareas, similar al de un entorno organizacional tradicional, pero es un entorno virtual altamente competitivo, estresante e intenso, que requiere una rápida toma de decisiones y tasas de respuesta asociadas con actividades físicas, orientadas a la acción. Por lo tanto, eSports ofrece una valiosa y única oportunidad para explorar más a fondo los procesos sociales y organizativos de formación y coordinación de equipos y desarrollo de habilidades blandas.

El estudio Game to work da a conocer que los *gamers* desarrollan habilidades blandas y capacidades digitales que necesitan las organizaciones como pensamiento crítico, creatividad, inteligencia emocional, aprendizaje activo, toma de decisiones, resolución de problemas complejos, habilidades sociales como la colaboración, comunicación y capacidad de aprender. Estas pueden ser transferibles a entornos laborales tanto para fortalecer el currículo profesional como el desarrollo de evaluaciones en entornos digitales que asocian los datos obtenidos a habilidades laborales, lo cual permite prácticas de contratación o evaluación equitativas, eficaces y atractivas (Manpower Group, 2021).

De acuerdo con lo anterior, el reto empresarial planteado por el equipo de innovación de la organización Colsubsidio, está enfocado en impactar las necesidades de ocio, bienestar y entretenimiento de sus afiliados, a través de una propuesta en el marco de los eSports que pueda ser aplicada a las diferentes infraestructuras de la organización, con el fin de aprovechar el potencial que tiene la industria y su crecimiento.

Por ello, en esta consultoría se realiza una exploración de alternativas para ofrecer en este campo, estructurada en tres partes: la primera contiene los objetivos planteados para la investigación, justificación, marco institucional, contextual y conceptual y el diseño metodológico. Luego, se aborda el diagnóstico organizacional que contempla el

Propuesta de producto y/o servicio en el marco de los eSports, que permita fortalecer el portafolio de beneficios enfocado en el bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados de Colsubsidio.

15

procesamiento estadístico de datos y análisis de resultados. En la tercera parte, la definición de la propuesta de solución al reto empresarial junto al planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Objetivos

Objetivo general

Generar una propuesta de producto y/o servicio para Colsubsidio, en el marco de los eSports, que le permita fortalecer su portafolio de beneficios a nivel de negocio e impactar positivamente a sus afiliados en actividades de bienestar, entretenimiento y/o ocio.

Objetivos específicos

1. Identificar en el marco teórico los antecedentes, funcionamiento y alcance de los eSports en la región y país.
2. Diagnosticar los factores internos y externos para la detección de oportunidades a nivel de negocio en el campo de eSports.
3. Analizar las audiencias para identificar comportamientos, motivadores, deseos, miedos y necesidades.
4. Diseñar la propuesta para la implementación del producto y/o servicio en Bogotá que resulte de la investigación de la consultoría.
5. Identificar los recursos a nivel de infraestructura, financiero y talento humano necesario para la viabilidad del proyecto.

Justificación

Esta consultoría contribuye al entendimiento de un tema poco explorado en Colombia, los eSports, que cada vez toman mayor auge a nivel mundial y exponen una ventana de posibilidades para diferentes sectores económicos.

Es el caso de Colsubsidio, que parten de la necesidad de abrir su portafolio en el marco de los deportes electrónicos y a quienes se les realiza esta investigación, teniendo como resultado el planteamiento de una propuesta, punto de partida viable en este campo, con herramientas que le permitan captar nuevas audiencias, fidelizar a sus afiliados, generar atractivas líneas de negocio y responder a las necesidades que hoy enfrenta su público objetivo.

Forbes Colombia, publicó en mayo de 2022, un artículo en el que destacó el acelerado crecimiento del mercado de los jugadores de eSports desde el inicio de la pandemia en 2020. De acuerdo con los analistas, anticipaban un incremento del 10% anual en la cantidad de jugadores en LATAM para el final de 2022, lo cual implicaba una inversión total de US\$ 8.900 millones por parte de los consumidores *gamers* de la región (Forbes Staff, 2022).

Por otro lado, según las proyecciones en rentabilidad realizadas por la firma consultora en videojuegos Newzoo, sugieren que las regiones con mercados emergentes en dispositivos móviles tendrán sólidos crecimientos estimando para América Latina crecer un 6,9% con hasta los 8.700 millones de dólares para 2022 (Newzoo, 2022).

Los eSports, como objeto de estudio, tienen un gran potencial para explorar por lo convergente que resultan ser en distintas áreas tanto tecnológicas, económicas, educativas, empresariales, políticas y medio ambientales. Asimismo, por las habilidades que pueden llegar a fortalecerse a nivel no solo personal sino profesional, por lo que, esta consultoría podrá ser de utilidad en el escenario académico para quienes quieran continuar abordando este tema.

Se identifica además que los eSports, pueden responder a ciertos Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS), como los son los puntos cinco y nueve, que se refieren a la igualdad de género y a la industria, innovación e infraestructura respectivamente. Dado que este escenario brinda las mismas oportunidades de crecimiento

para todos los géneros como jugadores en el ámbito profesional y además contribuyen al fomento en la industria desde el campo de la tecnología y desarrollo de videojuegos generando nuevos roles alrededor de esta temática.

Para llevar a cabo esta consultoría empresarial, no se destinaron recursos financieros, solo humano conformado por los tres integrantes quienes realizaron la investigación y propuesta en un periodo aproximado de 24 semanas. El entregable responde al campo de investigación de emprendimiento y gerencia, grupo de investigación gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas -G3Pymes, línea de investigación de *marketing* en las organizaciones. A su vez, al campo de investigación ciencia, tecnología e innovación, grupo de investigación y desarrollo, línea de investigación de tecnologías de información y comunicaciones.

Marco Institucional

La caja colombiana de subsidio familiar Colsubsidio, fundada en 1957 como una de las primeras corporaciones privadas sin fines de lucro en implementar el modelo de subsidio familiar, cuenta con diversas filiales, entre las que se encuentran Protección S.A., Famisanar Ltda., Simple S.A., la Nueva EPS S.A. y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio (CET), organizaciones responsables de su propia gestión y operación bajo la supervisión del Estado.

Las directrices estratégicas de la organización son:

Misión. Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.

Visión. Ser la empresa social de los colombianos.

Valores Corporativos.

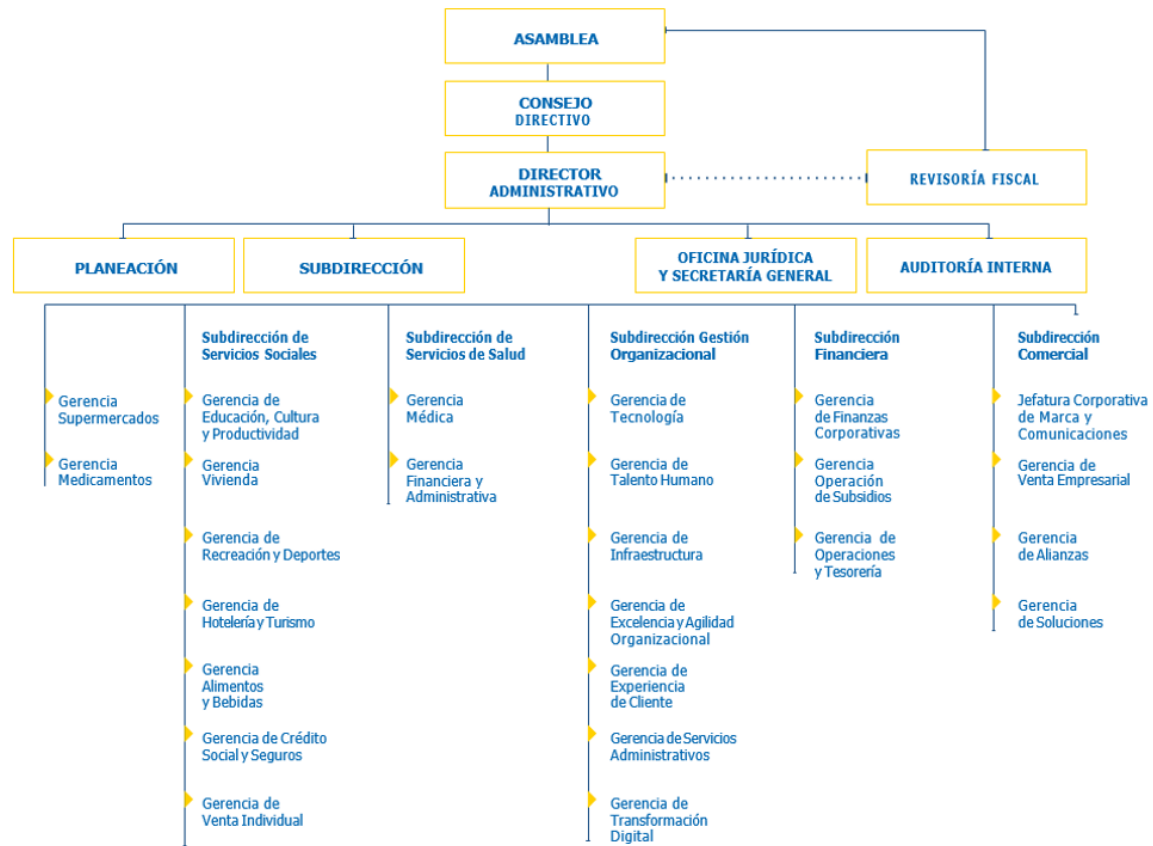
- Integridad. Necesidad de hacer siempre lo correcto.
- Excelencia. Desafío constante para mejorar.
- Pasión por servir. Generar experiencias memorables con sentido social.
- Compromiso social. Transformar la vida de las personas de manera positiva.

Colsubsidio, brinda una amplia variedad de servicios sociales a través de su portafolio enfocado en el bienestar social de los colombianos, con cobertura en 18 departamentos y 60 municipios de Cundinamarca. Los servicios ofrecidos se dividen en varias categorías como afiliaciones y subsidios, protección social entretenimiento y turismo, recreación y deportes, educación, cultura y productividad, vivienda, crédito y seguros, salud y bienestar.

La estructura administrativa de Colsubsidio está diseñada en varios niveles jerárquicos. La asamblea general de afiliados se sitúa en el nivel más alto, seguida del consejo directivo y la dirección administrativa. Además, la organización cuenta con áreas como auditoría interna, planeación, oficina jurídica, secretaría general y diversas subdirecciones, gerencias y departamentos que dependen de estas instancias. Para una mejor comprensión de la estructura organizacional, se presenta a continuación el organigrama corporativo.

Figura 1

Estructura administrativa Colsubsidio



Nota. Tomado de Informe de gestión y sostenibilidad 2021 (p. 32), Colsubsidio, 2022.

Colsubsidio contribuye activamente a los ODS, mediante programas de apoyo a emprendimientos sociales y comunitarios, centros de atención integral y promoción de estilos de vida saludables, empoderamiento y liderazgo para mujeres, capacitación y formación del personal y generación de empleo de calidad, programas de educación y formación para jóvenes, promoción de la cultura y el deporte, apoyo a la primera infancia, programas de vivienda, entre otros, que son iniciativas que demuestra su compromiso continuo y activo en la lucha contra diversas problemáticas sociales.

Además, la organización ha logrado consolidar su reputación e imagen como un referente en la construcción de relaciones confiables con sus grupos de interés. Esto se refleja en una serie de reconocimientos y certificaciones, entre los cuales se destaca la inclusión en el ranking de los 100 gerentes más exitosos de la Revista Gerente (puesto 7),

la clasificación entre las 100 empresas con mejor reputación en Merco (puesto 39), la inclusión en el ranking nacional de innovación realizado por la ANDI y Revista Dinero (puesto 33) y la inclusión en el ranking de talento 100 empresas de Merco (puesto 56), entre otros (Colsubsidio, 2022).

De acuerdo con lo mencionado, es importante resaltar el ranking nacional de innovación, el cual toma en cuenta criterios como capacidades internas, resultados obtenidos y proyectos ejecutados, evaluado por expertos independientes. En el año 2021, Colsubsidio se ubicó en el puesto número 33 en Colombia, en este ranking, siendo la primera caja de compensación en lograrlo mejorando su posición en cuatro lugares respecto al año anterior. Este logro no solo es resultado del trabajo en equipo y liderazgo de la organización, sino también de su compromiso en la construcción de relaciones confiables y sostenibles con sus grupos de interés, lo que la convierte en un referente en la creación de relaciones empresariales exitosas y sostenibles en el largo plazo.

Además, en el año 2021, Colsubsidio se posicionó en el cuarto lugar a nivel nacional entre las diez empresas con mayor número de ingresos en la categoría de fondos de seguros y beneficios para empleados del sector de Servicios Financieros y Seguros, de acuerdo con el ranking publicado por EMIS. Con unos ingresos de 1,292,856 millones de pesos, esta posición refleja su importancia en el mercado y su competencia frente a otras cajas de compensación, ubicándose en la segunda posición después de Compensar.

Adicionalmente, Colsubsidio ha invertido en actividades relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación, alcanzando una inversión de \$285.911 millones en el 2019, \$211.677 millones en el 2020 y \$242.216 millones en el 2021, demostrando su compromiso por la mejora continua de sus portafolios digitales y presenciales para generar valor y lograr la excelencia en la experiencia de servicio alineado con las tendencias tecnológicas (Colsubsidio, 2022).

Marco Contextual y Conceptual

El desarrollo conceptual contiene conceptos claves, casos empresariales y tendencias de la industria eSports, que ayudan a dar una comprensión global del contexto y bases que soporten el desarrollo de la consultoría, ayudando a la generación de ideas para una propuesta integral que contribuya al bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados a Colsubsidio.

E- Sports

La Federación Internacional de Deportes Electrónicos, define los deportes electrónicos o (eSports) como: deporte de competición en el que los jugadores utilizan sus capacidades físicas y mentales para competir en varios juegos en un entorno virtual y electrónico (IESF, 2022).

Por otra parte, la organización Newzoo (2016), reconocida como líder en el análisis de datos del mercado mundial de juegos define eSports como:

Juegos competitivos en un formato organizado; un evento o liga, organizado por un tercero, con un objetivo específico (es decir, ganar un torneo o premio representado en dinero), con una clara distinción entre jugadores y equipos que compiten entre sí por una oportunidad de alcanzar ese objetivo. (Newzoo, 2016, p.4).

¿Por qué los eSports son un deporte?

Ciertas definiciones hacen énfasis en que el deporte va más allá de tener una vida saludable pues afectan otros aspectos como lo social y psicológico. Aunque no podrían ser comparables el esfuerzo físico o gasto energético que existe al entrenar o competir en eSports frente a deportes convencionales, algunos autores sugieren una similitud al de otras disciplinas como el ajedrez, el bridge, tiro con arco o la caza, que son avaladas como deportes por el Comité Olímpico Internacional. Además, argumentan que los eSports al igual que esos deportes, generan componentes que afectan positivamente a nivel psicológico y social (García-Naveira, 2019).

Por otra parte, en un artículo que aborda los límites prácticos de los videojuegos a nivel competitivo argumentan que existen razones legítimas para considerar a los eSports como deportes, especialmente si se comparan con otras disciplinas que cuentan con federaciones avaladas por el Consejo Superior de Deportes, como las federaciones españolas de ajedrez, colombicultura (crianza de palomas para carreras), colombofilia (crianza de palomas mensajeras para carreras) y galgos. Por lo tanto, los videojuegos competitivos parecen igualmente cualificados para recibir este tipo de reconocimiento (Bordes y Martínez-Santos, 2020).

Roles en eSports

Los eSports como actividad, han desarrollado una serie de roles que podemos encontrar inmersos dentro de un evento. Según SocialPubli (2022), agencia española en su estudio de gaming y *marketing de influencers 2022*, señalan haber realizado una encuesta a 319 personas, de las cuales expresaron ser jugadores en un 80,3% seguido de espectadores con un 16,6% y *caster* o comentarista de videojuegos con un 3,8%.

Además, en la cultura de los deportes electrónicos, los participantes se autodenominan como *e-atletas* o e-jugadores. De acuerdo con un artículo que analiza los comportamientos de estilo de vida de los atletas electrónicos, los hábitos relacionados con la actividad física, la salud y el bienestar general indican que un deportista electrónico se define como un jugador profesional que tiene un contrato de trabajo y pertenece a un equipo profesional de deportes electrónicos. Por otro lado, un *e-gamer* es una persona que no tiene contrato, pero que posee habilidades o nivel de juego relevantes (Lam et al., 2020).

Cuerpo y mente sanos, para un mayor rendimiento

La investigación sobre los regímenes de entrenamiento en los eSports es limitada. Pero según un estudio de jugadores de alto nivel citado por DiFrancisco-Donoghue et al. (2019), el horario de entrenamiento medio es de 5,28 horas al día, y otro estudio de encuesta electrónica encontró resultados similares, mostrando que los jugadores de eSports entrenan entre 3 y 10 horas al día en promedio, y que muchas de estas horas son en posición sentada sin descanso, lo que indica que los jugadores experimentan niveles significativos de desafío físico y cognitivo (Hong y Wilkinson, 2020).

Estudios previos consultados mencionan que, aunque el ejercicio físico de manera regular, no se puede asegurar si tienen efectos positivos directamente en el rendimiento de los jugadores profesionales de eSports, quienes juegan al más alto nivel parecen haber identificado ventajas para su salud mental y física con ejercicio físico regular (Karhulahti, & Kari, 2016).

Por lo tanto, para implementar buenas prácticas o mejor, una educación desde primeras etapas a los jugadores de élite en eSports, será importante el asesoramiento tanto de la parte mental hasta personal profesional de la salud, que promuevan hábitos en los e-atletas.

Salud en eSports, una oportunidad para profesionales de la salud

Si bien, se ha podido comprobar como existe documentación haciendo referencia a la importancia de la salud mental y el acompañamiento a los participantes, la parte física se vuelve fundamental en el asesoramiento del cuidado físico pensando en el bienestar de los participantes. Esta es una oportunidad, para poder dar un valor adicional desde el bienestar, con profesionales de la salud que puedan generar planes enfocados en promover la actividad física.

Los fisioterapeutas/kinesiólogos pueden incorporar ejercicios preventivos para las lesiones comunes relacionadas con los deportes electrónicos, como los estiramientos entre partidos. También se pueden elaborar directrices para abordar el desconocimiento existente en materia de prevención de lesiones en algunos e-atletas. Además, deben adquirir un nivel de conocimiento adecuado sobre cómo la actividad física puede afectar al rendimiento en los juegos, así como las posibles formas de reducir el tiempo de sedentarismo para promover cambios de comportamiento en los e-atletas (Lam et al., 2020).

La inclusión de los eSports

Uno de los beneficios que ofrecen los eSports es la posibilidad de entretener ya que, como actividad, con un uso responsable, puede equilibrar un estilo de vida saludable junto al resto de actividades diarias. Por lo cual, la inclusión podría ayudar a las personas con discapacidades físicas o cardiopatías, paraplejia, entre otros, a compensar esas limitantes y

explorar valores como la competencia, el desarrollo de habilidades, la socialización, etc. (García-Naviera, citado por Pedraza-Ramírez, 2019, p.19).

En relación con esto, en julio de 2020 fue inaugurado un centro de eSports dirigido exclusivamente a mayores de 60 años en Kobe, Japón, con el objetivo de fomentar la salud y bienestar entre la población mayor, brindando un espacio seguro y accesible en actividades de ocio digital, lo que les permite desarrollar habilidades cognitivas y mejorar la coordinación mano-ojo y obtener ingresos económicos a través de competencias de eSports y transmisiones en línea. Además, los participantes tienen la oportunidad de obtener ingresos económicos a través de competencias de eSports y transmisiones en línea, contribuyendo así a fomentar una vida más saludable (Europapress, 2020).

Opciones de desmarque y ventajas competitivas desde el *Marketing*

En un artículo encontrado mencionan formas de apoyar el crecimiento de la industria eSports a través de los patrocinios mediante diferentes plataformas para la transmisión de torneos que, por sus características digitales, permiten dar alcance a una cantidad considerable de consumidores potenciales a escala universal. Además, que estos podrán conectarse para transmitir un mensaje de marca y mejorar las relaciones con los compradores, multiplicando las posibilidades de maximizar el rendimiento del patrocinio deportivo gracias a la amplia disponibilidad de contenido de deportes electrónicos. Esta se convierte así es una inversión a largo plazo para el desarrollo de relaciones entre marcas y compradores, pues la generación de confianza con el tiempo permitirá ofrecer sus marcas a dicha interacción (Cuesta-Valino et al., 2022).

Tendencias tecnológicas

Los eSports por ser un sector joven y nativo digital ofrece diferentes oportunidades de negocio que se puede explotar para generar valor a los usuarios como es el caso de los *virtual goods* o bienes virtuales que son objetos que proporcionan una mejora extra al jugador o permite la personalización de los avatares u objetos, o la tecnología *blockchain* que se enfoca en la creación de *fans tokens* como medio de fidelización de la audiencia a una comunidad a través de la tokenización que es la creación de monedas de propiedad exclusiva de un club, lo que permite desarrollar un modelo de pertenencia mientras

impulsa el compromiso de su comunidad y proporcionan poder de decisión de las acciones que ejecuta el equipo (Deloitte, 2021).

Por otra parte, según la agencia t2ó, los *Technosports* son eSports que unen realidad virtual y realidad aumentada donde se compite de pie y con movimientos reales de la misma manera que cuando se realizara cualquier deporte tradicional. Un caso empresarial de esta la aplicación de esta tecnología es *Red Helmet Experience*, un videojuego basado en hiperrealidad donde el objetivo es vencer a los monstruos que aparecen. Otro caso interesante es Sony, que ha patentado un nuevo sistema de realidad virtual con control total de visibilidad del entorno digital y diferentes localizaciones para presenciar torneos, esto con el fin de crear sensación de inmersión y tener audiencia digital (t2óindustry, 2021).

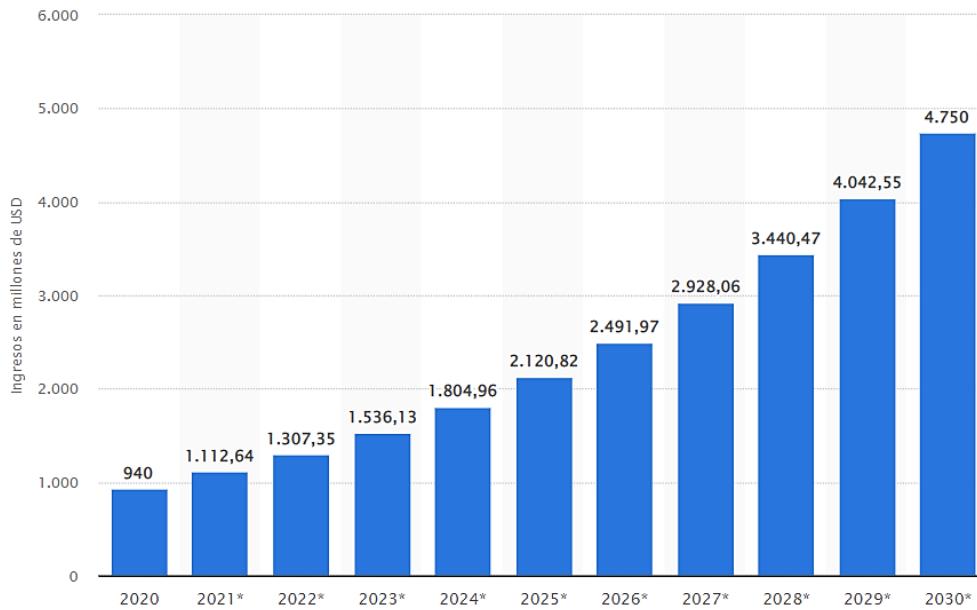
Otra tendencia tecnológica es la inteligencia artificial que permite optimizar las estrategias de los *gamers* al analizar y mejorar el desempeño y establecer patrones de comportamiento, que posibiliten la creación de *roadmaps* personalizados para mejorar las habilidades de los jugadores, mediante la definición de entrenamientos personalizados que aceleran la curva de aprendizaje. Por ejemplo, SenpAI GG es una plataforma desarrollada por Falcon AI que se enfoca en crear una réplica de los jugadores de eSports de acuerdo con su nivel de habilidad, estilo de juego y características, y a partir de esto crea recomendaciones para convertir sus debilidades en fortalezas (t2óindustry, 2021).

Ingresos de los eSports

De acuerdo con el portal estadístico internacional Statista, la audiencia mundial de los deportes electrónicos en 2020, llegó a los 435 millones de jugadores generando ingresos anuales de competiciones de videojuegos a nivel global, aproximadamente de 940 millones de dólares. Se estimó que para el 2021 sería de 1.112,64 millones de dólares y para el 2022 sería de 1.307,35 millones de dólares. También realizó las estimaciones de ingresos hasta el año 2030 donde se espera que los ingresos anuales de las competencias de esta industria lleguen a los 4.750 millones de dólares. En general, se observa que el crecimiento es constante para todos los años y tienen un aumento entre 14,89% y 15,5%, lo que equivale en promedio a un crecimiento anual estimado del 14,96% (Statista, 2022).

Figura 2

Ingresos anuales del mercado de eSports a nivel mundial 2020-2030

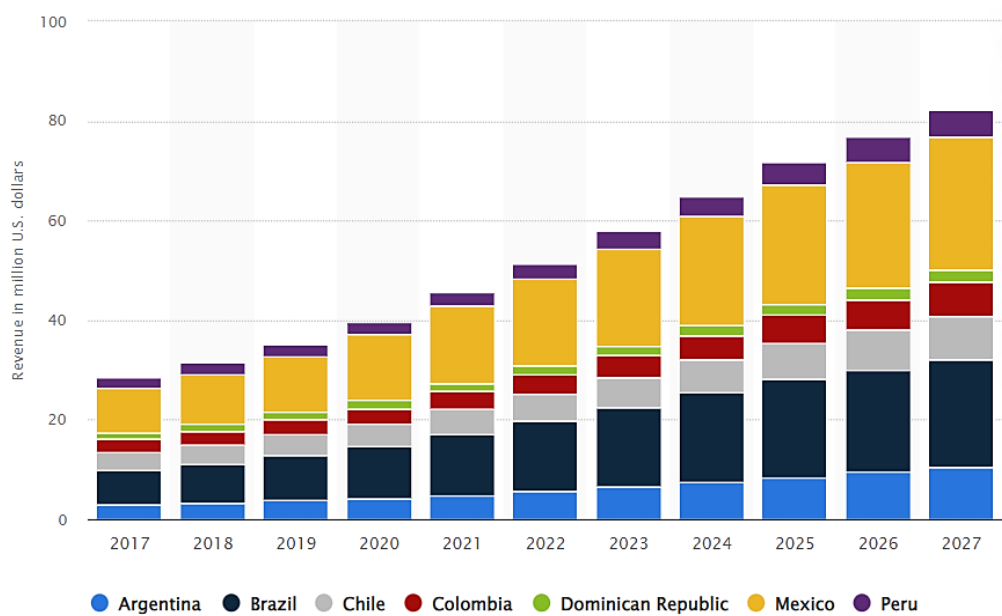


Nota. Tomado de Ingresos anuales del mercado de eSports a nivel mundial 2020-2030, por Statista Research Department, Statista, 2022.

Adicionalmente, presenta los ingresos de eSports para los países más representativos de esta industria en Latinoamérica desde el 2017 al 2021, y la proyección hasta el año 2027. Puntualmente indica que en Colombia se generaron ingresos para el 2017 de 2,63 millones de dólares, el 2018 fue de 2,79 millones de dólares, el 2019 fue de 2,99 millones de dólares, el 2020 fue de 3,24 millones de dólares y para el 2021 fue de 3,6 millones de dólares y para los años posteriores realiza la proyección de los ingresos del 2022 al 2027, los cuales se estiman tendrán un crecimiento anual en promedio de 10,08% (Statista, 2022).

Figura 3

Ingresos anuales del mercado de eSports a nivel mundial 2020-2030



Nota. Tomado de eSports revenue in selected Latin American countries 2017-2027, por Orús, A, Statista, 2022

Diseño Metodológico de la Consultoría

En el presente trabajo correspondiente a la línea de investigación de Consultoría Empresarial, se aborda el reto de los eSports propuesto por la organización Colsubsidio enfocado en impactar las necesidades de ocio y entretenimiento de los afiliados a través de una propuesta en el marco de los eSports que pueda ser aplicada a las diferentes infraestructuras de la organización. La metodología empleada en esta consultoría se basa en las directrices establecidas por la Universidad Ean para la modalidad de trabajo de grado de consultoría profesional que contempla tres fases: captura de información secundaria, captura de información primaria y análisis y definición de la propuesta de solución innovadora.

En la fase de captura de información secundaria se recopila información para realizar el diagnóstico contextual, conceptual e institucional de fuentes como libros, artículos, tesis de grado, estudios de la industria eSports y bases de datos públicas relevantes como la Encuesta de Consumo Cultural (ECC) del 2020, que se obtiene del Departamento Administrativo Nacional de Estadística y la base de datos del Sistema del Subsidio Familiar generada por la Superintendencia del Subsidio Familiar, la cual está publicada en el Portal de Datos Abiertos.

Para ello se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional como matriz DOFA que permite establecer una visión integral de la situación actual de la compañía teniendo en cuenta factores internos y externos, análisis Pestel que brinda la identificación y el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, el diagrama estratégico de las cinco fuerzas de Porter para la evaluación de las fuerzas competitivas del entorno del negocio, la herramienta Business Intelligence enfocada en la comprensión del comportamiento histórico del mercado de cajas de compensación familiar y el análisis financiero para evaluar la situación de la empresa, el manejo de los recursos e identificación de las oportunidades de inversión.

En la fase de captura de información primaria, se diseñan y aplican instrumentos como encuestas y entrevistas a profundidad para recopilar datos de la población objetivo, aunque es importante mencionar que los instrumentos fueron socializados con el área de innovación abierta de la organización y validado por el tutor de la unidad de trabajo de

grado, para posteriormente ser aplicado a la población objetivo. La estructura de las preguntas del instrumento de encuesta tiene como enfoque comprender las percepciones, necesidades, opiniones y/o experiencias acerca de la industria eSports. En cuanto al tamaño de muestra, es necesario destacar que en esta consultoría no se busca obtener un muestreo probabilístico y representatividad estadística, sino una observación general de los supuestos dentro del alcance de la metodología planteada. Por lo tanto, se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia de los investigadores. En el Anexo A se puede observar la estructura de la encuesta tanto de las preguntas demográficas que segmentan el perfil del encuestado como las preguntas orientadas al objeto de estudio.

Seguido de esto, se aplican las entrevistas a profundidad a *gamers* profesionales o aficionados para conocer su experiencia en la industria de los eSports, recopilar información cualitativa y relevante acerca de motivadores y factores determinantes para dedicarse a esta profesión, conocer su estilo de vida, rutina de entrenamiento, su experiencia en la participación en torneos oficiales, habilidades desarrolladas, apoyo de profesionales en el desarrollo como *gamer* profesional, patrocinios, monetización económica y aspectos relevantes de la industria. En el Anexo B se encuentra la estructura de la entrevista al grupo de interés.

En la última fase de análisis y definición de la propuesta innovadora, se enfoca en el análisis de la información cuantitativa de los instrumentos a través de un análisis estadístico univariado y multivariado que permite la tabulación cruzada de los resultados y la identificación de tendencias. Por otro lado, para la información cualitativa, se obtiene la interpretación de las preguntas abiertas de la encuesta dado que esta información no está estructurada, se lleva a cabo un análisis mediante nubes de palabras para resaltar los aportes que se repiten con mayor frecuencia. Además, en las respuestas de las entrevistas se tendrán en cuenta los aspectos clave identificados que son relevantes para la definición de la propuesta.

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, se procede a definir la propuesta innovadora, considerando diversos aspectos clave que contemplan la descripción detallada de la propuesta, los requerimientos de infraestructura física y tecnológica necesarios para su implementación, los recursos tecnológicos y financieros, así como el talento humano requerido para su ejecución exitosa. Además, se debe abordar los posibles impactos,

beneficios y riesgos asociados a la propuesta, evaluando tanto sus implicaciones positivas como los posibles desafíos que puedan surgir. También se integran los componentes de sostenibilidad, asegurando que la propuesta sea viable a largo plazo y tenga en cuenta consideraciones ambientales, sociales y económicas.

Plan de consultoría

A continuación, se presenta un *brief* de la consultoría a desarrollar para abordar el reto planteado en el marco de los eSports, que describe los principales detalles, incluyendo el reto u oportunidad a abordar, el alcance de la propuesta y los entregables previstos.

Tabla 1

Brief de consultoría

Reto u oportunidad	Propuesta de producto y/o servicio que permite impactar positivamente las necesidades de ocio y entretenimiento de los afiliados de Colsubsidio, a través de los eSports enfocado en el aprovechamiento de las diferentes infraestructuras de la compañía.
Alcance	La propuesta está orientada a afiliados, beneficiarios y personas externas que les apasiona los videojuegos y/o desean profesionalizarse en este campo. Inicialmente está considerada para las infraestructuras físicas ubicadas en Bogotá.
Entregas parciales	Se llevan a cabo cuatro sesiones de entrega en las que se revisan conjuntamente con el director del trabajo de grado los avances presentados. Posteriormente, se realizan los ajustes sugeridos, los cuales se tienen en cuenta en la siguiente entrega.
Entrega 1	Realizar la introducción, objetivos de la consultoría, justificación, marco institucional, marco conceptual o contextual y el diseño metodológico.
Entrega 2	Presentar los resultados y el análisis de las herramientas de diagnóstico organizacional como: matriz DOFA, análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, <i>Business Intelligence</i> y análisis financiero. También, los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y las entrevistas a profundidad.
Entrega 3	Estructuración de la propuesta teniendo en cuenta los recursos a nivel de infraestructura, financiero y talento humano necesario para la viabilidad del proyecto.

Entrega 4	Presentación a la empresa Colsubsidio, los resultados del reto planteado para la modalidad de consultoría profesional, incluyendo la definición de la propuesta, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
Entrega 5	Elaboración de la documentación de los resultados de la consultoría para fines académicos de la Universidad Ean, específicamente para la culminación del trabajo de grado, esto con el propósito de plasmar de manera clara y detallada los hallazgos obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones resultado del estudio realizado.

Nota. Elaboración propia.

Diagnóstico Organizacional

Resultados diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se realiza a partir de información de fuentes secundarias como referencias de libros, artículos, tesis de grado, estudios de la industria eSports y bases de datos públicas que se analizan a través de las herramientas de matriz DOFA, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, *Business Intelligence* y el análisis financiero, para establecer la situación actual de la organización respecto a los servicios sociales que contribuyen al entretenimiento y ocio de sus afiliados.

Matriz DOFA

En la siguiente tabla, se podrán observar cuatro dimensiones que abordan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene Colsubsidio, en relación con el entorno y la industria de los eSports, detectando aquellos factores internos y externos que tienen oportunidad y sentido de urgencia para trabajar.

Figura 4

Matriz de análisis DOFA

		FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES EXTERNOS	F1. Capacidad financiera. F2. Personal multidisciplinario: capacitado en bienestar y salud. F3. Infraestructura de las sedes físicas como los blocs y clubes. F4. Infraestructura tecnológica como áreas de cómputo, servidores y redes. F5. Posicionamiento en el mercado de CCF. F6. Red de afiliados. F7. Proveedores y aliados estratégicos. F8. Capacidad de multiservicios. F9. Poder de convocatoria. F10. Canales de comunicación consolidados.	D1. Desconocimiento sobre la industria. D2. Personal no capacitado en el sector. D3. Cobertura limitada para prestación de servicios.
O P O R T U N I D A D E S		O1. Crecimiento de la audiencia gaming. O2. Crecimiento de ingresos en la industria. O3. La creación de agremiaciones en el país. O4. Apertura de nuevos empleos alrededor de la industria. O5. Un deporte con prácticas de inclusión social: personas con discapacidad y adultos mayores. O6. Respaldo de empresas en patrocinios. O7. Mayor cobertura poblacional a nivel de género, edad, locación. O8. Conciencia ambiental en la población objetivo.	<u>F1O2</u> : Abrir una línea de negocio ya sea un producto o servicio aprovechando los recursos y el crecimiento de la audiencia. <u>F2O5</u> : Se puede aprovechar el conocimiento adquirido para esta población. <u>F3O4</u> : Ya sea para las sedes físicas se necesitarán nuevos empleos para este ámbito. <u>F5O6</u> : Se puede revisar la opción de generar patrocinios y destacarse en la industria. <u>F6O1</u> : Hay una gran oportunidad de ofrecer un nuevo servicio a su red de afiliados.	<u>D1O3</u> : Aprovechar las agremiaciones ya creadas como modelo y referente para aprender, conocer y encontrar formas de participar. <u>D2O4</u> : Generar nuevos roles en la compañía que puedan ser expertos desde diferentes disciplinas para ser parte de este servicio. <u>D3O7</u> : Esta industria tiene la posibilidad de llegar a cualquier parte de la ciudad sin necesidad de tener sedes físicas.
	A M E N A Z A S	A1. Industria emergente en el país. A2. No es considerada un deporte en Colombia. A3. Falta de regulaciones. A4. Alto impacto ambiental. A5. Inversión tecnológica requerida. A6. Riesgos en salud mental y física. A7. Deporte con riesgos en fraude cibernético. A8. Prejuicios sociales. A9. Competidor de CCF ha lanzado servicios orientados a eSports.	<u>F5A1</u> : Aprovechar ese posicionamiento para destacarse como pionera en el sector. <u>F2A6</u> : Contar el personal experto en estos temas para ser garante en la prevención de estos riesgos. <u>F4A5</u> : Se pueden aprovechar los recursos existentes para consolidar el servicio. <u>F10A4</u> : Generar campañas asociadas al uso adecuado y responsable de los recursos en pro del medio ambiente.	<u>D1A1</u> : Revisar la viabilidad y abrirse espacio en el mercado aprovechando la poca competencia. <u>D2A6</u> : Generar espacios de capacitación en la disciplina buscando expertos desde el sector educativo o privado. <u>D3A5</u> : Se requiere contemplar la opción de espacios virtuales donde puedan tener cobertura a nivel nacional.

Nota. Elaboración propia.

PESTEL

En la siguiente matriz de análisis PESTEL, se evalúan cinco variables externas identificando para cada una los diferentes factores que pueden incidir en los eSports y cuál es su impacto en el sector, teniendo como (5) la calificación más alta y (1) la más baja.

Tabla 2

Matriz de análisis PESTEL

Variable	Factor	Análisis del Sector	Impacto
Políticas y legales	Legislación en Colombia	No existe a nivel Colombia regulaciones para este sector. No se toman como deportes de acuerdo con los artículos 2 y 3 de la Resolución 1440 de 2007.	5
	Legislación internacional	Escasos los procesos de regularización, sin embargo, son propios de cada país, por ejemplo, en Corea del Sur, existe la Korean eSports Association (KeSPA) que creó leyes como la <i>Promotion of eSports Act (PeSA)</i> y la <i>Shutdown Law</i> que regula patrocinios, ingresos, contrataciones y demás.	3
	Reconocimiento internacional	Se está contemplando que los eSports se conviertan en disciplina deportiva en los Juegos Olímpicos, avalada por el COI.	5
	Representatividad del sector	Estados Unidos, Europa y Asia son los países con mayor nivel de competición. En Latinoamérica están Chile y México.	3
	Agremiaciones	La Golden League (Hoy Fibra Movistar Golden League), Liga de Videojuegos Profesional LVP, perteneciente al grupo Mediapro, Existe el University Esports Colombia, competencia interuniversitaria.	4
Económicas	Crecimiento del negocio	De acuerdo con el estudio de Newzoo en el 2020 creció el volumen de negocios creció un 25% frente al año pasado. Y en 2021, la industria reunió a más de 728 millones de espectadores.	5
	Ingresos	En 2020 generó 947 millones de dólares a nivel mundial. En el 2021 fueron de 1.084 millones de dólares, Se espera en 2024 llegar a los 1.600 millones de dólares. En Colombia, el 2021 logró más de US\$1.200 millones.	5
	Empleabilidad	Crece significativamente gracias al nivel de producción de los eventos, es el caso de la LVP pasó de tener 20 empleados en 2020, a 38 en 2012.	3
	Patrocinios	En Colombia, la Liga Profesional cuenta con más 10 marcas patrocinadoras, entre ellas Fibra Movistar, Alkosto-Ktronix, Colcafé ColdTwist, Logitech G y Aorus.	3
	Comercio	En Colombia, la venta de portátiles creció un 67% durante el primer trimestre de 2021, los equipos pueden costar desde los 4 hasta los 18 millones de pesos. Asimismo, aumentó la apertura de tiendas virtuales y físicas dedicadas a vender productos exclusivos para <i>gamers</i> .	3
Ambientales	Impacto ambiental	Requiere de alto consumo de energía, con wifi estable y sistemas de refrigeración avanzados.	5

Variable	Factor	Análisis del Sector	Impacto
	Desechos electrónicos	Con la llegada de nuevas consolas, los anteriores modelos van quedando obsoletos que dan como resultado una cantidad importante de residuos conformados por chip, plástico y otros minerales como estaño, tungsteno y tantalio.	5
	Emisión de gases	Un estudio de Computer Games Journal, estimó que solo en los Estados Unidos, los jugadores emiten 24.000 kilotoneladas de CO2 por año. La energía requerida para este deporte tiene como origen fuentes no renovables (el petróleo), que producen grandes cantidades de emisión de CO2.	5
	Mitigación de residuos	Gracias a la compra de juegos digitales se reduce: la huella de carbono, la producción de cajas y discos con materiales como el policarbonato de aluminio, los plásticos de polipropileno y polietileno de la caja, el papel de la cubierta y folletos impresos.	4
	Conciencia ambiental	Mayor conciencia tanto por los jóvenes de este deporte como fabricantes y desarrolladores. Asimismo, la Federación Global de eSports se unió a la Iniciativa de las Naciones Unidas para la Acción Climática para generar conciencia en la comunidad, combatir el cambio climático y construir comunidades sostenibles en todo el mundo.	4
Socio-culturales	Audiencia	Entre 2016 a 2020, la evolución de las audiencias de eSports a nivel mundial ha pasado de 160 a 307 millones de espectadores. En Colombia el público oscila los siete millones de usuarios y una expansión de hasta 15 millones de personas.	5
	Validación social	Empresas privadas, medios de comunicación, patrocinadores, agencias de publicidad que se interesan por este deporte.	4
	Inclusión	Fomenta la participación tanto de personas de la tercera edad o personas con alguna discapacidad. Ejemplo en Japón crearon un torneo para personas con problemas de movilidad y un equipo élite con personas mayores de 60 años.	3
	Juicios o creencias	Recaen una cantidad de estereotipos, como de personas nerdas, o que no tienen una figura atlética, de perder el tiempo y no visto como un trabajo real.	3
	Equidad de género	El 30% son mujeres y es un público que crece cada vez más según María C. Forero, Country Manager de LVP Colombia. Pony Malta creó el She Gaming, como primer equipo femenino en el país.	4
Tecnológicas	Infraestructura	Estas prácticas deportivas están sustentadas en diferentes herramientas tecnológicas que se convierten en eje primordial para su funcionamiento y desarrollo.	5
	Streaming	Como medio para darle mayor alcance a estos eventos, se hacen transmisiones por Twitch, plataforma comprada por Amazon en 2014.	4
	Programas	League of Legends y Dota2 (juegos de computadora, online y por equipos), Counter Strike y FIFA son los eSports más populares.	4
	Desarrollo e investigación	Es una constante para esta industria, en las que incluso compañías como Asus, invierte millones de dólares con la marca Republic Of Gamers, con el fin de mejorar la experiencia. En Latinoamérica, se abre campo además el desarrollo de videojuegos. En Colombia, Polygon, desarrolla dos videojuegos, en cada trabajan entre 35 y 50 personas a tiempo completo por los siguientes dos años.	5

Variable	Factor	Análisis del Sector	Impacto
	Riesgos cibernéticos	Pueden estar expuestos a riesgos de seguridad, tales como trucos o modificaciones desleales, malware para bloquear archivos y perder datos, ataques de DDoS para generar demoras en la acción y reacción del servidor.	4

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presentan la ponderación obtenida de las variables.

Tabla 3

Resultados de la matriz de análisis PESTEL

Análisis variables sociales	Promedio	Factor de ponderación	Total
Políticas y legales	4	19%	0,78
Económicas	3,8	18%	0,70
Ambientales	4,6	22%	1,03
Socioculturales	3,8	18%	0,70
Tecnológicas	4,4	21%	0,94
Resultado	4,12	100%	4,146

Nota. Elaboración propia.

Cinco fuerzas de Porter

En el análisis de las Fuerzas de Porter, se valora las oportunidades y amenazas de cada fuerza competitiva y se establece la intensidad que ejerce cada una respecto a la propuesta en el marco de los eSports. Para más detalle del análisis se puede consultar el [Anexo C](#).

Tabla 4

Matriz de análisis de las Fuerzas de Porter

Fuerzas	Oportunidades	Amenazas	Inten.
Rivalidad de la competencia	Diseño de un producto o servicio enfocado en eSports para el beneficio de sus afiliados lo que generaría un factor diferencial en el mercado.	Alianzas estratégicas entre empresas líderes de diferentes industrias que cuentan con infraestructura tecnológica más avanzada.	ALTA
	Demanda de productos y servicios de entretenimiento y ocio enfocados en videojuegos.	Oferta de productos o servicios con costos más bajos lo que se traduce en un precio menor por el mismo beneficio.	
	Empresas de diferentes industrias ofrecen productos o servicios orientados a eSports por el aumento de la audiencia <i>gaming</i> .	Competencia que posea recursos humanos con mayor preparación académica y experiencia en los eSports.	

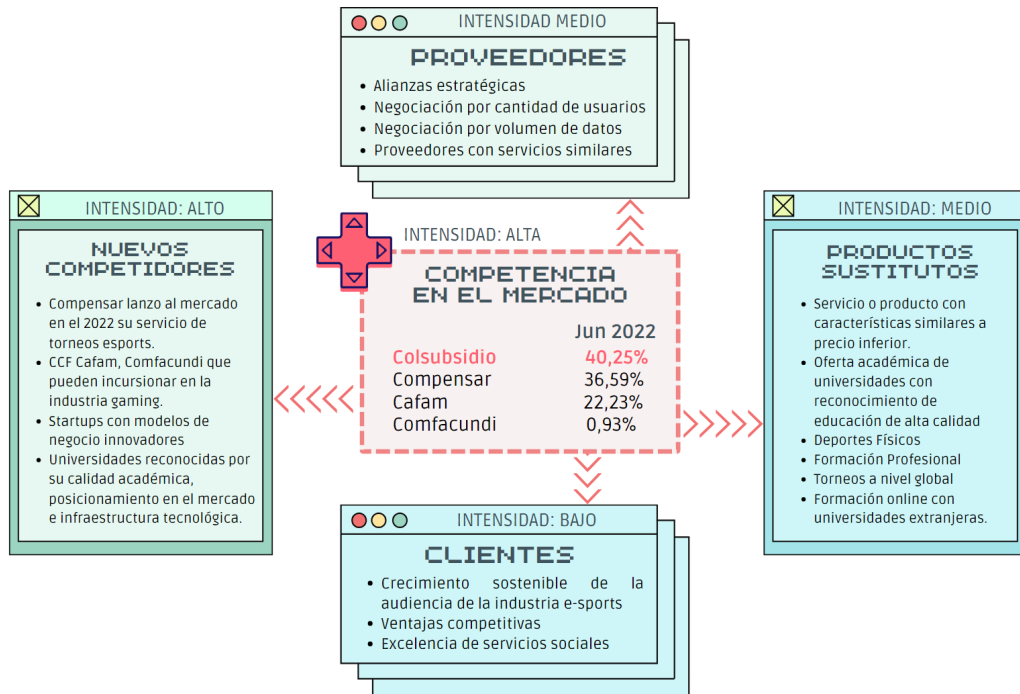
Fuerzas	Oportunidades	Amenazas	Inten.
Productos sustitutos	Liderazgo en el mercado de cajas de compensación familiar correspondiente al cierre de junio de 2022 en el 40,25%.	Startups con modelos de negocio innovadores orientados a la industria de juegos electrónicos.	MEDIO
	Excelencia en todos los servicios sociales que oferta al mercado.	Preferencia de los clientes por deportes tradicionales o eventos de <i>gaming</i> a nivel global.	
	Brinda programas y servicios para impulsar el crecimiento de las empresas, desarrollar el plan de bienestar, eventos corporativos y bienestar para los colaboradores y sus familias.	Formación académica profesional a nivel de pregrado o postgrado orientada a la industria <i>gaming</i> por parte de universidades con reconocimiento de educación de alta calidad.	
Poder de negociación de los clientes	Crecimiento sostenible de la audiencia <i>gaming</i> y aumento de la participación del mercado de afiliaciones de CCF.	Necesidades de los clientes cambian constantemente, y esperan mejora continua de la experiencia de servicio.	BAJO
	Excelencia del servicio o producto ofertado que cumpla con la promesa de valor.	Los clientes pueden cambiar a productos o servicios ofertados por proveedores de bajo costo.	
	Ventaja competitiva por ofrecer un servicio diferencial e innovador.	Disponibilidad de productos y servicios sustitutos.	
Poder de negociación de los proveedores	Alianzas estratégicas con proveedores para obtener precios competitivos.	Gestión de los servidores On Cloud por parte de proveedores externos.	MEDIO
	Negociación de costos y gastos por volumen de usuarios que se conectan a través de los servidores.	Requiere inversión alta en infraestructura tecnológica y <i>marketing</i> digital.	
	Negociación del costo de almacenamiento On Cloud de acuerdo con la cantidad de datos que generan los sistemas.	Limitaciones de conectividad y estabilidad de la red 3G - 4G, banda ancha y red de fibra óptica.	
Amenaza de nuevos entrantes	Reconocimiento en el mercado por la experiencia de sus clientes con referencia a los servicios sociales ofertados.	Universidades reconocidas por su calidad académica, posicionamiento en el mercado e infraestructura tecnológica.	ALTO
	Crecimiento sostenible de la audiencia <i>gamer</i> lo que mantiene una demanda alta en el mercado.	Crecimiento de modelos de negocios enfocados en deportes electrónicos en diferentes industrias.	
	Lealtad de marca tanto por parte de afiliados dependientes como independientes.	Startups con proyectos innovadores enfocados en el sector <i>gaming</i> y eSports.	

Nota. Elaboración propia.

A continuación, el análisis de las cinco fuerzas de Porter de manera gráfica.

Figura 5

Análisis de las Fuerzas de Porter



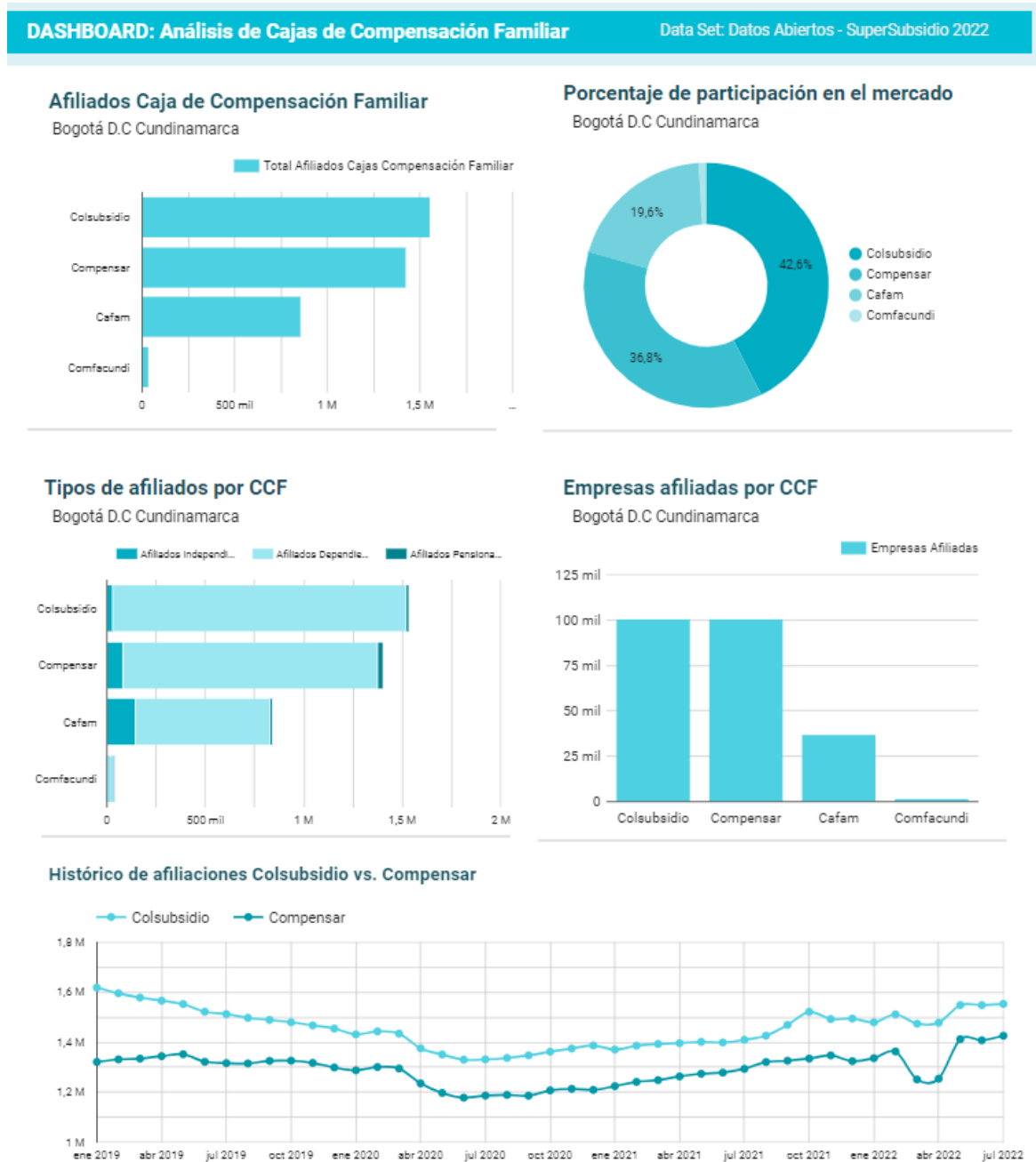
Nota. Elaboración propia.

Business Intelligence

Se presenta el *dashboard* de análisis de cajas de compensación familiar de Cundinamarca y Bogotá D.C, para identificar información valiosa acerca del mercado. Es importante tener en cuenta que los datos son obtenidos de Datos Abiertos, que comprende el periodo de análisis de enero de 2019 a julio de 2022.

Figura 6

Dashboard de análisis de cajas de compensación familiar



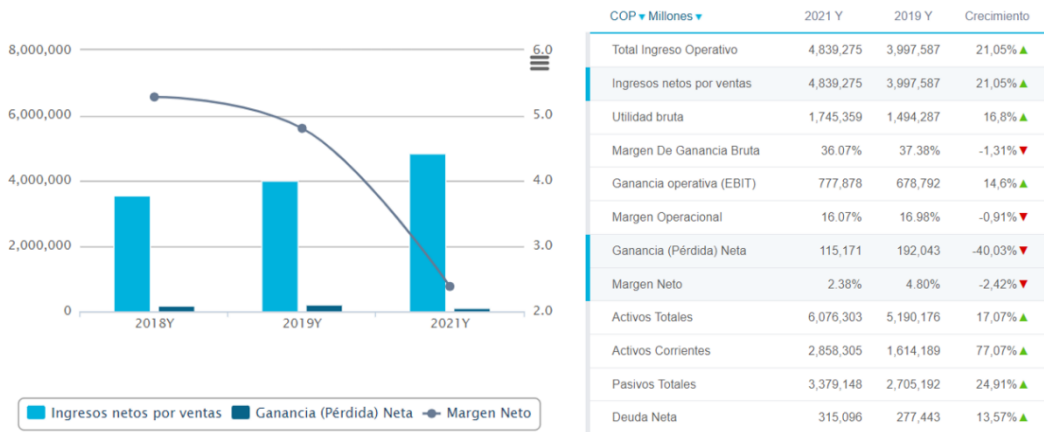
Nota. Adaptado de Población Sistema del Subsidio Familiar Consolidado, por Datos Abiertos (Portal Único del Estado Colombiano), 2023. <https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblaci-n-Sistema-del-Subsidio-Familiar-consolidad/2m5e-hjvb/data>

Análisis Financiero

Se realiza la consulta de los estados financieros de la organización Colsubsidio del 2018 al 2021, en el sistema de información para la gestión de la educación EMIS, con el propósito de evaluar la situación financiera actual de la compañía.

Figura 7

Estados financieros Colsubsidio

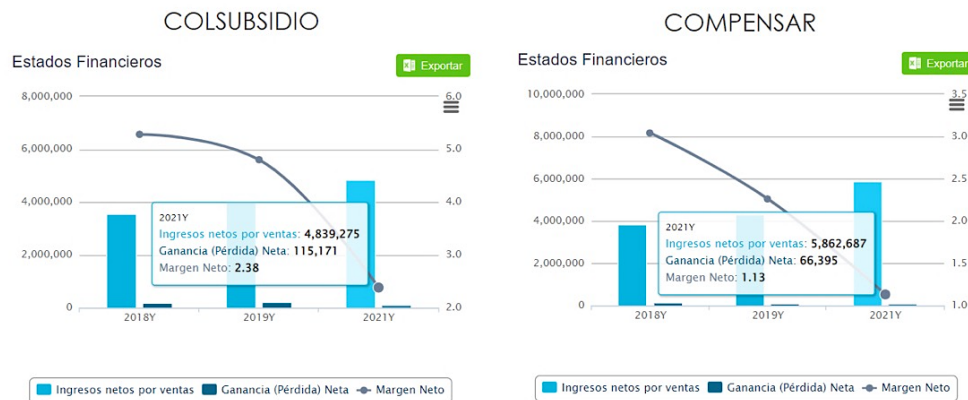


Nota. Adaptado de caja colombiana de subsidio familiar Colsubsidio, por EMIS, 2023.

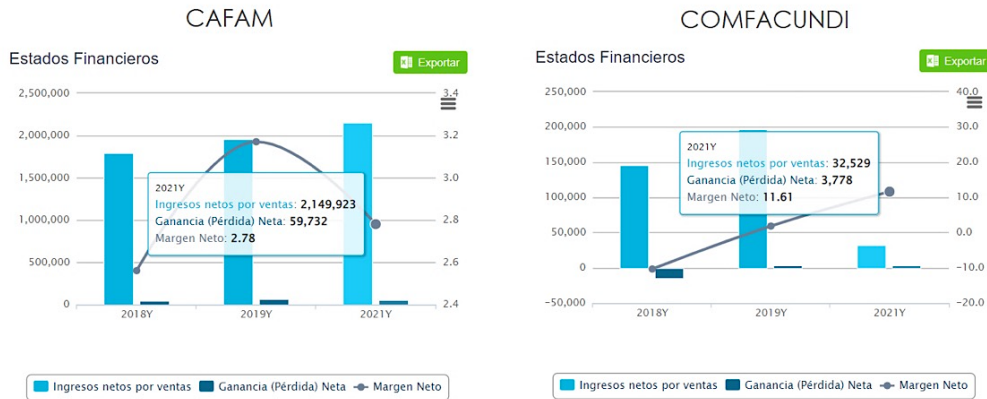
Luego, para establecer comparaciones a nivel financiero se realiza la consulta de los estados financieros de sus competidores Compensar, Cafam y Comfacundi.

Figura 8

Estados financieros CCF Colsubsidio, Compensar, Cafam y Comfacundi



Propuesta de producto y/o servicio en el marco de los eSports, que permita fortalecer el portafolio de beneficios enfocado en el bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados de Colsubsidio.



Nota. Adaptado de caja colombiana de subsidio familiar Colsubsidio, Compensar, Cafam, Confacundi (Colombia), por EMIS 2023.

Figura 9

Comparativo anual CCF Colsubsidio, Compensar, Cafam y Confacundi

COLSUBSIDIO				COMPENSAR			
COP ▼ Millones ▼	2021 Y	2019 Y	Crecimiento	COP ▼ Millones ▼	2021 Y	2019 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	4,839,275	3,997,587	21,05% ▲	Total Ingreso Operativo	5,862,687	4,295,241	36,49% ▲
Ingresos netos por ventas	4,839,275	3,997,587	21,05% ▲	Ingresos netos por ventas	5,862,687	4,295,241	36,49% ▲
Utilidad bruta	1,745,359	1,494,287	16,8% ▲	Utilidad bruta	996,211	930,348	7,08% ▲
Margen De Ganancia Bruta	36,07%	37,38%	-1,31% ▼	Margen De Ganancia Bruta	16,99%	21,66%	-4,67% ▼
Ganancia operativa (EBIT)	777,878	678,792	14,6% ▲	Ganancia operativa (EBIT)	639,350	613,799	4,16% ▲
Margen Operacional	16,07%	16,98%	-0,91% ▼	Margen Operacional	10,91%	14,29%	-3,38% ▼
Ganancia (Pérdida) Neta	115,171	192,043	-40,03% ▼	Ganancia (Pérdida) Neta	66,395	97,203	-31,60% ▼
Margen Neto	2,38%	4,80%	-2,42% ▼	Margen Neto	1,13%	2,26%	-1,13% ▼
Activos Totales	6,076,303	5,190,176	17,07% ▲	Activos Totales	5,222,712	4,091,036	27,66% ▲
Activos Corrientes	2,858,305	1,614,189	77,07% ▲	Activos Corrientes	2,258,560	1,424,625	58,54% ▲
Pasivos Totales	3,379,148	2,705,192	24,91% ▲	Pasivos Totales	3,245,358	2,349,664	38,12% ▲
Deuda Neta	315,096	277,443	13,57% ▲	Deuda Neta	-202,250	171,657	N/D

CAFAM				COMFACUNDI			
COP ▼ Millones ▼	2021 Y	2019 Y	Crecimiento	COP ▼ Millones ▼	2021 Y	2019 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	2,149,923	1,953,004	10,08% ▲	Total Ingreso Operativo	32,529	196,111	-83,41% ▼
Ingresos netos por ventas	2,149,923	1,953,004	10,08% ▲	Ingresos netos por ventas	32,529	196,111	-83,41% ▼
Utilidad bruta	1,119,645	1,038,491	7,81% ▲	Utilidad bruta	17,763	30,894	-42,51% ▼
Margen De Ganancia Bruta	52,08%	53,17%	-1,09% ▼	Margen De Ganancia Bruta	54,61%	15,75%	38,86% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	324,293	294,034	10,29% ▲	Ganancia operativa (EBIT)	-7,246	3,759	N/D
Margen Operacional	15,08%	15,06%	0,02% ▲	Margen Operacional	-22,27%	1,92%	N/D
Ganancia (Pérdida) Neta	59,732	61,992	-3,65% ▼	Ganancia (Pérdida) Neta	3,778	3,615	4,51% ▲
Margen Neto	2,78%	3,17%	-0,39% ▼	Margen Neto	11,61%	1,84%	9,77% ▲
Activos Totales	4,307,043	3,388,495	27,11% ▲	Activos Totales	149,637	191,281	-21,77% ▼
Activos Corrientes	1,274,911	1,306,906	-2,45% ▼	Activos Corrientes	97,689	141,763	-31,06% ▼
Pasivos Totales	1,952,036	1,754,922	11,23% ▲	Pasivos Totales	132,566	206,316	-35,75% ▼
Deuda Neta	145,687	350,361	-58,42% ▼	Deuda Neta	-3,733	-11,340	67,09% ▲

Nota. Adaptado de caja colombiana de subsidio familiar Colsubsidio, Compensar, Cafam, Confacundi (Colombia), por EMIS 2023.

Captura de información primaria

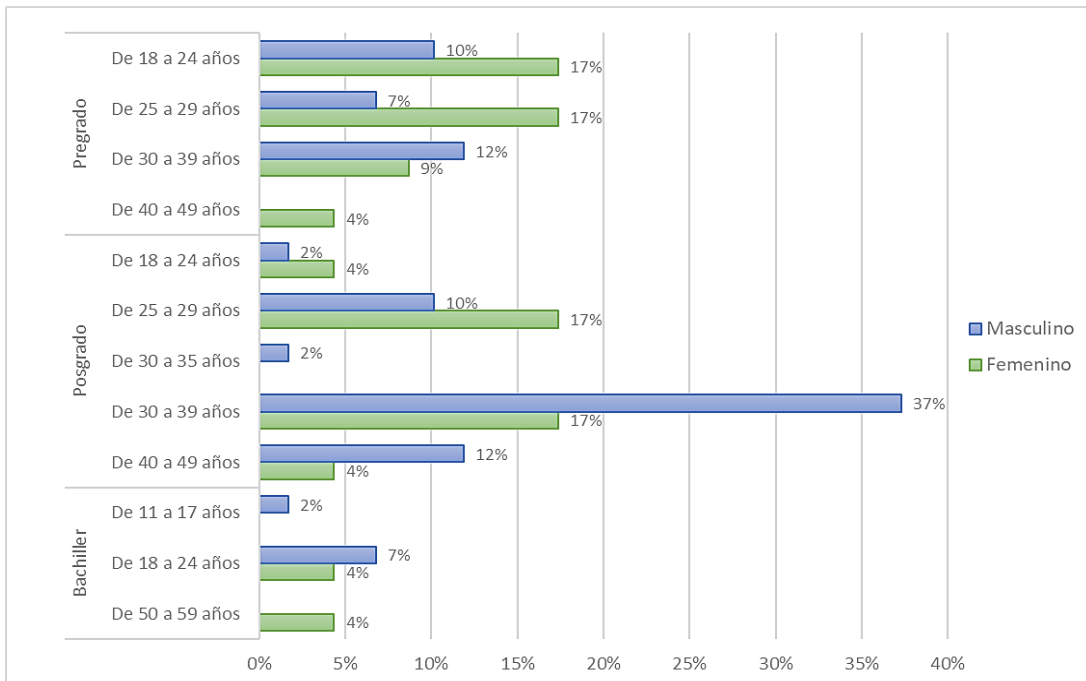
Encuestas

El diseño de este instrumento consolidó un total de 23 preguntas, las cuales fueron aplicadas de forma virtual a través de un formulario digital a 82 personas en la ciudad de Bogotá. Se compone de tres ejes principales: aspectos demográficos para identificar edad, género, educación; aspectos psicográficos para conocer intereses, actitudes, actividades y estilo de vida asociado a los videojuegos; aspectos de comportamiento para entender su relación con este sector y el nivel de interés frente a ofertas de productos o servicios.

A continuación, se encuentran consolidados los resultados más relevantes en gráficos con múltiples variables.

Figura 10

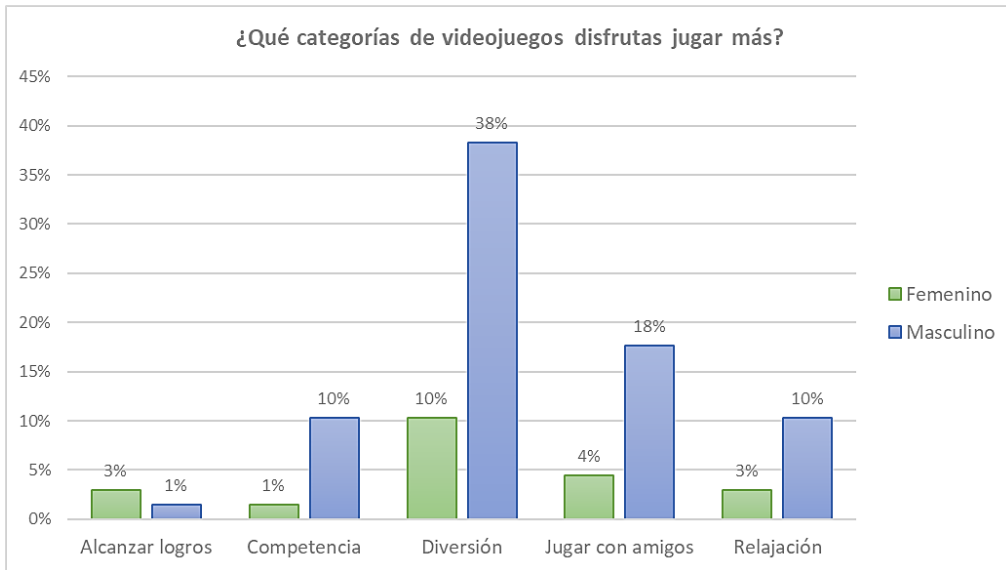
Factores demográficos encuesta



Nota. Elaboración propia.

Figura 11

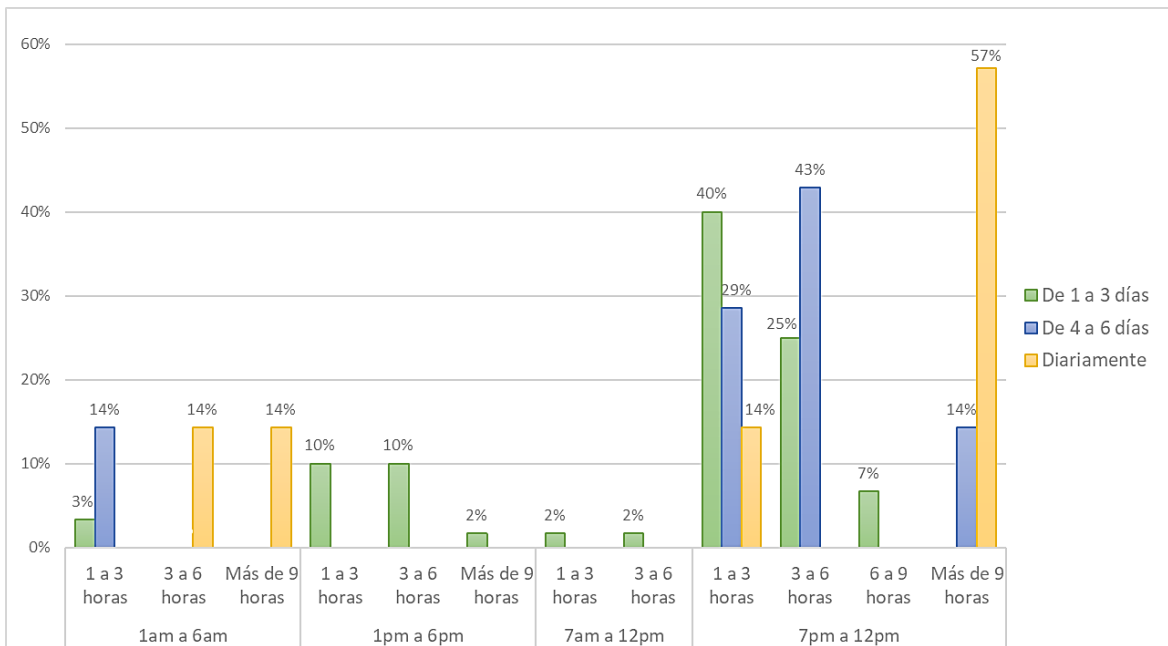
Motivadores de jugar videojuegos



Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Frecuencia de jugar y preferencia de horario

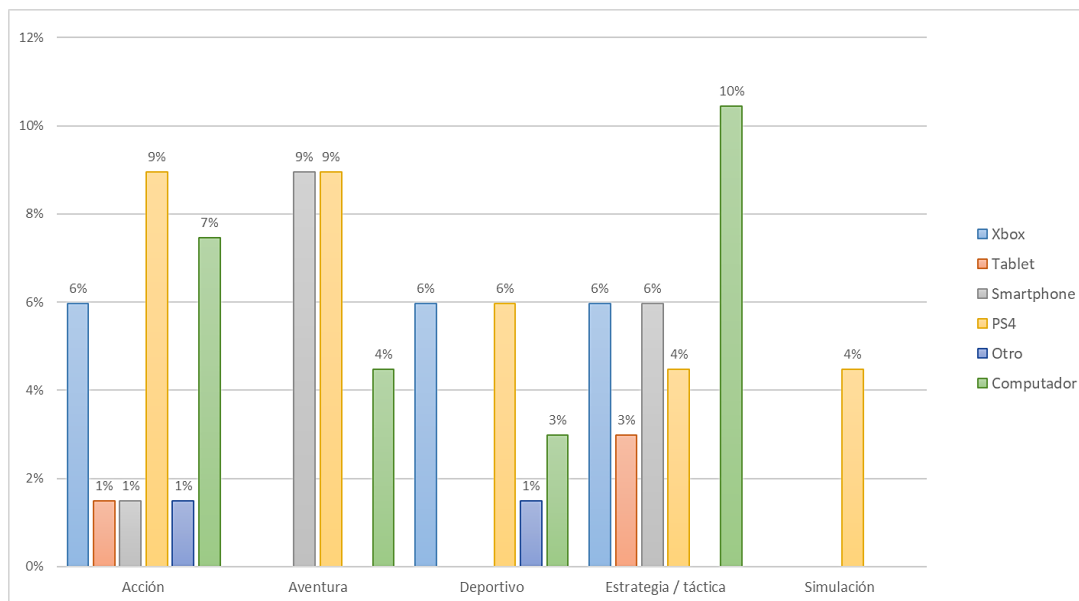


Nota. Elaboración propia.

Propuesta de producto y/o servicio en el marco de los eSports, que permita fortalecer el portafolio de beneficios enfocado en el bienestar, entretenimiento y ocio de los afiliados de Colsubsidio.

Figura 13

Preferencia de dispositivos y categoría de videojuegos



Nota. Elaboración propia.

Figura 14

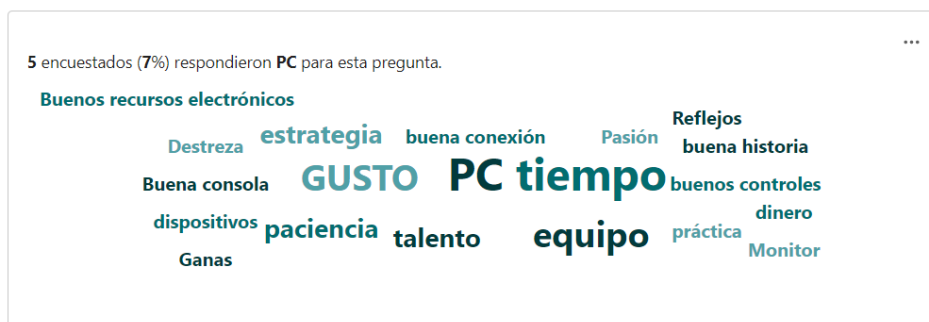
NPS - Probabilidad de convertirte en un jugador profesional en eSports



Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Elementos que consideran importantes para jugar videojuegos



Nota. Elaboración propia.

Entrevistas a profundidad

Con el fin de conocer motivadores, necesidades e *insights* acerca de los eSports, entrevistamos a tres perfiles con diferentes roles que aportan su experiencia y conocimiento en esta industria. A continuación, destacamos algunos apartados relevantes:

1. **Elizabeth Moreno.** Colombiana, jugadora profesional de League of Legends, nivel GrandMaster, identificada como @ggbethgamer:

- "Hay factores que afectan a un deportista, ejemplo en LOL, el tilteo, que es básicamente frustración del jugador y hay jugadores que se afectan mucho en el desempeño y juegan mal. El psicólogo es un rol fundamental para estos casos o para cuando aliviar tensiones entre compañeros y pocos equipos cuentan con ello".
- "En el país hay muy pocas jugadoras de LOL. Si eres mujer y quieres empezar a competir la cámara es indispensable en todos los torneos femeniles ya que debes mantener la cámara encendida para evitar suplantaciones y garantizar que solo sean mujeres las que están participando".

2. **Jorge Treviño.** Mexicano, exjugador profesional de League of Legends. Nivel Challenge. Coach, identificado como @Kaeltalas:

- "La actividad física es importante, no dejes morir algo por estar en algo. Todo es equilibrio, el tema postural por las largas horas de juego, la hidratación y la alimentación. Pero la parte mental es sumamente indispensable".
- "Si te quieres dedicar a esto, ideal empezarlo desde más pequeño para potenciar habilidades y aprovechar tu mente activa, no es lo mismo empezar a los 18 que a los 25. Una persona que comienza a mayor edad probablemente va a tardar más en tener un mejor rendimiento".
- "El staff técnico le ayuda a pulir habilidades al jugador, hacen parte los analistas, el coach, los asistentes del coach, el de relaciones públicas y psicólogo y las competencias son los fines de semana porque entre semana es para entrenar".

3. **Jairo Eslava.** Colombiano, gaming influencer streaming, identificado como @yolerolero con más de 500 mil seguidores en Instagram:

- "El mundo está evolucionando, los videojuegos siempre han estado presentes, es algo que no va a morir y va a evolucionar, hay que sacarle provecho, de forma sana y explicar y educar a la sociedad para que lo vean de forma seria".
- "A nivel de generar publicidad se puede manejar contrato directo con los influencers, anuncios en Twitch donde el jugador controla la frecuencia, también en Youtube, Facebook Gaming, TrovoLife, YouNow, Booyah".

Análisis de resultados

Matriz DOFA

Del cruce de variables de la matriz, se destacan los factores más críticos como:

DO (Debilidades y oportunidades). Dada la capacidad financiera de la compañía se cuenta con viabilidad económica para aprovechar el crecimiento de la audiencia eSports. Cuenta con personal capacitado en bienestar y salud, por lo que, se puede aprovechar el conocimiento adquirido para establecer estrategias de inclusión social, y sedes físicas que permiten dar apertura a nuevos servicios. Dado el posicionamiento de la organización, se puede revisar la viabilidad de generar patrocinios y alianzas estratégicas. Teniendo la capacidad financiera se puede abrir campo a nivel de campañas de *marketing* para tener presencia en los anuncios dado el auge y crecimiento de este modelo.

FA (Fortalezas y Amenazas). Aprovechar el posicionamiento de Colsubsidio en el sector de cajas de compensación para destacarse como pionera en una industria nueva en el país. Ser garante de la prevención de riesgos físicos y mentales con el personal capacitado en temas de salud y bienestar. Aprovechar los recursos existentes a nivel tecnológico para consolidar el servicio dado la infraestructura necesaria requerida. Gracias a los canales ya consolidados se puede generar campañas asociadas al uso responsable de los recursos en pro del medio ambiente dado el alto impacto que tiene.

PESTEL

Los dos sectores con mayor impacto en esta industria son el ambiental y tecnológico con el 1.03 y 0,94 respectivamente.

A nivel ambiental, este sector se ve impactado por tres variables: el impacto por el alto consumo de energía, que, a su vez, proviene de fuentes no renovables lo que aumenta la emisión de gases CO₂, y, asimismo, la generación en mayor volumen de desechos electrónicos por la renovación constante de nuevos equipos y la llegada de nuevos modelos. Sin embargo, se reconocen dos factores positivos como la tendencia a la mitigación de residuos gracias a las nuevas formas de adquirir juegos de manera digital reduciendo la producción de cajas, papel, plásticos, discos con policarbonato, entre otros y el aumento de conciencia ambiental tanto por jugadores, fabricantes, desarrolladores y organizadores. Este sector ambiental debe ser un factor clave en la definición de nuevo servicio o negocio enfocado en reducir su impacto.

En las variables tecnológicas, se destaca tanto la infraestructura, así como los programas y juegos que son imprescindibles para su función y desarrollo de los eSports. Se reconoce además el *streaming* como mecanismo para lograr una mayor exposición, la investigación constante para mejorar procesos, sistemas, videojuegos y dispositivos y los riesgos cibernéticos a los que se puede ver expuesta la industria, como trucos o modificaciones desleales, malware para bloquear archivos y perder datos, ataques de DDoS (*Distributed Denial of Service*) para demorar la acción y reacción del servidor.

Cinco fuerzas de Porter

En el análisis se valora en detalle las oportunidades y amenazas de cada fuerza competitiva, y se establece la intensidad que ejerce cada una respecto a la propuesta.

- Poder de negociación del cliente. La intensidad de la fuerza es baja dado que el crecimiento de la audiencia *gaming* es sostenible, además la organización es líder de las Cajas de Compensación Familiar (CCF), en la ciudad de Bogotá por su excelente gestión en la prestación de sus servicios sociales, las estrategias de fidelización de sus clientes y las infraestructuras físicas y tecnológicas.
- Poder de negociación del proveedor. Se requiere la plataforma *streaming*, almacenamiento de datos en la nube, recursos humanos capacitados en diferentes disciplinas, y acceso a diferentes videojuegos. La intensidad de esta fuerza es media dado que se debe mantener la relación con diferentes proveedores que ofrecen servicios

similares, se debe realizar negociaciones por cantidad de usuarios conectados y volumen de datos y gestión de publicidad en sus canales de comunicación.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores. Respecto a las CCF se consideran como amenaza Compensar, Cafam y Comfacundi pero directamente Compensar, dado que en 2022 lanzó al mercado el servicio de torneos eSports empresariales. También, se considera como amenaza los *startups* y las universidades reconocidas en el país por sus programas con acreditación en educación de alta calidad, como es el caso de la Universidad del Rosario y el curso Gaming Management que se encuentra en la estructuración del pregrado en Administración de Negocios Gaming (Universidad del Rosario, 2022).
- Amenaza de productos y servicios sustitutos. Se identifica como servicios sustitutos los servicios o productos con características similares a precio inferior, deportes que requieren actividad física, formación profesional, torneos o eventos de eSports a nivel global, formación online con universidades extranjeras que pueden considerar los clientes como alternativas que les genera mayor beneficio.
- Rivalidad entre competidores existentes. Según Supersubsidio (2022), la participación en el mercado de afiliados de las CCF en Bogotá en junio de 2022 para Colsubsidio fue del 40,25%, seguido por Compensar (36,59%), Cafam (22,23%) y Comfacundi (0,93%)(Supersubsidio, 2022). La intensidad de esta fuerza es alta dado que Compensar brinda servicios de torneos eSports empresariales orientado al fortalecimiento de las competencias blandas.

Business Intelligence

Colsubsidio es el líder en el mercado de las CCF para el corte de julio de 2022 con un total de afiliados de 1.553.095, de los cuales 1.49.069 eran afiliados dependientes, 27.598 eran afiliados independientes y 12.413 afiliados pensionados. Al realizar la comparación con Compensar, tiene mayor cantidad de afiliados dependientes pero menor cantidad de afiliados independientes y pensionados.

Para el corte de julio de 2022 Colsubsidio tenía 100.780 empresas afiliadas, seguido de Compensar con 100.723, Cafam con 37.269 y Comfacundi con 1.632, lo cual refleja que Colsubsidio debe fortalecer sus estrategias de fidelización de las empresas y definir

estrategias comerciales que le permitan captar el interés de más empresas dado que la mayor cantidad de afiliados corresponden aquellos que son dependientes.

En el histórico de afiliaciones de Colsubsidio respecto a Compensar, han tenido un comportamiento similar a través de estos años, y se identifica una tendencia de decrecimiento entre febrero de 2019 y julio de 2020 lo cual se considera que está asociado a la pandemia del covid-19. Es relevante mencionar que Colsubsidio no ha logrado recuperar la cantidad de afiliados que tenía durante el corte de enero de 2019, mientras que Compensar si ha logrado ganar más porcentaje de participación.

Estados financieros

Este instrumento de diagnóstico se toma a partir de EMIS, una herramienta financiera y de análisis de negocios para mercados emergentes que es usada como fuente secundaria para esta consultoría y que su propósito es evaluar el estado de solvencias de la organización para validar la viabilidad de nuevos proyectos. Se resalta para Colsubsidio, que los ingresos netos han venido incrementando, a pesar de que el margen neto se ha visto en detrimento. Además, según el informe de sector en Fondos, Fideicomisos y otros Instrumentos Financieros de EMIS, muestra a Colsubsidio entre el top 10 de compañías de mayores registros en ingresos en 2021, junto a otras cajas de compensación familiar. Por otro lado, se observa que frente a la competencia en el departamento Cundinamarca, Colsubsidio posee cifras positivas que lo respaldan en términos de crecimiento y comportamiento en deuda neta, que muestran números ‘saludables’.

Por tanto, la organización cumple con todos los estándares de rentabilidad de negocio y sostenibilidad, además, goza de márgenes de ganancia operativa que les permite tener el músculo para generar nuevas líneas de negocio y ampliar su portafolio de productos y servicios, haciendo factible materializar uno enfocado a los eSports desde el bienestar y productividad de sus afiliados.

Análisis de captura de información primaria

Encuestas

Como se observa en la figura 10, se identifican en los factores demográficos que el 72% de la muestra fueron hombres y un 28% mujeres. El 43% de los encuestados están entre 30

a 39 años, seguido de 25 a 29 años y 18 a 24 años, con 21% y 22% respectivamente.

Además, en nivel educativo el 57,32% cuenta con estudios de posgrado, el 34,15% cuenta con estudios de pregrado, y el 8,54% tiene título de bachiller.

De acuerdo con lo presentado en la figura 11, se identifica que los motivadores más relevantes para el género masculino es jugar por diversión, jugar con amigos, competencia y relajación, y para el género femenino los motivadores son jugar por diversión, jugar con amigos y relajación. Es importante resaltar que disfrutan más jugando con otras personas que de forma individual y consideran el juego online como una forma de socializar.

Respecto a la frecuencia de juego, según la figura 12, tiene mayor preponderancia jugar de 1 a 3 días, entre 1 a 3 horas, e indican preferencia en jugar los fines de semana. El horario más frecuente para jugar es de 7 p.m. hasta la media noche.

En línea con lo expuesto en la figura 13, la mayoría de los encuestados usualmente juegan en PS4, seguido de computador (escritorio o portátil), Xbox, smartphone, y las categorías que más disfrutan están los juegos de estrategia / táctica, seguido de acción y aventura.

Por último, de acuerdo con la figura 15, los elementos más importantes y necesarios para jugar videojuegos a nivel de infraestructura tecnológica indican que son el computador (PC), red de conexión, consola, dispositivos electrónicos, controles y monitor, y en respecto a habilidades blandas resaltan el gusto por jugar, la gestión del tiempo, el talento, la paciencia, la pasión, los reflejos, la destreza, la estrategia y la práctica.

Para concluir el análisis y recapitulando los hallazgos, estas variables permitieron identificar que la principal motivación para jugar es la diversión seguido de la cooperación o competencia entre amigos, por lo que ayuda a fomentar la interacción social y la formación de comunidades. Además, que existe una preferencia preponderante por jugar los fines de semana y en horarios nocturnos entendidos como los más convenientes para los jugadores que tienen ocupaciones, trabajos o responsabilidades durante el día.

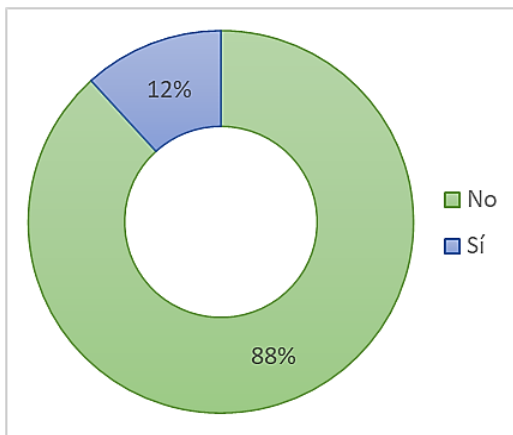
En cuanto a las preferencias de dispositivos y géneros de juego es diversa y no hay una opinión unificada en la selección, se considera conveniente analizar la disponibilidad de múltiples plataformas y la oferta de juegos de diferentes categorías. Respecto a la infraestructura tecnológica, indican que es importante un computador con especificaciones técnicas altas, que permita jugar videojuegos de última generación con mejor rendimiento

y gráficos y una conexión a internet óptima para una experiencia fluida y sin retrasos. Periféricos como los auriculares o altavoces se perciben como potenciadores en la experiencia de juego al proporcionar un sonido de alta calidad. La disponibilidad de diferentes tipos de controles y monitores permite a los jugadores adaptar la experiencia de acuerdo a sus preferencias personales.

Para evaluar la aceptación de las diferentes ideas y las características más importantes para los consumidores, se aplicaron preguntas específicas en el instrumento de encuesta orientada al interés en la participación en torneos o formación enfocada en la industria de los eSports, que son resultados de gran valor para la definición de la propuesta de solución, ajustada a las verdaderas necesidades y preferencias del usuario y adecuada para la industria. Se obtienen los siguientes resultados:

Figura 16

¿Has participado en algún torneo oficial de eSports?

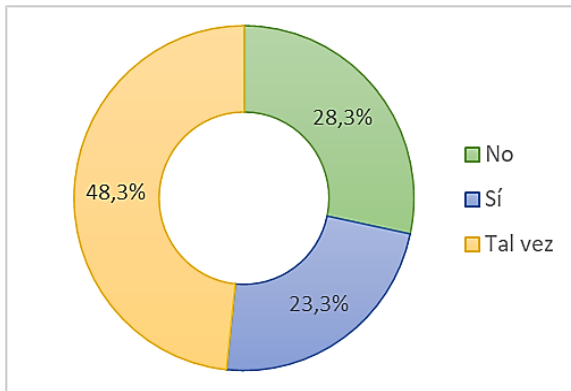


Nota. Elaboración propia.

Se recopilaron 60 respuestas, de las cuales sólo 8 personas indican que han participado en torneos oficiales de eSports, lo cual corresponde al 12%, lo que indica la baja participación en torneos oficiales entre los encuestados.

Figura 17

¿Te gustaría participar en un torneo oficial de E – Sports?

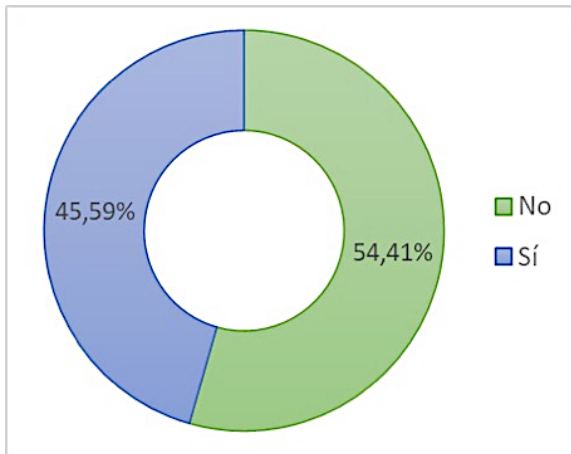


Nota. Elaboración propia.

Se obtuvieron 60 respuestas de las cuales 14 personas indicaron que les gustaría participar en torneos oficiales de eSports, y 29 personas seleccionaron la opción tal vez que sugiere que no están convencidos de jugar videojuegos a nivel competitivo.

Figura 18

¿Estarías interesado en inscribirte a programas de formación de eSports?

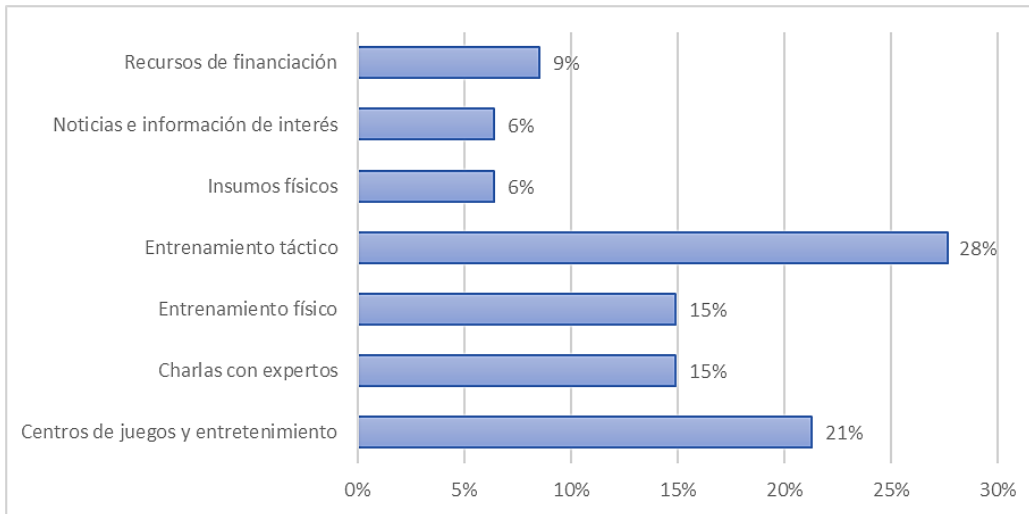


Nota. Elaboración propia.

A partir de los datos obtenidos, se puede concluir que existe un interés significativo entre los encuestados por inscribirse en programas de formación en eSports, ya que el 45,59% de los encuestados indicó que les gustaría hacerlo.

Figura 19

¿En qué temas de eSports te gustaría capacitarte?



Nota. Elaboración propia.

Los encuestados indican que frente a los temas de eSports que les gustaría recibir capacitación u orientación con mayor interés es en entrenamiento táctico (32,84%), seguido por centros de juegos y entretenimiento (23,88%), entrenamiento físico (14,93%) y por último charlas con expertos (13,43%).

El hecho de que los encuestados consideren poco probable dedicarse profesionalmente a los eSports pero que disfrutan jugar por diversión y entretenimiento, indica que su interés está enfocado en la gratificación de la experiencia que le proporcionan los videojuegos en lugar de enfocarse únicamente en competencias de alto nivel, por lo cual, la incertidumbre sobre este escenario y la recencia de la industria en el país, podrían estar condicionando dicha postura implicando factores personales, económicos, culturales y/o sociales. Sin embargo la evangelización, abrir el espectro con el escenario internacional y un enfoque basado en los motivadores podrían llevar a cambiar la postura y ver viabilidad en profesionalizarse.

Entrevistas a profundidad

De acuerdo con los resultados obtenidos se identifican oportunidades interesantes, dado que los entrevistados tocan diferentes aspectos desde la experiencia tanto en entrenamiento como competencia de alto nivel y los factores a tener en cuenta de cara a la propuesta de producto y/o servicio de Colsubsidio para sus afiliados. Resaltan la necesidad de una atención adecuada a la salud física y mental de los jugadores, los retos que enfrentan los jugadores y profesionales de esta industria, las oportunidades que existen para su desarrollo y crecimiento, la importancia de la formación para potenciar habilidades y la evolución constante de la tecnología en la industria de los videojuegos.

Revelan la importancia de contar con el apoyo de profesionales de diferentes disciplinas para garantizar el éxito del equipo en las competencias, en el que el entrenador físico, puede ayudar a los jugadores a mantenerse saludables y evitar lesiones causadas por las largas horas de juego, el psicólogo se enfoca en ayudar a los jugadores a gestionar la presión, la ansiedad y el estrés, y mejorar la comunicación con el equipo, el nutricionista puede definir una dieta equilibrada y adecuada para mantener la energía, lo cual mejora la capacidad de concentración, los analistas se encargan de analizar las partidas y preparar estrategias para el equipo, el asistente encargado de relaciones públicas se enfoca en promocionar al equipo en el mercado *gaming*.

Adicionalmente, ponen de manifiesto la falta de representación femenina en la industria en Colombia, que puede ser abordada al fomentar la creación de equipos mixtos, al ofertar programas de entrenamiento y mentoría específicos para mujeres, y fomentar la representación femenina en la comunicación y publicidad de los deportes electrónicos.

Es relevante tener en cuenta que los entrevistados mencionan que es mejor iniciar a competir a edad temprana, esto debido a que las capacidades cognitivas se encuentran en pleno desarrollo, por lo que las habilidades adquiridas en esta etapa pueden ser potenciadas y mejoradas con mayor facilidad, además las habilidades en los eSports se adquieren a través de la práctica constante y la experiencia acumulada, lo que requiere tiempo y dedicación. Indicaron que el nivel de dedicación necesario para desarrollar esta actividad, que generalmente es de un alto grado, por lo que, este tipo de actividades requieren de todo el compromiso, disciplina y entrega para lograr adquirir mayores destrezas y por lo mismo subir de categoría y obtener buenos resultados a nivel de competencia.

Por último, a nivel Colombia, se refieren como un campo que todavía tiene mucho por lograr, pues hacen énfasis en la baja cantidad de competencias, falta de consistencia para consolidar ligas, poco apoyo en cuanto a patrocinios y visibilidad. Aunque cada vez más marcas de diferentes categorías se suman a esta industria, consideran que hay mucho por consolidar a un movimiento que toma mayor auge a nivel mundial.

Resultados de la Solución

Para el despliegue y desarrollo de la propuesta, se tiene en cuenta que la solución pueda ser aprovechada desde las áreas de bienestar y productividad de Colsubsidio y adicional que pueda aplicarse en los BLOCS (Bienestar local Colsubsidio) y Clubes en Bogotá y zonas aledañas, los cuales son espacios de recreación urbana cercanos donde sus afiliados pueden desarrollar actividades recreativas, culturales, deportivas y sociales.

Perfilamiento

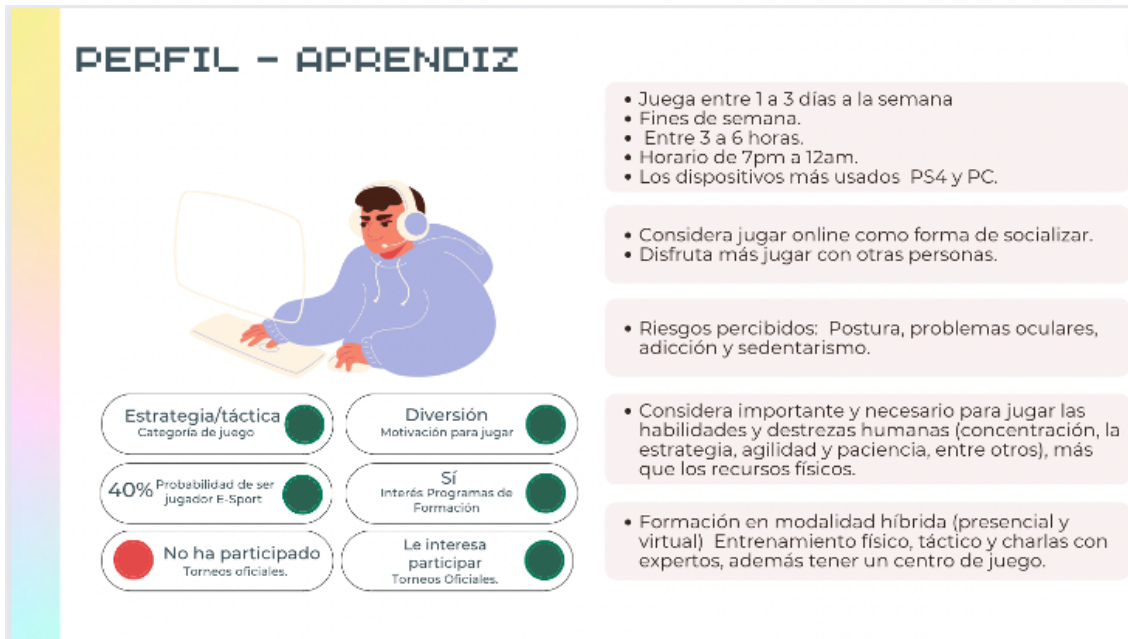
En primer lugar, de acuerdo con los resultados en la captura de información primaria, se procede a establecer un perfilamiento de los usuarios que permite recoger todos aquellos puntos en común de un tipo de persona o usuario y posibles potenciales clientes. Se identifican y agrupan todas aquellas expresiones, gustos, riesgos, entre otros rasgos similares de las personas encuestadas, para establecer las diferentes necesidades y posteriormente generar una propuesta que responda a estas mismas en un producto o servicio.

A partir de dichos datos demográficos, psicográficos y conductuales enfatizados en sus hábitos de juego, se permitió establecer dos perfiles definidos de la siguiente forma:

- El primer perfil es conocido como “Aprendiz”, como se observa en la [figura 20](#). Se caracteriza por su interés por la formación y capacitación en torno a los eSports, así como su deseo de trascender en el conocimiento sobre el sector, equipos, infraestructura, entre otros aspectos.
- El segundo perfil se identifica como “Aficionado”, tal como se puede ver en la [figura 21](#). Se caracteriza por su fuerte interés en los juegos y su comportamiento de juego, pero su objetivo principal es el entretenimiento y la diversión, sin una intención de formalización en el campo de los eSports o de trascender hacia una carrera profesional.

Figura 20

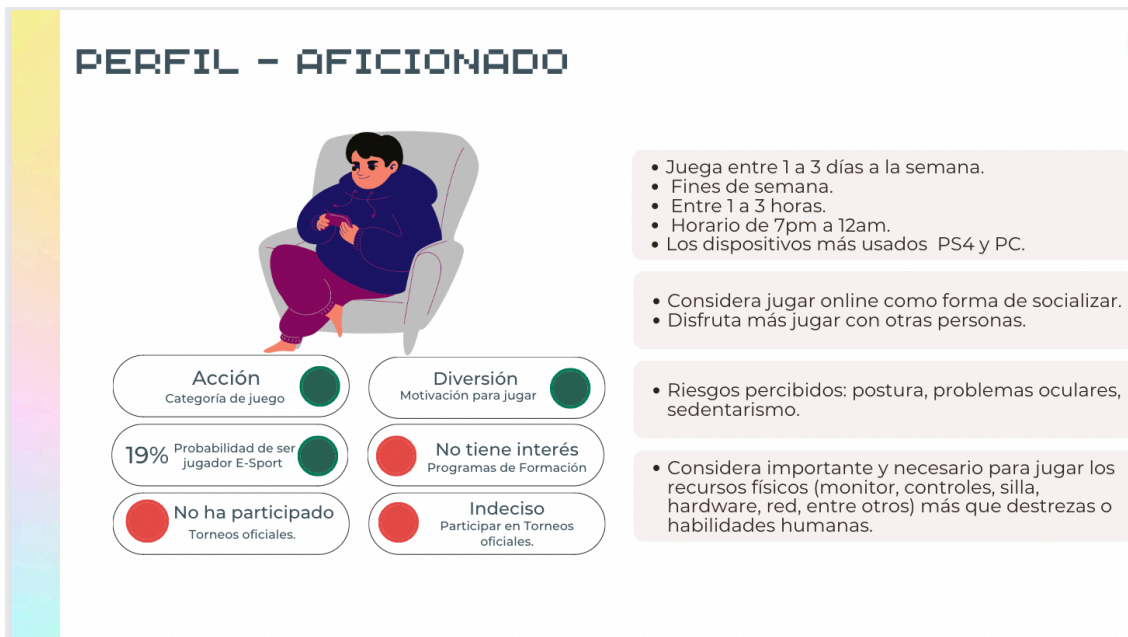
Perfil aprendiz



Nota. Elaboración propia.

Figura 21

Perfil aficionado



Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se identifican las siguientes características de gran valor de cara al planteamiento de propuestas a desarrollar:

- Aunque los dos perfiles consideran necesario para poder jugar tanto las destrezas humanas como los recursos físicos y tecnológicos, el aprendiz, le da más relevancia al desarrollo de habilidades y entrenamiento personal. Se identifica una tendencia en este segmento del 60% a mencionar temas asociados a lo cognitivo, motriz y físico, tales como la agilidad, estrategia, paciencia, creatividad, lógica, entre otros. Por parte del perfil aficionado, estos ítems solo representan el 40%, pues tanto los dispositivos, como la conexión, el espacio, accesorios entre otros elementos son la prioridad en el desarrollo de estas actividades.
- Los dos perfiles comparten el mismo comportamiento en frecuencia, días, horarios y dispositivos para jugar, sin embargo, el aprendiz, en promedio le dedica más tiempo a la semana a los videojuegos que un aficionado, gastando entre 3 a 6 horas, versus, 1 a 3 horas respectivamente.
- Tanto el aprendiz como aficionado se motivan a jugar por diversión, consideran esta actividad una forma de socialización, pero difieren frente a la categoría de juego. Se identifica entonces que el aprendiz se interesa más por aquellos asociados a la estrategia o la táctica y los aficionados a juegos de acción tipo *shooter*.
- Frente a la posibilidad de contemplar convertirse en un jugador de eSports, el porcentaje con mayor probabilidad lo tienen los aprendices, con un 40%, mientras que los aficionados ven esta opción solo en un 19%.
- Ambos tipos de usuario identificaron como los tres potenciales riesgos en la práctica de este deporte la higiene postural, los problemas con la vista y el sedentarismo, en ese orden de prioridad, sin embargo, en el tercer lugar para el caso del aprendiz también se encuentran las adicciones.
- El perfil aficionado que le gustan los videojuegos, pero no está interesado en capacitarse o formarse para ser un jugador eSport, se encuentra a su vez indeciso sobre querer participar en torneos oficiales, dejando abierta la posibilidad en este tipo de actividades.

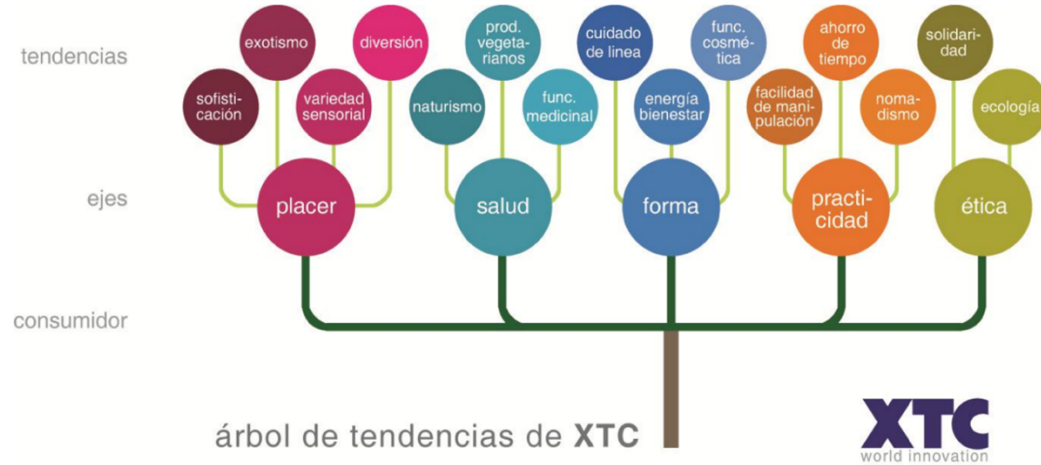
- El perfil aprendiz que le gustan los videojuegos y le interesa la formación, preferiría capacitarle de manera híbrida para aprender tanto de componentes físicos como tácticos. Adicional le interesa contar con un centro de juegos y tener charlas inspiracionales y de complemento con expertos de la industria.

Metodología del árbol de tendencias

A partir de las oportunidades de negocio encontradas en el marco contextual y teórico sobre los eSports, se decide emplear la metodología del árbol de tendencias del XTC World Innovation (XTC, 2023), el cual se considera como una herramienta interesante para jerarquizar y sintetizar el conjunto de necesidades y expectativas en 5 ejes: Placer, salud, practicidad, conveniencia y ética, que permite determinar las expectativas de los consumidores y disminuir así las brechas de satisfacción.

Figura 22

Árbol de tendencias XTC World Innovation



Nota. Adaptado de The XTC Trends Tree™, por XTC, 2023.

Su aplicación en la consultoría brinda la detección de oportunidades para la generación de una propuesta y a su vez, a través de los insumos ya recolectados como las encuestas, entrevistas y marco teórico, contribuirán a generar *insights* para la definición de esa solución que podrá responder satisfactoriamente a las necesidades de los afiliados frente a

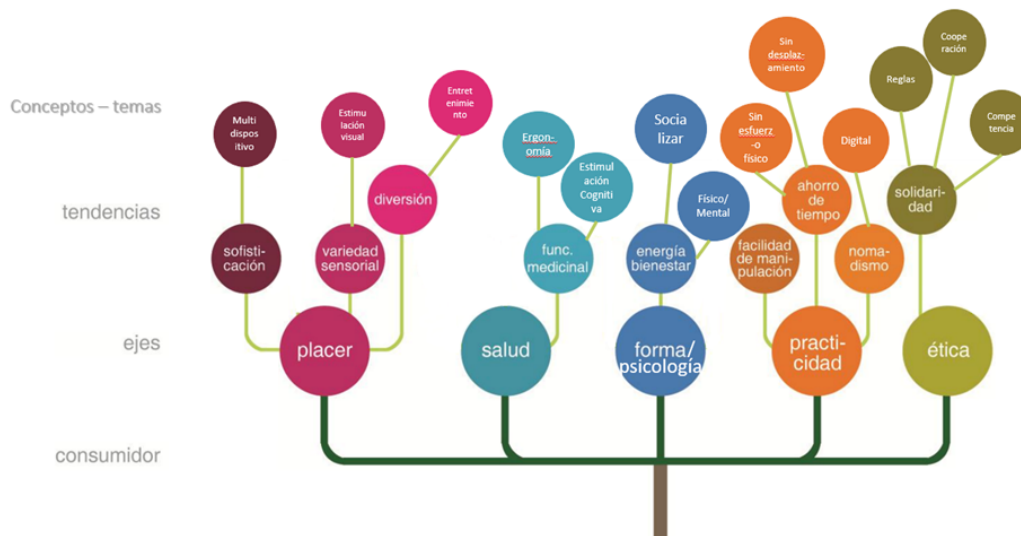
los eSports. En la aplicación de esta metodología, se evidencian factores para cada eje aplicados en la industria identificando lo siguiente:

- Eje Placer:
Tendencias. Diversión, Variedad sensorial, Sofisticación.
Conceptos. Entretenimiento, Estimulación visual y auditiva, entorno digital, multidispositivo (pc, consola, Tablet, celular).
- Eje Salud:
Tendencias. Función medicinal.
Conceptos. Estimulación cognitiva, ergonomía.
- Eje Forma:
Tendencias. Energía / Bienestar.
Conceptos. Movilidad, destreza física y mental, socialización.
- Eje Practicidad:
Tendencias. Facilidad de manipulación, ahorro de tiempo, nomadismo.
Conceptos. No implica esfuerzo físico, facilidad de desplazamiento, virtualidad.
- Eje Ética:
Tendencias. Solidaridad.
Conceptos. Cooperación, competencia en mismas condiciones, reglas claras.

A continuación, se expresa lo anterior bajo el mismo formato del referente XTC:

Figura 23

Árbol de tendencias Consultoría eSports Colsubsidio



Nota. Elaboración propia.

El ejercicio permite identificar factores para cada eje, por lo que, se contextualiza su uso en cada ítem. En el eje placer, la sofisticación, variedad sensorial y la diversión que ofrecen los eSports, son aquellos motivadores que podrán interesar a la comunidad de afiliados, por lo cual, lo novedoso o innovador que pueda ser esta industria, ligado a la estimulación de sentidos como lo visual y auditivo, sumado a la portabilidad con el uso de internet y múltiples dispositivos compatibles para los mismos juegos para su entretenimiento, son atractivos fuertes para manifestarlo en el producto o servicio.

El eje salud, la función medicinal a partir de la estimulación cerebral y cognitiva y la ergonomía son factores que pueden determinar el interés frente a una propuesta de producto o servicio, por lo cual lo que vemos de los eSports para este punto, deberá enfocarse en el favorecimiento de las destrezas y competencias que se van ganando con la interacción en los videojuegos y el beneficio en función de mejorar estrategia y táctica.

Frente al eje forma, el bienestar se convierte en un hito para mostrar valor pues se favorecerá principalmente en generar hábitos de actividad física, salud mental y física además de la coordinación motriz, mano-ojo, que en conjunto con pausas activas pueden funcionar como un complemento ideal en ejercitar cuerpo y mente. Además, el componente social será una parte importante, pues gestionar espacios donde generalmente

las personas están en un plano digital y traerlos a espacios físicos, los convertirán en una comunidad y favorecerá el bienestar de estos.

El eje de conveniencia o practicidad radica en la facilidad y flexibilidad de los espacios, por lo que brindar áreas físicas como virtuales para llevar a cabo la actividad y dar oportunidad de escoger serán relevantes. Por último, el eje de la ética, el fomentar la solidaridad como espacios para compartir y generar comunidad, donde se resalte la competencia sana y las reglas serán propicios para la convocatoria.

Tomando estos factores, se realiza un árbol sobre eSports siguiendo la línea de la metodología, esta vez para desglosar las tendencias del mercado a nivel mundial que enmarcan esta industria. Esto nos permitirá seleccionar posteriormente diferentes tendencias y al combinar o cruzar variables, definir una propuesta de manera efectiva.

Dicho árbol contempla cinco factores principales que influyen en los eSports: productividad, torneos, bienestar, cultura y normativa legal y tecnología. Este enfoque se desarrolla considerando el marco conceptual y contextual construido como base de conocimiento, así como el diagnóstico organizacional realizado.

A continuación, se presenta el árbol de tendencias elaborado por el equipo consultor, considerando las dimensiones de formación, eventos, salud, ética y confianza. Esta estructura permite visualizar de manera organizada las tendencias que se identifican en la consultoría con las cinco principales dimensiones de cada eje. Este proporciona información de la industria de los eSports, incluyendo comportamientos del consumidor, tecnologías emergentes, regulaciones gubernamentales y otros factores considerados relevantes tanto para la organización como para las necesidades de los consumidores y lo que demanda la industria en general.

Figura 24

Mapa de tendencias de la industria eSports



Nota. Elaboración propia.

Propuesta de solución

Con base en los resultados anteriores del mapa de tendencias y el diagnóstico organizacional realizado, se han seleccionado las siguientes tendencias clave en las dimensiones de productividad, bienestar y tecnología para abordar el reto planteado por la organización Colsubsidio, teniendo de esta forma los siguientes servicios: centro de entrenamiento, formación táctica, estratégica y gerencial, cursos virtuales, presenciales o *blended* acerca de la industria, profesionales de la salud como apoyo psicológico, entrenamiento físico, recomendaciones nutricionales personalizadas, y equipos de cómputo de alto rendimiento.

Estas tendencias seleccionadas permiten definir la propuesta entorno a la creación de un centro de entrenamiento de eSports ubicado en la ciudad de Bogotá, en un centro recreativo y empresarial de la organización, donde se realizará la adecuación del espacio físico para adaptarlo a un entorno *gamer*, lo que permitirá a los jugadores mejorar habilidades y conocimientos de los eSports y contribuirá a la formación de jugadores más competitivos y preparados para enfrentar torneos y competencias a nivel local, nacional e internacional. Adicionalmente, el centro de entrenamiento a nivel de servicio tendrá dos

enfoques: espacio de entrenamiento o juego libre y entrenamiento asistido con plan de preparación integral dirigido por profesiones de diferentes disciplinas.

Los servicios de entrenamiento asistido están definidos en modalidad virtual, presencial o *blended*, dependiendo la preferencia de los usuarios. Por otro lado, el servicio de entrenamiento o juego libre estará orientado únicamente al acceso al espacio físico mediante reservaciones por horas de uso, brindando a los jugadores la flexibilidad de utilizar las instalaciones del centro de entrenamiento de eSports de acuerdo con su disponibilidad y necesidades de entrenamiento. Esto se realiza con el propósito de generar valor agregado a la organización y al mismo tiempo, ofrecer soluciones alineadas con las necesidades identificadas de los jugadores de videojuegos y las tendencias de crecimiento de la industria eSports.

A continuación, se presenta en detalle cada enfoque de servicio diseñados para aprovechar la infraestructura física y tecnológica del centro de entrenamiento de eSports.

- **Entrenamiento o juego libre – Campus eSport**

Este servicio está dirigido a afiliados, beneficiarios o personas particulares que deseen disfrutar de un entorno *gamer* con infraestructura tecnológica moderna. El centro de entrenamiento llamado Campus eSports, cuenta con computadoras y consolas de juegos de alto rendimiento, con accesorios especializados como periféricos, teclados *gaming*, monitores con pantalla curva, escritorios y sillas ergonómicas. Los usuarios pueden acceder al espacio de entrenamiento libre mediante reservas en horarios específicos a través del portal transaccional de clientes de la organización, y las tarifas de precios están condicionadas al tipo de afiliación del usuario.

Además, el centro de entrenamiento estará disponible para reservarse en la realización de eventos, competencias o torneos de eSports, lo que brinda a los jugadores y equipos de juegos electrónicos la oportunidad de competir en un entorno *gamer* de alto nivel con dispositivos tecnológicos modernos que mejoran la experiencia de juego. De igual manera, podría ser reservado para transmisiones en vivo y *streaming* o eventos corporativos, como lanzamientos de juegos, presentaciones de productos y eventos de *networking* de la industria de los juegos electrónicos.

Este servicio permite a los usuarios mejorar sus habilidades de juego y rendimiento, ya que contar con una infraestructura tecnológica moderna y periféricos especializados ofrece una experiencia de juego única y óptima, gracias a las pantallas Led de doble cara onduladas y sillas ergonómicas que mejoran la comodidad durante largos períodos de juego, minimizando la fatiga y el cansancio. Además, el uso de periféricos especializados como teclados y mouse *gamers* proporciona mayor precisión y control en el juego, lo que puede resultar en un mejor rendimiento en las partidas.

- **Programa de entrenamiento asistido- Level Up**

Este servicio permite el acceso al centro de entrenamiento o entorno virtual *gamer*, pero adicionalmente tiene el acompañamiento de profesionales de diferentes disciplinas a partir de un plan de preparación básico integral que contempla lo físico, mental, táctico y estratégico, permitiendo desarrollar habilidades y capacidades necesarias para profesionalizarse en el campo de eSports. Este servicio está orientado a afiliados, beneficiarios o personas externas que desean mejorar su rendimiento y desempeño de los deportes electrónicos, apoyado con profesionales de la salud y nutrición para garantizar el bienestar de los jugadores.

Es importante tener en cuenta que el centro de entrenamiento estará habilitado tanto de manera física como virtual, por lo cual se requiere la adecuación de un entorno de aprendizaje virtual, plataforma *streaming* y de videoconferencia, así como la contratación de personal capacitado en diferentes disciplinas, como entrenadores físicos, psicólogos, nutricionistas, deportólogos, profesionales en publicidad o mercado digital, técnicos de soporte tecnológico, analistas de datos y jugadores profesionales de eSports.

La formación *blended* combina lo presencial y online para maximizar la eficacia del proceso de aprendizaje. El programa de capacitación incluye módulos teóricos y prácticos que abarcan desde aspectos básicos hasta avanzados de la industria de los deportes electrónicos. El plan básico integral contempla:

- Acompañamiento físico a través de ejercicios diseñados específicamente para mejorar la salud y el bienestar de los participantes, incluyendo la flexibilidad, el equilibrio y la

resistencia. También se proporciona un programa de entrenamiento mental que incluye técnicas para mejorar la concentración, la memoria y el manejo del estrés.

- Entrenamiento táctico y estratégico con sesiones prácticas en las que se abordan diferentes aspectos del juego, como la toma de decisiones, la comunicación y la coordinación en equipo y se incluye el uso de herramientas tecnológicas y de análisis de datos para mejorar el rendimiento en el juego. Incluye charlas con expertos reconocidos en la industria de los eSports que ofrecen una valiosa perspectiva y consejos para los participantes.
- Asesoría nutricional para motivar a los participantes a mantener un estilo de vida saludable, tener buenas prácticas y maximizar su rendimiento en los deportes electrónicos. Serán expertos en nutrición deportiva que proporcionarán recomendaciones específicas teniendo en cuenta la importancia de una dieta equilibrada, la hidratación adecuada y la nutrición antes y después de los entrenamientos y competencias.

Tabla 5

Estructura plan de entrenamiento básico integral en eSports

Módulo de Aprendizaje	Objetivos	Temas específicos	Recursos de aprendizaje
Módulo 1. Entrenamiento Físico	Mejorar la resistencia física y la salud en general	<ul style="list-style-type: none"> • Anatomía y fisiología del cuerpo humano • Ejercicios de fuerza, cardiovasculares y de estiramiento • Rutinas de entrenamiento • Prevención de lesiones 	Videos instructivos, programas de entrenamiento físico personalizado.
Módulo 2. Asesoría Nutricional	Mejorar la alimentación y la hidratación para un rendimiento óptimo	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición deportiva • Macro y micronutrientes • Hidratación • Plan de alimentación 	Guía nutricional, programa de dieta personalizado.
Módulo 3. Apoyo Mental	Fortalecer la salud mental y emocional para un rendimiento óptimo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del estrés • Técnicas de relajación • Resolución de problemas • Desarrollo de la confianza 	Ejercicios de meditación, actividades de relajación, videos instructivos foros de discusión.

Módulo de Aprendizaje	Objetivos	Temas específicos	Recursos de aprendizaje
Módulo 4. Entrenamiento Táctico	Mejorar las habilidades de juego y estrategias en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del juego • Tácticas y estrategias de juego • Trabajo en equipo y comunicación • Pensamiento crítico 	Videos instructivos, práctica de juego en línea, foros de discusión, seguimiento de progreso.
Módulo 5. Industria de los eSports	Comprender la industria de los eSports y cómo construir una carrera en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Monetización de los eSports • Creación y mantenimiento de marca personal • Aspectos legales y regulatorios de la industria. • Acuerdos y contratos comerciales 	Videos instructivos, presentaciones, discusiones en línea, cuestionarios en línea.
Módulo 6. Análisis de Datos y Estadísticas	Recopilar y analizar datos relevantes para mejorar el juego y tomar decisiones informadas	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de análisis de datos e interpretación de los resultados 	Reporte de seguimiento de partidas de juego en línea, estadísticas de jugadores.

Nota. Elaboración propia.

Impactos, beneficios y riesgos

Para la implementación de esta propuesta del centro y programa de entrenamiento de eSports, es fundamental realizar un análisis detallado de los impactos positivos, los beneficios potenciales y los posibles riesgos para garantizar una implementación exitosa y sostenible en el mundo de los deportes electrónicos.

- **Impactos**

Mejora de habilidades y conocimientos en eSports: Brindará a los jugadores la oportunidad de mejorar sus habilidades y/o conocimientos en el campo de los eSports mediante la disponibilidad de un entorno *gamer* equipado con tecnología moderna, como también en el enfoque Level Up, que contará con la asistencia de profesionales expertos en diversas disciplinas, lo que les permitirá potenciar su rendimiento, así como obtener una preparación óptima para competir en eventos a nivel local, nacional e internacional.

Generación de valor agregado: La creación de un centro de entrenamiento de eSports ofrecerá valor agregado tanto a los afiliados y beneficiarios de la organización Colsubsidio, como a las personas externas que utilicen los servicios. Además, al contar con un espacio adecuado y equipado con tecnología de alto rendimiento brindará una

experiencia única y óptima para los jugadores, lo que generará un mayor interés y satisfacción por parte de los usuarios.

Alineación con las tendencias de la industria: La propuesta está basada en las tendencias identificadas en el mapa de tendencias y el diagnóstico organizacional, entonces al enfocarse en la industria de los eSports, la organización Colsubsidio, se posicionará de manera estratégica en un sector en crecimiento, lo que le permitirá aprovechar oportunidades y adaptarse a las demandas del mercado.

- **Beneficios**

Desarrollo de jugadores más competitivos: La propuesta de implementar un centro de entrenamiento de eSports contribuirá a la formación de jugadores más competitivos. Adicionalmente, el acceso a entrenamiento asistido Level Up, con ambiente de aprendizaje tanto físico como virtual, les permitirá desarrollar habilidades tácticas, estratégicas y mentales, mejorar su rendimiento y enfrentar desafíos de manera más efectiva.

Bienestar y apoyo integral: El programa de entrenamiento asistido Level Up, a través de sus diferentes módulos, incluye el acompañamiento de profesionales de la salud, nutrición y psicología, lo cual garantizará el bienestar de los jugadores, promoviendo un estilo de vida saludable, una alimentación adecuada y el manejo del estrés. Este enfoque integral en la salud física y mental contribuirá al desarrollo equilibrado de los jugadores.

Oportunidades de networking y visibilidad: El centro de entrenamiento podrá ser utilizado para eventos, competencias, transmisiones en vivo y eventos corporativos relacionados con los eSports. Esto permitirá a los jugadores y equipos de juegos electrónicos participar en torneos de alto nivel, establecer contactos en la industria y aumentar su visibilidad, lo que podría generar oportunidades de crecimiento y patrocinios.

- **Riesgos**

Esta propuesta en el marco de los eSports conlleva numerosos beneficios y oportunidades, pero también implica riesgos que deben ser cuidadosamente evaluados. En este sentido, es esencial analizar y comprender los posibles riesgos asociados como la competencia y la saturación del mercado, la necesidad de contar con personal capacitado y recursos tecnológicos adecuados y los cambios constantes en las tendencias y tecnologías

de la industria. Estos factores podrían afectar la rentabilidad, la calidad de los servicios ofrecidos y la capacidad de adaptación dado que esta industria está en constante evolución.

A continuación, se detallan estos riesgos junto con su categoría, probabilidad de ocurrencia, impacto y las acciones recomendadas para mitigarlos y asegurar el éxito de la propuesta.

Tabla 6

Análisis de riesgos de la propuesta de solución

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Acción
Competencia y saturación del mercado	Moderada	Alto	Monitorear el mercado y ajustar estrategias para diferenciarse y atraer clientes. Identificar y aprovechar oportunidades del mercado.
Insuficiente demanda de servicios	Baja	Moderado	Realizar estudios de mercado y análisis de demanda para comprender las necesidades y preferencias de los clientes. Ajustar la oferta de servicios en función de los hallazgos y las tendencias identificadas.
Falta de personal capacitado	Moderada	Moderado	Implementar programas de reclutamiento y capacitación para atraer, contratar y retener personal calificado en diferentes áreas relevantes para los eSports. Fomentar un entorno de aprendizaje y desarrollo continuo.
Inversión insuficiente en tecnología	Moderada	Moderado	Realizar un análisis de las necesidades tecnológicas, buscar financiamiento y realizar inversiones en equipos y sistemas actualizados. Mantenerse al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas en la industria de los eSports.
Cambios rápidos en tendencias y tecnologías	Alta	Alto	Mantenerse actualizado sobre las tendencias y tecnologías emergentes y adaptar la propuesta y los servicios. Adaptar la propuesta y los servicios ofrecidos para responder a los cambios y anticiparse a las nuevas demandas del mercado.
Cambios en la regulación de la industria	Moderada	Moderado	Mantenerse informado sobre las regulaciones vigentes y adaptar la propuesta en consecuencia.
Problemas de infraestructura tecnológica	Baja	Moderado	Realizar evaluaciones de la infraestructura necesaria y llevar a cabo mantenimientos preventivos para minimizar los riesgos e interrupción del servicio. Establecer protocolos de respuesta rápida ante posibles fallos o problemas técnicos.

Pérdida de patrocinios o socios estratégicos	Moderada	Alto	Establecer acuerdos sólidos y a largo plazo con patrocinadores y socios estratégicos. Mantener una comunicación y relación estrecha. Diversificar las fuentes de financiamiento y colaboración.
Cambios en las preferencias del público objetivo	Moderada	Moderado	Realizar investigaciones de mercado periódicas para comprender las preferencias cambiantes de los jugadores y ajustar la oferta de servicios. Mantenerse en contacto con la comunidad de jugadores y recibir retroalimentación constante.
Problemas de seguridad cibernética	Moderada	Alto	Implementar medidas de seguridad robustas, realizar auditorías y pruebas de penetración, y capacitar al personal en seguridad informática.
Cambios en la percepción social de los eSports	Baja	Moderado	Realizar actividades de promoción y educación sobre los eSports para fomentar una percepción positiva en la sociedad.

Nota. Elaboración propia.

Componentes de sostenibilidad

La propuesta planteada responde además a tres principales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que su contenido y función promueven tanto el ítem de salud y bienestar (3), igualdad de género (5), e industria, innovación e infraestructura (9). Teniendo en cuenta que:

- El objetivo de salud y bienestar es un eje transversal, dado que, tanto el plan de entrenamiento Level Up y el Campus, se fundamentan en la realización de una actividad deportiva con un plan guiado por expertos en diferentes áreas incluidos deportólogos, entrenadores, psicólogos y nutricionistas entre otras áreas que complementan y ofrecen un plan multidisciplinar en pro de su rendimiento tanto físico como mental.
- El programa y centro de entrenamiento están diseñados para que cualquier aficionado o aprendiz pueda ser participe sin exclusión alguna de género, promoviendo espacios de igualdad y brindando espacios seguros que permitan el desarrollo de capacidades y habilidades para todos.
- Para llevarla a cabo, se requiere un componente esencial en tecnología, innovación e infraestructura, que dará paso a nuevas dinámicas en la industria, fomentando el empleo y principalmente el desarrollo de este deporte en el país.

Estas ideas se contemplaron alineadas a la política y planteamiento estratégico de Colsubsidio, previamente identificados en esta consultoría. Es una compañía que ya tiene un camino en la construcción de programas que apoyan los ODS y que podrá seguir impulsando modelos sostenibles con la implementación de estos nuevos escenarios.

Recursos necesarios para la implementación de la propuesta

Recursos humanos

Para estimar los costos mensuales necesarios, es importante tener en cuenta que, depende de factores como la experiencia profesional, nivel de educación, especialidades, responsabilidades asociadas al cargo y los valores de sueldo mensual promedio. Además, la organización debe realizar una revisión interna de la planta de personal actual para determinar si puede cubrir los perfiles de cargos requeridos o si requiere la contratación adicional. Entonces en este caso para tener un acercamiento a los costos asociados a la contratación, se consultan páginas de empleo *online* como Indeed, y Computrabajo, y páginas gubernamentales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y el Ministerio del Trabajo, pero importante resaltar que estos valores pueden ser ajustados de acuerdo con la escala salarial de la organización y la demanda del mercado.

Tabla 7

Recursos humanos requeridos para el centro de entrenamiento eSports

Cargo	Cant.	Descripción del cargo	Principales responsabilidades	Horario de trabajo
Coordinador del centro de entrenamiento	1	Responsable de supervisar y gestionar todas las actividades del centro de entrenamiento, incluyendo la coordinación de los recursos humanos, la planificación y ejecución de programas de entrenamiento y el mantenimiento del equipo y las instalaciones.	<ol style="list-style-type: none"> Supervisar y gestionar todas las actividades del centro de entrenamiento. Planificar y coordinar los programas de entrenamiento. Mantener una comunicación fluida con el personal, los jugadores y otros <i>stakeholders</i>. Gestionar el presupuesto y los recursos del centro de entrenamiento. 	Tiempo Completo
Entrenador físico	3	Responsable de la planificación y ejecución de programas de entrenamiento físico para los jugadores de	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar programas de entrenamiento físico personalizados para los jugadores de eSports. 	Tiempo Completo

Cargo	Cant.	Descripción del cargo	Principales responsabilidades	Horario de trabajo
		eSports, con el objetivo de mejorar su rendimiento y bienestar físico.	2. Realizar seguimiento y evaluación del progreso de los jugadores en su condición física.	
Psicólogo	2	Encargado de brindar apoyo psicológico a los jugadores de eSports para mejorar su bienestar mental, manejar el estrés y mejorar su rendimiento competitivo.	1. Realizar evaluaciones psicológicas a los jugadores y desarrollar planes de intervención. 2. Brindar asesoramiento y apoyo emocional a los jugadores. 3. Diseñar estrategias para mejorar la concentración, la toma de decisiones y la gestión del estrés en competencias.	Tiempo Completo
Nutricionista	1	Encargado de diseñar y supervisar planes de alimentación y nutrición para los jugadores de eSports, con el objetivo de optimizar su rendimiento y salud.	1. Evaluar las necesidades nutricionales de los jugadores y diseñar planes de alimentación personalizados. Brindar asesoramiento nutricional en competencias y entrenamientos.	Tiempo Completo
Deportólogo	1	Responsable de la atención médica y prevención de lesiones en los jugadores de eSports, así como de brindar asesoría en el uso adecuado del equipo y prácticas deportivas seguras.	1. Realizar evaluaciones médicas y prevenir lesiones en los jugadores. 2. Brindar asesoramiento en el uso adecuado de los dispositivos y prácticas deportivas seguras. 3. Desarrollar y ejecutar planes de rehabilitación en caso de lesiones.	Tiempo completo
Publicista	1	Responsable de diseñar y ejecutar estrategias de <i>marketing</i> y publicidad digital para promocionar y atraer a potenciales jugadores en el centro de entrenamiento eSports y el programa de formación.	1. Diseñar y ejecutar estrategias de <i>marketing</i> y publicidad digital. 2. Crear contenido atractivo y relevante para las campañas de <i>marketing</i> . 3. Realizar análisis de resultados y ajustar las estrategias según los objetivos establecidos.	Tiempo completo
Técnico de soporte TI	2	Encargado de brindar soporte técnico y mantenimiento de los equipos y sistemas de TI utilizados en el centro de entrenamiento eSports, asegurando su correcto funcionamiento y disponibilidad.	1. Brindar soporte técnico y mantenimiento a los equipos de TI, como hardware, software y redes. 2. Resolver incidencias y problemas técnicos. 3. Realizar seguimiento y actualización de los sistemas y equipos de TI.	Tiempo completo
Analista de datos	1	Responsable de recolectar, analizar y presentar datos relacionados con el rendimiento de los jugadores, el funcionamiento del centro de entrenamiento y el impacto de las estrategias implementadas.	1. Recolectar y analizar los datos relevantes de 2. Presentar informes y análisis de datos a los responsables del centro de entrenamiento y a los jugadores. 3. Identificar oportunidades de mejora basadas en los análisis de datos.	Tiempo completo
Desarrollador frontend	1	Responsable de la administración de sitios Web, desarrollo de páginas conocimiento del código	Administrar páginas web del sitio Realizar landings, desarrollo de formatos y plantillas para web	Tiempo completo

Cargo	Cant.	Descripción del cargo	Principales responsabilidades	Horario de trabajo
			Generar código para solucionar problemas	
Diseñador digital	1	Responsable del diseño y garantizar el uso adecuado del manual de marca para la realización de piezas en digital	Generación de piezas y ajuste de acuerdo con el formato para activo digital Generar buenas prácticas del diseño para implementación en piezas Realización de estilos y edición de imágenes	Tiempo completo
Especialista de Mercadeo	1	Campañas de email <i>marketing</i> , implementación de pauta digital y SEM	1. Búsqueda de palabras claves 2. Segmentación de audiencias 3. Implementación de pauta por Google y Meta	Tiempo completo
Jugador profesional de eSports	2	Compartir las experiencias y conocimientos de la participación en los eSports a nivel profesional como apoyo en el desarrollo del servicio de entrenamiento integral.	1. Compartir conocimientos y experiencias en el desarrollo como jugador profesional en la industria <i>gamer</i> , brindando asesoría y mentoría a jugadores. 2. Colaborar con los entrenadores y otros jugadores en el desarrollo de estrategias y tácticas de juego. 3. Promover la imagen del centro de entrenamiento en la comunidad de jugadores a través de redes sociales y eventos.	Tiempo parcial [Pago por horas]

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se define la siguiente tabla que, consolidada con los costos mensuales estimados para los diferentes perfiles requeridos, contempla la provisión mensual de nómina como prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías, primas y vacaciones), aportes de seguridad social (pensión y riesgos laborales) y parafiscales (caja de compensación familiar) que debe asumir el empleador. En el caso de aportes a salud, SENA, e ICBF de acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV, estos conceptos son exonerados para los empleadores (MinTrabajo, 2023).

Tabla 8

Costo mensual estimado en provisión de nómina de recursos humanos

Cargos	Cant	Salario base	Prestaciones sociales	Aportes seguridad social	Parafiscales	Costo mensual estimado
Coordinador del centro de entrenamiento	1	\$ 4.500.000	\$ 982.500	\$ 563.490	\$ 180.000	\$ 6.225.900
Entrenador físico	3	\$ 2.000.000 + Aux. de transporte \$140.000	\$ 461.399	\$ 250.440	\$ 80.000	\$ 8.795.520
Psicólogo	2	\$ 2.500.000	\$ 545.833	\$ 313.050	\$ 100.000	\$ 6.917.766
Nutricionista	1	\$ 2.000.000 + Aux. de transporte \$140.000	\$ 461.399	\$ 250.440	\$ 80.000	\$ 2.931.840
Deportólogo	1	\$ 1.160.000 + Aux. de transporte \$140.000	\$ 277.999	\$ 145.255	\$ 46.400	\$ 1.926.255
Publicista	1	\$ 2.500.000	\$ 545.833	\$ 313.050	\$ 100.000	\$ 3.458.883
Técnicos de soporte TI	2	\$ 1.500.000 + Aux. de transporte \$140.000	\$ 352.234	\$ 187.830	\$ 60.000	\$ 4.480.128
Desarrollador frontend	1	\$ 3.500.000	\$ 700.000	\$ 412.080	\$ 140.000	\$ 9.504.533
Analista de datos	1	\$ 2.500.000	\$ 545.833	\$ 313.050	\$ 100.000	\$ 3.458.883
Diseñador digital	1	\$ 2.500.000	\$ 545.833	\$ 313.050	\$ 100.000	\$ 3.458.883
Especialista de Mercadeo	1	\$ 3.500.000	\$ 700.000	\$ 412.080	\$ 140.000	\$ 9.504.533
Jugador profesional eSports [Tiempo Parcial]	2	\$ 1.500.000	-	-	-	\$ 3.000.000
Costo mensual estimado en recursos humanos						\$ 63.663.124

Nota. Elaboración propia.

Marketing Digital

Como complemento a la propuesta, se propone un plan que le permita a Colsubsidio, lograr mayor alcance y posicionamiento en esta industria, siendo primordial que la organización pueda darse a conocer, lograr mayor interés e involucramiento con sus afiliados en esta categoría de eSports, así como favorecer la interacción y participación en los escenarios descritos anteriormente.

En línea con esto, se establece el OKR (*Objectives and Key Results*), que tiene como objetivo principal el posicionamiento de la marca en la industria. Para su cumplimiento se determinan dos KPIs o indicadores claves de rendimiento: generar inscripciones al Programa de entrenamiento asistido- Level Up, con 32 registros mensuales para el primer

año. Y para el Campus eSport lograr 282 personas que reserven los espacios durante el primer año de apertura. La estimación de tarifas e ingresos está descrita más adelante tabla 16.

Lo primero que se debe mencionar es que es indispensable la creación de un minisitio dentro de la web de Colsubsidio.com.co dedicado a los eSports, para dar a conocer los nuevos servicios, reunir toda la información detallada de su funcionamiento, habilitar la inscripción a los espacios del Campus y vincular el Programa de entrenamiento asistido. Contando con esto, se describen a continuación las estrategias y tácticas planteadas como una posible ruta de implementación para dirigir las nuevas audiencias digitales alcanzadas:

- **Estrategia en redes sociales:**

Se propone la apertura de los nuevos canales sociales eSports Colsubsidio, se propone tanto Instagram como Facebook teniendo en cuenta que son los dos canales de mayor número de usuarios registrados en Colombia de acuerdo con el informe publicado en DataReportal.com (2023), los canales que favorecen la gestión y publicación de contenido, así como la implementación de pauta. Adicionalmente el canal de Twitch, por ser una plataforma de afinidad con el público *gamer*, en la que se puede tener presencia apoyado de las transmisiones en vivo.

Estas redes nos permitirán construir una comunidad *gamer*, comunicar toda la oferta de los servicios y llegar a nuevas y potenciales audiencias, logrando tanto reconocimiento, consideración y finalmente la conversión. Una vez creadas, se debe crear la parrilla de contenidos y se recomienda incluir ejes temáticos educativos, de interacción y comerciales, que permitan el crecimiento orgánico realizando publicaciones constantes, en diversos formatos especialmente los más efectivos tipo *reels*, historias y carruseles.

Dentro de las tácticas también se incluye la activación de influenciadores con perfiles afines a la industria, de gran número de seguidores y de buen *engagement*, que puedan generar contenido dando a conocer nuestros servicios, viviendo la experiencia tanto online como presencial, convoquen público a los eventos que se realicen, siempre mencionando las redes sociales y redirigiendo al minisitio construido.

- **Estrategia en Ads:**

La implementación de pauta desde dos frentes:

- **Redes sociales tanto Facebook como Instagram.** En línea con la estrategia orgánica es imprescindible ganar reconocimiento, consideración y conversión. Por esto, se proponen dos campañas: una de *branding* y otra de *performance*. El *branding* con un 80% del presupuesto, dado que es una nueva línea de negocio a implementar y se debe posicionar. El objetivo en esta campaña es dar a conocer los servicios y por ello como indicadores se medirá el alcance y las interacciones logradas. En cuanto a *performance* con el 20% de presupuesto se determina como objetivo generar ventas, teniendo como indicador de medición tanto las inscripciones al programa como los agendamientos al Campus. En esta se deben activar campañas de *remarketing* para impactar con contundentes mensajes y llamados a la acción.

Para medir la eficiencia de la campaña, es indispensable la instalación del píxel de Facebook en el sitio web, el cual se inserta como código en el *minisite* y permite rastrear y tener seguimiento de las acciones que realice la audiencia con nuestro activo digital.

- **Anuncios red *display* y búsqueda Google:** Con la implementación de anuncios se hace *branding* para obtener una mayor visibilidad y alcance. En esta campaña se realizan piezas gráficas llamativas que cuenten sobre la oferta para que aparezcan en sitios asociados al sector. Por su parte, la campaña en la red de búsqueda permitirá impactar a quienes ya estén interesados en la industria favoreciendo la conversión. Para hacerlo, lo principal es limitar la ubicación, así como el idioma y definir las palabras claves, esto último debe tener un ejercicio previo en el que se identifiquen las *Keywords* que tengan mayor volumen de búsquedas, baja competencia y bajo costo para así crear los anuncios. Una vez definido el presupuesto, implementarlo incrementando poco a poco el valor para optimizar la campaña y maximizar los resultados.

- **Estrategia de *email marketing*:**

Aprovechar la información almacenada de los afiliados a Colsubsidio, para generar las comunicaciones que promuevan la oferta y den a conocer este nuevo producto o servicio,

definiendo un plan de contacto constante en el que se divida la información en fases: expectativa, sostenimiento y cierre.

Además, de acuerdo con las tasas de apertura en cada etapa de envío de información, identificar los diferentes tipos de *journey* o momentos del cliente, analizando los componentes en el mail que están generando mayor número de clics para armar una nueva segmentación por intereses que permitan dar más información siendo cada vez más específica a los padres de potenciales jugadores, jugadores aficionados y/o aprendices.

De acuerdo con los diferentes segmentos de público, generar las comunicaciones pertinentes que promuevan la oferta y ayuden a subir la conversión (inscritos y reservas). Para este punto se puede contar con herramientas digitales para los envíos de información, seguimiento o trazabilidad, existen CRMs como Hubspot, Mailchimp, SendinBlue, entre otros.

- **Estrategia de contenido:**

Se plantea la creación de un blog que exista dentro del minisitio de eSports, que aloje todos los contenidos asociados a la industria. Para ello, de acuerdo con el árbol de tendencias ya previamente definido, se podrán establecer diferentes líneas temáticas que permitan generar artículos novedosos, de valor y de apoyo a la promoción de los dos nuevos servicios. El objetivo es establecer un calendario editorial de publicación que tenga una periodicidad constante.

Además, para tener mayor eco o alcance, una vez el blog genere suficiente contenido de valor, deberá aprovecharse para enlazar contenido utilizando las redes sociales de la empresa y que lleven tráfico hacia este y considerar la generación de un día temático sobre tendencias en tecnologías y videojuegos, para que favorezca el uso de este contenido y despertar mayor interés dando visibilidad a la empresa como referente en estos temas y como prestador de servicios asociados a la industria.

- **Estrategia de SEO (Search Engine Optimization):**

Existe una oportunidad interesante dado que el nivel de búsqueda de palabras como eSports o deportes electrónicos en Google, aún se encuentra en niveles bajos de

competencia, por lo que será menester organizar y estructurar muy bien toda la planificación de palabras clave y que dicha selección aplique en todo el contenido que se realice desde el primer momento, ya que, se podrá aprovechar la coyuntura para posicionar naturalmente y de forma paulatina con la apropiación de ciertas palabras alusivas para lograr este posicionamiento. Esto podrá ser útil también, considerando que a nivel de anuncios podrán tener costos promedios más favorables que otras palabras.

Por otro lado, será importante que todo el contenido que maneje el sitio sobre los eSports, esté optimizado a nivel de metadatos, ya que favorecerá en posicionar de forma más rápida las páginas relacionadas con las búsquedas en eSports. Hacer hincapié en las etiquetas: *Page Title*, *Meta Description*, *Meta Keywords*, H1 y H2, ya que una correcta optimización de estos ayuda a mejorar eventualmente la relevancia del sitio web en los resultados de búsqueda y la autoridad.

A continuación, se describen los costos asociados a este plan de *marketing*:

Tabla 9

Costos asociados a publicidad y marketing

Inversión mensual	Costo de inversión estimado
Banco de imágenes	\$1.000.000
Pauta digital redes	\$2.000.000
Influenciador	\$3.000.000
Pauta digital <i>Ads</i> – <i>Display</i> y SEM	\$2.000.000
Total, inversión para plan de <i>Marketing</i> Digital	\$8.000.000

Nota. Elaboración propia.

Respecto a los costos mensuales asociados se contempla en el presupuesto la implementación de pauta tanto en redes como en *display* y SEM y la suscripción a un banco de imágenes como apoyo para la producción de contenido. Estos valores se toman como referencia para iniciar la campaña y se sugiere ir incrementando este valor de acuerdo con los resultados y al crecimiento del negocio. Adicional, se agrega un presupuesto estimado para la activación de un influenciador que a través de contenido en sus canales pueda amplificar los nuevos servicios, este valor puede estar sujeto a cambios dependiendo el perfil que se negocie.

No se incluyen costos para el resto de las estrategias planteadas, puesto que, todo el despliegue de las tácticas se realiza de manera orgánica y con apoyo de herramientas gratuitas, es el caso de WordPress para la creación del blog, el planificador de palabras claves de Google Ads para SEO y en el caso de *email marketing* se contempla aprovechar la herramienta con la que ya cuenta la compañía para el envío de sus comunicaciones. Para el desarrollo e implementación de las diferentes tácticas, se contemplan tres diferentes perfiles y estas tarifas se describen en los gastos de talento humano de toda la propuesta. Finalmente, en cuanto al minisitio que contendrá toda la información y secciones tanto del Programa de Formación como las reservas al Campus, no se contemplan costos adicionales dado que en este ítem se propone utilizar las herramientas y canales que ya tiene la compañía. Sin embargo, se adicionan costos del recurso humano requerido para el desarrollo del site.

Infraestructura física y tecnológica

Para la adecuación del entorno físico de entrenamiento se considera la creación de dos salas: una de computadores *gamers* con capacidad para 10 personas, y otra de consolas de videojuegos con capacidad para 12 personas (dos jugadores por consola). Esto permitirá crear una competencia interna sana y variada, mejorando el rendimiento de los jugadores y fomentando una cultura de trabajo en equipo y colaboración. Por lo tanto, a nivel de inversión inicial se debe contemplar la adquisición de computadores *gamers*, periféricos, pantallas Led, accesorios, escritorios y sillas *gamers* para la sala de computadores y consolas de videojuegos, sofás y mesa de TV para el espacio de consolas de videojuegos.

La propuesta de hacer espacios físicos usando computadores y consolas responde con los principales dispositivos mencionados por los encuestados en el instrumento. Sin embargo, priorizamos el uso de computadores ya que ofrece mejores ventajas y permite enfocarse mejor en el rendimiento de los jugadores sin limitar la exclusividad de juegos, la precisión de los periféricos y mayor capacidad para modificar juegos. Además, promueven una experiencia similar a los grandes torneos de eSports que existen en la actualidad, en los que compiten equipos de cuatro a seis personas por mesa.

Entre los torneos más reconocidos a nivel mundial que manejan dicho formato se encuentran: Campeonato mundial de League of Legends, siendo de los que genera mayores ingresos con premios que se acercan a un millón de euros. La Copa Mundial de Fornite, que reparte hasta 100 millones de dólares en premios. El campeonato mundial de PUGB, donde los equipos se enfrentan en varias rondas por semana y a medida que avanzan pueden competir por un premio de hasta dos millones de euros y por último ‘The international’ de DOTA2, el cual es un torneo para aficionados siendo este juego uno de los más jugados en la plataforma STEAM. (BBVA, 2022)

La estimación de inversión para la adecuación del espacio físico se realiza a través de la búsqueda en páginas de venta en línea como Mercado Libre, Falabella, Ktronix, Alkosto, Éxito, Tugó, Muebles & Accesorios, Homecenter, Jamar y Easy. Es importante tener en cuenta que los precios definidos son un promedio y pueden variar según la marca, modelo, calidad y otros factores. Por lo tanto, se recomienda que la organización revise la inversión necesaria con los proveedores que ya tienen una relación contractual o explorar otras opciones que se ajusten mejor a sus necesidades y presupuesto.

En la siguiente tabla se presenta los elementos necesarios para el equipamiento del centro de entretenimiento teniendo en cuenta las especificaciones mínimas, la cantidad requerida, y el precio estimado por unidad.

Tabla 10

Inversión para adecuación del centro de entrenamiento de eSports

Equipamiento	Especificaciones Mínimas	Cant.	Precio unid. estimado	Precio total estimado
CPU <i>gamer</i>	Procesador Intel Core i7. Tarjeta de video NVIDIA GeForce RTX 3080 o equivalente. Memoria RAM 32 GB DDR4 a 3200 MHz o superior. Almacenamiento, SSD de 1 TB o superior. Sistema operativo Windows 10 Pro.	10	\$ 5.000.000	\$50.000.000
Teclado <i>gamer</i>	Retroiluminación LED, teclas mecánicas, anti-ghosting.	10	\$ 400.000	\$4.000.000
Mouse <i>gamer</i>	Sensor óptico o láser, botones programables, DPI ajustable.	10	\$ 400.000	\$4.000.000
Auriculares <i>gamer</i>	Sonido envolvente virtual 7.1 o 5.1, micrófono incorporado, conexión USB.	10	\$ 300.000	\$3.000.000

Equipamiento	Especificaciones Mínimas	Cant.	Precio unid. estimado	Precio total estimado
Monitor <i>gamer</i>	Pantalla curva. Resolución: Full HD (1920 x 1080) o superior, tiempo de respuesta: 1 ms o inferior y frecuencia de actualización: 144 Hz o superior.	10	\$ 500.000	\$5.000.000
Silla ergonómica <i>gamer</i>	Soporte lumbar y cervical, altura ajustable y reposabrazos ajustables.	10	\$ 1.500.000	\$15.000.000
Pantalla Led	Resolución: Full HD (1920 x 1080) o superior. Tamaño: 55 pulgadas o superior.	2	\$ 2.000.000	\$4.000.000
Escritorio	Diseño ergonómico y robusto, con amplio espacio de trabajo para cinco computadores <i>gamers</i> con sus periféricos, características ergonómicas y un estilo moderno y atractivo.	6	\$ 3.000.000	\$18.000.000
Consola de videojuegos	PlayStation 5 (PS5) y Xbox Series X. Se sugiere tres consolas de cada referencia.	6	\$ 3.500.000	\$21.000.000
Sofá	Diseño cómodo y espacioso, con capacidad para acomodar a dos personas de manera confortable durante las sesiones de juego, elaborado con materiales como tela resistente o cuero sintético, que brinden durabilidad y facilidad de limpieza.	6	\$ 1.500.000	\$9.000.000
Televisor	Smart TV. Resolución: 4K-UHD. Tamaño: 40 pulgadas o superior.	6	\$ 3.000.000	\$18.000.000
Mesa de TV	Diseño moderno con materiales de alta calidad como madera o vidrio con espacio de almacenamiento para organizar la consola de videojuegos, los controles y otros accesorios <i>gamers</i> .	6	\$ 1.000.000	\$6.000.000
Inversión total para adecuación del centro de entrenamiento			\$ 157.000.000	

Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, para garantizar una experiencia completa de entrenamiento en línea, se requiere el desarrollo de un entorno de aprendizaje virtual que permita la gestión eficiente de las sesiones de entrenamiento, así como el acceso a una plataforma de streaming y videoconferencia para la transmisión en vivo de las sesiones. Adicional, es necesario contar con acceso a plataformas de videojuegos populares que permitan la práctica y desarrollo de habilidades específicas en el ámbito de los videojuegos. Por último, es esencial una conexión a internet de alta velocidad y estabilidad para garantizar una calidad óptima de las sesiones en línea, evitando interrupciones o retrasos que puedan afectar la

experiencia de entrenamiento. De acuerdo con esto, se define a continuación los requerimientos tecnológicos para la plataforma de entrenamiento e-learning.

Tabla 11

Requerimientos para la plataforma de formación en eSports

Requerimiento	Descripción del requerimiento	Especificaciones	Proveedores potenciales
Desarrollo del entorno de aprendizaje virtual.	Se necesita una plataforma de aprendizaje en línea que permita el acceso a los diferentes contenidos de entrenamiento, incluyendo material de estudio, videos, ejercicios prácticos, evaluaciones y seguimiento del progreso del jugador.	Plataforma de aprendizaje en línea, interfaz intuitiva, diseño responsivo.	CET Colsubsidio, Moodle, Canvas o edX.
Plataformas de streaming y de videoconferencia	Para las sesiones en vivo con profesionales de diferentes disciplinas, se requiere una plataforma de streaming y videoconferencia que permita la interacción en tiempo real.	Acceso a plataforma de streaming y videoconferencia en tiempo real, calidad de video y audio, capacidad de participantes.	Twitch, YouTube Gaming, Facebook Gaming, Zoom y/o Meet.
Herramienta de colaboración en línea	Es importante contar con herramientas de colaboración en línea que permitan la comunicación y trabajo en equipo entre los jugadores y los profesionales de diferentes disciplinas, incluyendo chat, foros, pizarras virtuales u otras herramientas similares.	Funcionalidades de colaboración en línea como chat, foros, pizarras virtuales u otras herramientas.	Google Workspace o Microsoft Teams.
Servidor de almacenamiento	Depende de factores como la capacidad de almacenamiento, la cantidad de tráfico, la velocidad de procesamiento, y el tipo de servidor.	Espacio de almacenamiento, seguridad de datos, capacidad de respaldo y gestión de contenidos.	Proveedor actual: Amazon Web Services, Google Cloud Storage o Microsoft Azure.
Plataforma de videojuegos	Se debe contar con acceso a las plataformas de videojuegos populares en las que los jugadores entrenarán y competirán, con las respectivas licencias y sus actualizaciones correspondientes.	Acceso a las plataformas de videojuegos populares, licencias, actualizaciones.	Steam, Epic Games, PlayStation Live y Xbox Game Pass.
Conexión a internet	Contar con una conexión a internet de alta velocidad y estabilidad para garantizar una experiencia fluida en el acceso a las plataformas en línea, las sesiones en vivo y las herramientas de colaboración. Se requiere una velocidad de descarga mínimo de 200 Mbps y una velocidad de carga mínimo de 50 Mbps.	Conexión de alta velocidad y estabilidad.	Proveedor actual: Claro, Movistar, Tigo o ETB.

Requerimiento	Descripción del requerimiento	Especificaciones	Proveedores potenciales
Medidas de seguridad y privacidad	Implementar medidas de seguridad y privacidad robustas en la plataforma e-learning para proteger la información sensible de los jugadores, garantizar la confidencialidad de los datos y prevenir accesos no autorizados	Protocolos de seguridad, encriptación de datos, políticas de privacidad, autenticación de usuarios.	Equipo IT Colsubsidio

Nota. Elaboración propia.

La adquisición de una nueva plataforma de e-learning puede resultar costosa y llevar un tiempo significativo para su configuración, personalización, *hosting*, soporte técnico y actualizaciones, así como la creación de contenido de aprendizaje, integración con otras herramientas y otros aspectos del entorno de aprendizaje virtual. Por esto, considerando que la organización cuenta con el CET (Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio) que ofrece programas tecnológicos y técnicos, resulta beneficioso implementar la formación en línea de eSports dentro de la misma, dado que esta opción permite aprovechar los recursos existentes, reducir costos y simplificar la gestión del curso. Incluso el CET ya es reconocido en el mercado y ha demostrado ser eficaz en la entrega de cursos en línea.

Para calcular los costos de implementación del curso de formación en eSports a la plataforma en línea CET, es necesario tener en cuenta diversos factores. Primero, se debe considerar la creación de contenido del curso dado que este costo depende de la complejidad del material y la calidad requerida. En este caso incluiría módulos de entrenamiento físico, táctico, asesoría nutricional, apoyo mental, conocimiento de la industria de los eSports y análisis de datos y estadísticas.

Asimismo, se debe contemplar la personalización de la plataforma existente y la integración de herramientas adicionales necesarias para el curso de formación en línea de eSports. Entonces, los costos totales dependerán de la complejidad y calidad del contenido, personalización y adaptación de la plataforma actual e integración de herramientas adicionales.

Para estimar los costos de creación de contenido, personalización de la plataforma e integración de herramientas adicionales, se consultaron varios proveedores de servicios de desarrollo de software como Nearshore Devs, Truelogic, Belatrix Software, entre otras. Se

revisaron también diferentes plataformas de aprendizaje en línea como Moodle, Canvas, Udemy, Coursera y edX, analizando sus funcionalidades para identificar las características que se pueden integrar y personalizar en la plataforma de aprendizaje.

En cuanto al mantenimiento y actualización se consultaron diferentes proveedores de servicios de desarrollo de software como Belatrix Software, Globant y PSL Corp teniendo en cuenta la implementación de nuevas funcionalidades, solución de problemas, actualizaciones y mantenimiento preventivo, por lo cual, se realizó una comparación de precios y se estimó un promedio basado en las tarifas proporcionadas por dichos proveedores. A continuación, se presenta la estimación de los costos de la plataforma de entrenamiento integral de eSports.

Tabla 12

Estimación de costos de la plataforma de formación en eSports

Inversión	Costo de inversión estimado
Creación de contenido en curso de formación	\$ 15.000.000
Personalización de la plataforma	\$ 5.500.000
Integración de herramientas adicionales	\$ 3.000.000
Medidas de seguridad y privacidad	\$ 2.000.000
Concepto	Costo mensual estimado
Costos de mantenimiento y actualización	\$ 2.000.000

Nota. Elaboración propia.

Cabe destacar que los costos asociados a la conexión de internet y el servidor de almacenamiento no se han detallado, ya que la organización cuenta actualmente con estos servicios. No obstante, es importante que se realice una revisión exhaustiva de la infraestructura tecnológica existente, con el fin de evaluar si se requiere una mayor capacidad de almacenamiento o mayor ancho de banda para garantizar un rendimiento óptimo y una experiencia de usuario satisfactoria.

Los tiempos de respuesta en el soporte TI

En este punto se debe tener en cuenta que los tiempos de respuesta deberán organizarse de acuerdo con un nivel de criticidad para la atención de estos, adicional, se debe tener en cuenta que, al estar en ambiente virtual, el mantenimiento y soporte podrá implicar tener

recurso dedicado y con turnos de acuerdo con los horarios de atención que se establezcan, porque el servicio debe mantenerse disponible todo el tiempo y cualquier indisponibilidad debe ser tomado como algo a gestionar cuanto antes.

Además, en el caso de la atención presencial para resolver problemas en consolas y realizar mantenimiento de equipos, deberán atenderse para el modelo bajo un esquema de atención en el punto. Se sugiere manejar un esquema de atención con la identificación que prioridad o criticidad y los tiempos de resolución, para garantizar un servicio que ofrezca valor y satisfacción a la comunidad que pertenecerá a estos espacios.

A continuación, un cuadro de ejemplo para referencia y revisión interna con equipos de soporte de Colsubsidio.

Tabla 13

Gestión SLA Soporte TI

Nivel	Tiempos SLA	Categoría de incidente	Descripción	Acciones sugeridas
Crítico II	0 - 15 minutos	Incidente de servicio	Caída de servicio de streaming, conexión a internet, desconexión de usuarios en partida.	Asignar recursos dedicados, priorizar y resolver de manera inmediata para minimizar el impacto en la experiencia de los usuarios.
Crítico I	30 minutos - 2 horas	Incidente de equipos	Problemas en el funcionamiento de los equipos utilizados durante las partidas en progreso, como hardware, software o periféricos.	Asignar recursos dedicados, priorizar y resolver en un plazo oportuno para minimizar el impacto en la continuidad del servicio.
Alto	2 - 4 horas	Incidente de servidor / red	Problemas que afectan la disponibilidad, funcionalidad de los servidores utilizados, así como problemas de conexión en los puntos presenciales o virtuales.	Asignar recursos dedicados, priorizar y resolver en un plazo razonable de 2 a 4 horas para minimizar el impacto en la operatividad del servicio.
Medio	6 a 12 horas	Incidente de servidor / red	Reporte de fallas en los equipos utilizados en el centro de entrenamiento, así como problemas de conexión a internet.	Aunque no son de alta prioridad, requieren una resolución dentro de un plazo razonable de 6 a 12 horas para mantener la operatividad del centro de entrenamiento.
Bajo	8 - 16 horas	Mantenimiento preventivo	Mantenimiento preventivo programadas, como actualizaciones de software, limpieza o ajustes de equipos.	Asignar recursos de acuerdo con el plan de mantenimiento preventivo teniendo en cuenta que las tareas se deben programar en momentos de menor actividad.

Nota. Elaboración propia.

Es fundamental revisar y actualizar periódicamente estos SLA para asegurar un servicio de calidad y satisfacción a los usuarios, tanto en el ambiente virtual como presencial. Además, es necesario establecer una comunicación efectiva y coordinación entre los equipos de soporte TI de Colsubsidio para asegurar una gestión eficiente de los incidentes y mantenimientos.

Selección de videojuegos

Este elemento en definitiva no será un tema menor e incluso se hace determinante para la propuesta, pues dependiendo del juego o juegos escogidos, se deberán adecuar los espacios del centro de entrenamiento y juego libre, hablamos de juegos que son de desempeño individual o colectivo.

Además, la categoría será importante, pues genera un nivel de preferencia a públicos específicos. Por ejemplo, en juegos FPS (*First person shooter*) el jugador vive la experiencia a través de los ojos del personaje, mientras que *shooter* en tercera persona, el jugador ve permanentemente a su personaje en pantalla. Para este género hay opción de juego por equipos o individual.

Existe otra categoría que son los juegos de lucha, generalmente en modalidad individual, los enfrentamientos se muestran en una sola dimensión y las partidas se dan en varias rondas de dos a tres. Con títulos como Street fighter, tekken, Marvel vs capcom, entre otros.

Uno de los que han dado mayor exposición en eSports por mundiales realizados y avalados por el IESF (International Esports Federation), conocidos como MOBA (multiplayer online battle arena), son juegos de estrategia donde se enfrentan equipos conformados por varios jugadores como el caso de League of legends, Arena of valor, Dota2, entre otros. Ante la cantidad de posibilidades que se pueden contemplar, es necesario conocer qué juegos tienen mayor popularidad, mayor salida y generación de competencia, para que pueda ser atractivo a los potenciales clientes.

Figura 25

Juegos de eSports populares en América Latina y Colombia



Nota. Elaboración propia.

Por lo tanto, como recomendación alineada con la investigación de esta consultoría y fuentes consultadas como Fedecolde Colombia y el IESF, las tendencias por niveles de ingresos según Esports earnings, los juegos que más movimiento han presentado en 2023 están: CS GO, League of Legends y Dota2 para PC, Rocket league, Tekken 7 y Fornite o Free Fire para Play Station 5 y para dispositivos móviles PUBG Mobile y Mobile Legends: bang bang.

Figura 26

Top 10 Games of 2023

Top Games of 2023				
1.	Counter-Strike: Global Offensive	\$4,581,125.54	810 Players	53 Tournaments
2.	PLAYERUNKNOWN'S BATTLEGROUNDS Mobile	\$3,933,200.00	249 Players	2 Tournaments
3.	Dota 2	\$3,457,656.19	705 Players	39 Tournaments
4.	Rainbow Six Siege	\$3,287,358.00	179 Players	3 Tournaments
5.	Fortnite	\$3,030,812.30	722 Players	52 Tournaments
6.	Rocket League	\$1,245,777.49	559 Players	82 Tournaments
7.	VALORANT	\$1,223,192.50	1123 Players	35 Tournaments
8.	Apex Legends	\$1,080,760.40	198 Players	22 Tournaments
9.	League of Legends	\$1,056,323.56	564 Players	28 Tournaments
10.	Call of Duty: Modern Warfare II	\$1,006,000.00	56 Players	6 Tournaments

Nota. Tomado de Top Games of 2023, por Esports Earnings, 2023.

(<https://www.esportsearnings.com/history/2023/games>).

Modelos de suscripción por plataforma de dispositivos/consolas

Pese a que los juegos considerados como deportes electrónicos son gratuitos incluido los sugeridos en el párrafo anterior, es decir, no generan costos por descarga, apertura de cuenta y competir o jugar en ella, existen para las consolas y Pc, plataformas que cuenta con catálogos de juegos y ofrecen suscripción para acceder a estos con un costo de suscripción.

PlayStation Plus Extra incluye acceso al catálogo de juegos mensuales, permite multijugador online, ofrece contenido exclusivo, almacenamiento en la nube, Share Play que permite invitar a sus amigos a unirse a sus sesiones de juego en línea y Colección PlayStation Plus que incluye una serie de juegos populares de PS4 que se pueden jugar en PS5 sin costo adicional. La suscripción anual por usuario cuesta actualmente 39.99 USD (aproximadamente 3.333 USD al mes).

Si se quisiera adquirir 3 suscripciones para las consolas PlayStation PS5 para la adecuación de la sala de consolas de videojuegos, costaría 119.97 USD al año o 16.665 USD al mes, y en moneda local corresponde aproximadamente \$539.865 al año y \$74.992 al mes, aunque dependerá de la tasa de cambio.

Figura 27

Suscripción PlayStation Plus Essential

The screenshot displays the PlayStation Plus website interface. At the top, there are navigation links: 'Resumen', 'Novedades de PlayStation Plus', 'Todos los juegos de la A a la Z', and 'Comenzar'. A red button labeled 'Únete a PlayStation Plus' is in the top right. Below the navigation, three subscription tiers are presented: 'DELUXE' (black background), 'EXTRA' (yellow background), and 'ESSENTIAL' (white background with a blue border). The 'ESSENTIAL' tier is the focus, with a description: 'Juegos mensuales, multijugador online y mucho más'. Below this, a section titled 'PlayStation Plus Essential' lists benefits: 'Juegos mensuales', 'Multijugador online', and 'Descuentos exclusivos'. A sub-section 'PlayStation Plus Essential también incluye lo siguiente:' lists: 'La Colección PlayStation Plus', 'Share Play', 'Ayuda de juego*', 'Almacenamiento en la nube', and 'Contenido exclusivo'. To the right, a 'Elige un plan de suscripción' section offers three radio-button options: 'Suscripción de 1 meses' (US\$6.99), 'Suscripción de 3 meses' (US\$16.99), and 'Suscripción de 12 meses' (US\$39.99). The 12-month option is selected. A blue 'Agregar al carrito' button is at the bottom right.

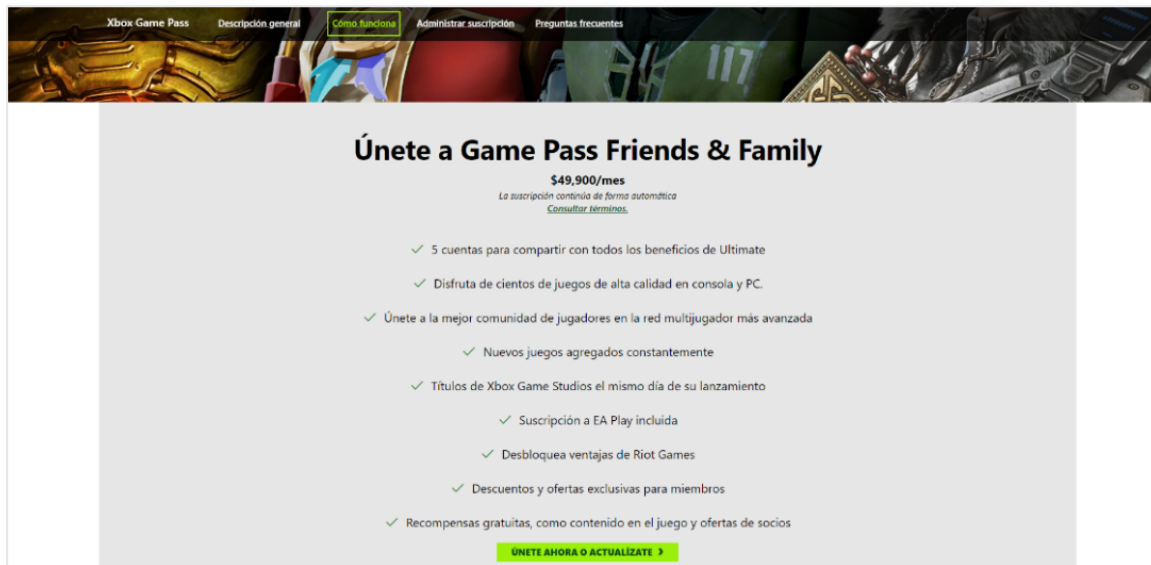
Nota. Tomado de PlayStation Plus Essential, por PlayStation, 2023.

(<https://www.playstation.com/es-co/ps-plus/>).

Por otro lado, la suscripción Game Pass Friends & Family para consolas Xbox y PC, incluye cinco cuentas para compartir con todos los beneficios de Ultimate, acceso a cientos de juegos y una comunidad de jugadores en línea. Esta suscripción tiene un valor de \$49.900 al mes, y para adquirir 3 licencias que corresponde a 15 cuentas, tres de cuentas para las consolas Xbox Series X, y las cuentas restantes para acceso a jugadores desde computador y los instructores, el costo de la suscripción sería de \$149.700 mensual y \$1.796.400 anual.

Figura 28

Subscripción Game Pass



Nota. Tomado de Game Pass Friends & Family, por Xbox Game Pass, 2023.

Inversión y costos asociados

A continuación, se presenta un consolidado del monto de inversión y costos asociados de la solución propuesta para el centro de entrenamiento de eSports con los enfoques de juego libre (Campus eSports) y entrenamiento asistido (Level Up), en la tabla se presenta de manera concisa los costos estimados para garantizar la viabilidad del proyecto, donde se proporciona una visión general de los costos e inversiones requeridas en infraestructura física y tecnológica, talento humano y estructuración de los módulos de entrenamiento en la plataforma de CET.

Tabla 14

Monto estimado de inversión

Inversión	Monto estimado
Adecuación centro de entrenamiento eSports	\$ 157.000.000
Estructuración de los módulos de formación integral en la plataforma del CET.	\$ 25.500.000
Total monto de inversión	\$ 182.500.000

Nota. Elaboración propia.

En general, se estima que la propuesta requiere una inversión inicial de aproximadamente \$182.500.000 para la adecuación del entorno *gamer*, la generación de contenido, así como la integración y personalización de los módulos de formación en eSports en la plataforma actual CET de la organización.

Tabla 15

Consolidado de costos mensuales asociados

Costos mensuales asociados	Costo estimado mensual
Provisión de nómina de recursos humanos	\$63.663.124
Subscripción plataforma de videojuegos	\$ 0
<i>Marketing</i> digital	\$ 8.000.000
Actualización y soporte	\$ 2.000.000
Total costos mensuales asociados	\$73.663.124

Nota. Elaboración propia.

Además, se consideran costos mensuales asociados a talento humano, suscripción a plataformas de videojuegos, *marketing* y publicidad, así como actualización y soporte, con un estimado de aproximadamente \$73.663.124. Se sugiere que para reducir esta masa salarial se migren estos roles a áreas existentes de la organización. Ejemplo, equipos dedicados de soporte dentro del área de IT, nutricionistas y psicólogos de la parte médico asistencial y *marketing* de la gerencia de mercadeo. En ese sentido se tendrían costos asociados de solo \$10.000.000 al mes.

Tabla 16

Estimación de clientes, tarifas e ingresos

Concepto	Afiliados a Colsubsidio	Potenciales Aprendiz	Potenciales Aficionado	Totales
Entrenamiento Libre				
Población aproximada	1.408.082	46%	54%	
Estimación interesados (2%)	28.162	12.954	15.207	
Potenciales clientes (1%)		130	152	282
Promedio horas por sesión		3,04	2,59	5,63
Recurrencia de veces en el mes por persona		7,77	9,12	
Horas totales por cliente al mes		23	27	
Tarifa hora	\$ 12.000			
Ingreso total horas por persona al mes		\$ 279.814	\$ 328.477	
Ingresos potenciales clientes al mes		\$36.248.104	\$ 49.952.492	\$ 86.200.595
Total, ingresos año		\$434.977.252	\$599.429.900	\$1.034.407.151
Programa Level UP				
Población aproximada	1.408.082	46%		
Estimación interesados (2%)	28.162	12.954		
Potenciales clientes anuales 3%		389		
Costo x hora			1	\$ 20.000
Costo total curso			12	\$ 240.000
Cupos por mes		32	Ingresos/mes	\$ 7.772.613
Cupos por año		360	Ingresos/año	\$ 93.271.352
Total, ingreso mes potenciales clientes entrenamiento libre y Level UP	\$93.973.208		Total, ingreso año potenciales clientes entrenamiento libre y Level UP	\$ 1.127.678.503

Nota. Elaboración propia.

Para la estimación de potenciales clientes, de acuerdo al número actual de afiliados independientes y dependientes en Colsubsidio, se extrae un porcentaje de esta población como posibles interesados y se divide en los dos perfiles de aficionados y aprendices, tomando de referencia la intención en los resultados del instrumento aplicado de encuestas. Asimismo, se realiza una estimación en la frecuencia de uso de los dispositivos en el Campus, la intensidad horaria para el programa de entrenamiento y se determinan los valores a público tanto del alquiler de equipos por hora y el costo del Level Up, teniendo en cuenta las cifras del mercado que nos permitan ser competentes y a la vez tener tarifas asequibles. Todo lo anterior, se plantea como un escenario que permita recuperar la inversión inicial en un corto período de tiempo y lograr eficiencias frente a los costos asociados.

Conclusiones y Recomendaciones

Se describen las conclusiones de la consultoría empresarial realizada para Colsubsidio y las recomendaciones finales del trabajo.

Conclusiones

Los eSports han surgido como una forma de competición en el entorno virtual que demanda habilidades físicas y mentales de los jugadores. Aunque persiste el debate sobre si los eSports deben considerarse deporte, numerosas definiciones y estudios destacan la similitud en términos de esfuerzo físico y mental con otras disciplinas deportivas reconocidas. Además, los eSports han generado una comunidad diversa que incluye jugadores profesionales, espectadores y comentaristas. Pese a que la investigación sobre los planes de entrenamiento en los eSports es limitada, algunos estudios han comprobado que el ejercicio físico regular tiene beneficios para la salud mental y física de los jugadores, por lo tanto, es esencial considerar la salud en los eSports como una oportunidad para la intervención de profesionales de la salud y fomentar hábitos saludables desde las primeras etapas del desarrollo profesional en este campo.

El análisis de los factores internos y externos en el campo de eSports, revela una serie de oportunidades a nivel de negocio para Colsubsidio, dado que la compañía cuenta con una sólida capacidad financiera que le permite aprovechar el crecimiento de la audiencia eSports y establecer estrategias de inclusión social. Además, el posicionamiento de la organización y su experiencia en el sector de cajas de compensación le brindan la posibilidad de generar patrocinios y alianzas estratégicas. También se destacan los recursos tecnológicos existentes y la infraestructura necesaria para consolidar el servicio, así como la conciencia ambiental creciente en la industria. A pesar de las amenazas de entrada de nuevos competidores y productos/servicios sustitutos, así como la rivalidad entre competidores existentes, Colsubsidio está en una posición favorable para aprovechar las oportunidades y potenciar su presencia en el mercado de eSports, mediante una

planificación estratégica adecuada y una atención constante a los factores internos y externos que impactan en este sector en constante evolución.

El análisis de los instrumentos de la investigación consultiva permitieron identificar comportamientos, motivadores, deseos, miedos y necesidades de los encuestados, lo que ha llevado a la definición de los perfiles psicográficos de aprendiz y aficionado, los cuales presentan diferencias significativas en la frecuencia y duración de juego, preferencias de juego, percepción de riesgos, valoración de recursos físicos en relación con las habilidades humanas, motivación para jugar y participación en torneos de eSports. El perfil aprendiz muestra una probabilidad más alta de ser jugador eSports, mayor interés en capacitarse y una alta valoración de las habilidades humanas. El perfil aficionado valora más los recursos físicos y el disfrute del juego considerando menos relevante la formación y participación en torneos oficiales de eSports. Esto se convierte en un hito relevante en el planteamiento de nuevos servicios que estén alineados a las necesidades de cada perfil.

Adicional a lo anterior, los resultados de las entrevistas realizadas permitieron constatar que los deportes electrónicos en el país tienen un gran potencial para crear espacios que promuevan la equidad de género y el aprendizaje. Asimismo, se resaltó la importancia del cuidado de la salud física y mental de los jugadores y la necesidad de contar con el acompañamiento de profesionales de diversas disciplinas para lograr un desarrollo saludable y responsable en esta actividad.

Como resultado de esta consultoría, se propone la creación de un centro de entrenamiento de eSports en Bogotá, ofreciendo dos enfoques de servicio: entrenamiento o juego libre y entrenamiento asistido con plan de preparación integral. El servicio de juego libre (Campus eSports) estará disponible para afiliados, beneficiarios o externos, torneos, competencias, transmisiones en vivo y eventos corporativos brindando un entorno *gamer* con infraestructura tecnológica moderna. Por otro lado, el servicio o programa de entrenamiento asistido (Level Up) dirigido a afiliados, beneficiarios o personas externas que deseen recibir un acompañamiento integral por parte de profesionales de diferentes disciplinas. Esta propuesta le permitirá a Colsubsidio ampliar su portafolio de beneficios e

impactar positivamente a sus afiliados en actividades de productividad, bienestar, entretenimiento y ocio alineado con las tendencias identificadas en la industria eSports.

Para garantizar la viabilidad del centro de entrenamiento de eSports (Campus eSports y Level Up), se requieren recursos en infraestructura física y tecnológica, financiamiento y talento humano. Esto incluye roles clave como coordinador, entrenadores físicos, psicólogos, nutricionistas, deportólogo, publicistas, técnicos de soporte TI, analistas de datos y jugadores profesionales de eSports. Además, se necesita el equipamiento adecuado, como CPUs *gamer*, teclados, mouse, auriculares, monitores, sillas ergonómicas, pantallas LED, consolas de videojuegos, sofás, televisores y mesas de TV. Asimismo, es esencial la estructuración de los módulos de entrenamiento en la plataforma de CET, incluyendo la creación de contenido, personalización, integración de herramientas adicionales, medidas de seguridad y privacidad, y el mantenimiento y actualización. Adicionalmente, desde el componente de *marketing* digital, se plantean cinco estrategias: redes sociales, *email marketing*, contenido, pauta digital y SEO, cuya implementación le permitirá a Colsubsidio ganar reconocimiento en el sector, posicionarse y generar ventas con los nuevos servicios.

Recomendaciones

- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con organizaciones o profesionales relevantes en la industria de los eSports, como equipos profesionales, patrocinadores, empresas de tecnología o instituciones académicas para obtener acceso a recursos adicionales, conocimientos especializados y oportunidades de colaboración que contribuirán a fortalecer la posición competitiva y la capacidad de innovación de la organización en el dinámico entorno de los eSports.
- Se recomienda crear una comunidad de jugadores de eSports con el objetivo de generar un impacto social positivo en la sociedad y la comunidad en general, con el propósito de promover la inclusión de diferentes grupos de jugadores, como mujeres, personas

con discapacidad, jóvenes y adultos mayores, lo que contribuye a romper barreras sociales y fomentar la equidad en la industria de los deportes electrónicos.

- Se recomienda mantener actualizada la infraestructura tecnológica del centro de entrenamiento en los eSports, incluyendo *hardware*, *software* y plataformas digitales para asegurar su alineación con las últimas tendencias de la industria y las necesidades de los jugadores. Esto garantizará un entorno de formación actualizado y competitivo brindando una ventaja competitiva a la organización en el mercado de los eSports.
- Se recomienda fomentar la participación en eventos o competencias de eSports a nivel regional, nacional e internacional, para que los jugadores que participen del entrenamiento Level Up, dado que esto no solo les permitirá aplicar sus habilidades y conocimientos en un entorno competitivo real, sino que también contribuirá a elevar el nivel de juego y mejorar el desempeño competitivo.
- Se recomienda establecer un sistema de reconocimientos y recompensas en el entrenamiento Level Up, que incentive el desempeño sobresaliente, el progreso constante y los logros alcanzados por los jugadores para aumentar la motivación, fomentar la competitividad sana y promover la excelencia en la formación, creando un ambiente propicio para el desarrollo de habilidades técnicas, emocionales, de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo, concentración, entre otras.
- Se recomienda mantener los contenidos de formación actualizados de acuerdo con las últimas tendencias, tecnologías y prácticas en la industria de los eSports, dado que esto asegurará que los jugadores estén reciban la información más relevante y actualizada para su formación, contribuyendo a la excelencia en el nivel de servicio.
- Se recomienda realizar evaluación periódica del progreso de los jugadores definiendo indicadores claros y medibles de su desarrollo con el propósito de identificar áreas de

mejora y adaptar los programas de formación, como también establecer canales de comunicación efectivos para recibir *feedback* regular de los jugadores y profesionales involucrados para identificar oportunidades de mejora en la experiencia del servicio.

- Se recomienda mantener un monitoreo constante del mercado y la competencia de los eSports, con el fin de identificar oportunidades emergentes, cambios en las preferencias de los jugadores o nuevas tendencias de la industria, dado que esta información permite ajustar el contenido del programa de formación, mejorar continuamente la estructura tecnológica del centro de entrenamiento de eSports y fortalecer las estrategias de negocio para mantener una posición competitiva.
- Se recomienda contemplar un enfoque de eSports para las empresas de diferentes industrias que tienen afiliados a sus colaboradores a Colsubsidio con el propósito de contribuir al bienestar de sus colaboradores, mejorar el clima laboral y fortalecer relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, dado que a partir de los eSports se puede facilitar el desarrollo de competencias y habilidades blandas como trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo, comunicación, estrategia, táctica, entre otros.
- Se recomienda organizar eventos corporativos de eSports, como torneos o competencias, donde las empresas afiliadas a Colsubsidio puedan participar y promover la competición amistosa y el trabajo en equipo dado que esto puede ser una excelente oportunidad para que los empleados de diferentes empresas se conozcan, interactúen y fortalezcan su relación laboral en un entorno dinámico y colaborativo.
- Se recomienda analizar nuevas oportunidades de negocio asociadas a la apertura de productos financieros tales como líneas de crédito o tarjetas, que complementen la oferta de servicios relacionados a los eSports y cubra posibles necesidades del segmento.

Referencias

- BBVA. (4 de febrero de 2022). Esports: principales ligas, juegos y patrocinadores. obtenido de: <https://www.bbva.ch/noticia/esports-principales-ligas-juegos-y-patrocinadores/>
- Bordes, P., y Martínez-Santos, R. (2020). ¿Es deporte el eSport? Explorando los límites prácticos del videojuego competitivo. *Límite (Arica)*, 15. 1-15. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50652020000100216>
- Cisneros Interactive. (2022). *Estudio Mobile Gaming: Una tendencia que llegó para quedarse en LATAM*. <https://estudiomobilegaminglatam.splashthat.com/?gz=none>
- Colsubsidio. (2022). *Informe de gestión y sostenibilidad 2021*. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf>
- Compensar. (2023, 14 de abril). *Torneos deportivos: Torneos esports*. <https://corporativo.compensar.com/empresas/Bienestar/Deportes/torneos-deportivos/torneos-esports>
- Cuesta-Valino P., Gutierrez P., Loranca-Valle, C. (2022). Sponsorship image and value creation in E-sports. *Journal of Business Research* 145 (2022) 198–209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.084>
- DANE. (2020). *Encuesta de Consumo Cultural 2020*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/anexos_ecc_12_mas_2020-videos-videojuegos.xls
- DataReportal. (2023, 1 de abril). *DataReportal – Global Digital Insights* <https://datareportal.com/reports/digital-2023-colombia>
- Datos abiertos. (2022). *Población Sistema del Subsidio Familiar – Consolidado. Portal Único del Estado Colombiano*. <https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblaci-n-Sistema-del-Subsidio-Familiar-consolidad/2m5e-hjvb/data>
- DeChurch, L., & Mesmer-Magnus, J. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95. <http://dx.doi.org/10.1037/a0017328>

- Deloitte. (2021). *La Guía de los Esports de Deloitte Gaming*.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/la-guia-de-los-esports-de-deloitte-gaming.html>
- Europapress. (2020, 24 de junio). *Crean un centro de eSports para ancianos de más de 60 años en Japón*. <https://www.europapress.es/portaltic/videojuegos/noticia-crean-centro-esports-ancianos-mas-60-anos-japon-20200624164147.html>
- Forbes Staff. (2022, 22 de mayo). *Crece el público gamer: un estudio revela sus ganancias y tendencias esenciales para este año*.
<https://forbes.co/2022/05/22/actualidad/crece-el-publico-gamer-un-estudio-revela-sus-ganancias-y-tendencias-esenciales-para-este-ano/>
- Google for Games & Newzoo (2021). *Beyond 2021: Where does gaming go next? Latin American games market and consumer research report*.
<https://kstatic.googleusercontent.com/files/bc63e7bfcf3c96725630ca97a6e768e4ee7f6f8e36ba64d97657aaba3000c57584b969b6bc46dfc8a92782cab2d58e762968b1493422c598c7ac3a23451a36de>
- Hong, H., & Wilkinson, G. (2020). *An international analysis of organisational support for eSports players' mental health and physical activity*. *The IOC Olympic Studies Centre*. https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/470599/an-international-analysis-of-organisational-support-for-esports-players-mental-health-and-physical-a?_lg=fr-FR
- IEFS. (S.F.). *Esports - True Sports?*. <https://iesf.org/esports>
- IESF. (2022, 10 de septiembre). *Federación internacional de e-sports*. <https://iesf.org/>
- Karhulahti, V., & Kari, T. (2016). Do E-Athletes Move?: A Study on Training and Physical Exercise in Elite E-Sports. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 8(4), 53-66.
<https://doi:10.4018/IJGCMS.2016100104>
- Lam, W., Perera, T., Quirante, K., Wilks, A. (2020). E-athletes' lifestyle behaviors, physical activity habits, and overall health and wellbeing: a systematic review. *Physical Therapy Reviews*, 25(1):1-13.
<https://doi.org/10.1080/10833196.2020.1843352>

- Manpower Group. (2021). *Game to Work. Las competencias laborales que enseñan los videojuegos*. <https://es.scribd.com/document/510436835/MPG-Gaming-Paper-FINAL-ES#>
- MinTrabajo. (2023). *Calculadora laboral. Liquidación por empleador*. <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/tramites-y-servicios/mi-calculadora>
- Newzoo. (2016). *Global Esports Market Report. Trends, revenues & audience toward 2019*. https://newzoo.com/wp-content/uploads/2016/02/Newzoo_2016_Global_Esports_Market_Report_Dummy.pdf
- Newzoo. (2022). *Newzoo Global Games Market Report*. <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD3eiTkKb-AhWhSjABHcPuDnsQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fnewzoo.com%2Fresources%2Ftrend-reports%2Fnewzoo-global-games-market-report-2022-free-version&usg=AOvVaw1bVJn>
- García-Naveira, A. (2019). *Los eSports a debate. Informació Psicológica, 118*. 111-131. <http://dx.doi.org/10.14635/IPSIC.2017.117>
- Orús, A. (2022). *eSports revenue in selected Latin American countries 2017-2027*. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/1336841/esports-revenue-latin-american-countries>
- PlayStation. (2023). *PlayStation Plus Essential*. https://store.playstation.com/es-py/product/IP9101-PPSA06916_00-PLUS1T12M0000000
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard Business Review. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- RPP Noticias. (2020). *Los esports serán competencias oficiales en los Juegos Asiáticos 2022*. Grupo RRP - Radio Programas del Perú. <https://rpp.pe/videojuegos/juegos/china-los-esports-seran-competencias-oficiales-en-los-juegos-asiaticos-2022-noticia-1310162?ref=rpp>

- SocialPubli. (2022, 10 de septiembre). *Estudio de gaming y marketing de influencers 2022*. <https://socialpubli.com/es/blog/estudio-gaming-2022/>
- Statista. (2022, 4 de noviembre). *Ingresos anuales del mercado de eSports a nivel mundial 2020-2030*. <https://es.statista.com/estadisticas/711508/ingresos-anuales-del-mercado-de-esports-a-nivel-mundial/#:~:text=Ingresos%20anuales%20del%20mercado%20de%20eSports%20a%20nivel%20mundial%202020%2D2030&text=Los%20ingresos%20anuales%20generados%20a,940%20millones>
- Supersubsidio. (2022, agosto). *Boletín estadístico del Sistema de Subsidio Familiar [abril - junio 2022]*. https://ssf.gov.co/documents/20127/1024804/Boletin+Estad%C3%ADstico+Abril-Junio+2022_v3+%281%29.pdf/81a8bf05-b4de-2daa-e55b-7bad640b3108
- T2óindustry. (2021). *Tendencias digitales e-sports: junio 2021*. <https://www.t2o.com/t2o-industry/tendencias-digitales-2021-e-sports-informe/>
- Universidad del Rosario. (2022). *Gaming Management: E-Sports*. <https://www.urosario.edu.co/Summer-School/Gaming-Management-E-Sports/>
- Xbox. (2023). *Game Pass Friends & Family. Xbox Game Pass*. <https://www.xbox.com/es-CO/xbox-game-pass/friends-and-family>
- XTC. (2023, 1 de abril). *XTC world innovation*. <http://intl.xtcworldinnovation.com/default.asp?id=19>

Anexo A. Encuesta eSports

Estimado participante.

Somos estudiantes de la Universidad Ean y mediante esta encuesta buscamos tu participación para la recopilación de información respecto a los eSports y de esa forma poder conocer tu opinión y/o experiencia acerca del tema objeto de estudio.

La presente encuesta tiene un fin educativo, por lo que no tendrá propósitos comerciales o de mercadeo. Tus datos serán tratados de manera confidencial de acuerdo con la Ley de protección de datos personales 1581 de 2012 y solo para términos de este instrumento. Por lo tanto, te invitamos a contestar las preguntas de manera consciente.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en este proceso.

Sección 1. Segmentación Demográfica

1. Género*
 - Femenino
 - Masculino
 - Otro

2. ¿Qué edad tienes? *
 - 10 años o menos
 - De 11 a 17 años
 - De 18 a 24 años
 - De 25 a 29 años
 - De 30 a 39 años
 - De 40 a 49 años
 - De 50 a 59 años
 - Más de 60 años

3. ¿Cuál es tu nivel de estudios? *
 - Básica primaria
 - Bachiller
 - Pregrado
 - Posgrado
 - No aplica

4. ¿Te gusta jugar videojuegos? *

- Sí
- No

Nota: La pregunta 4 tiene un condicional que permite finalizar la encuesta para quienes contestan que no les gusta jugar videojuegos, y para quienes responden que sí les gusta permite continuar a la siguiente sección.

Sección 2. Segmentación

5. Frente a los videojuegos ¿Qué disfrutas más? *

(Escoge una o varias opciones si aplica)

- Jugar de manera individual
- Jugar con otras personas
- Ver que otros jueguen
- Comentar o narrar lo que otros juegan
- Desarrollar juegos

6. ¿Cuál es tu principal motivación para jugar? *

- Relajación
- Competencia
- Alcanzar logros
- Diversión
- Jugar con amigos
- Otra

7. ¿Qué días juegas? *

- Entre semana
- Solo fines de semana
- Todos los días

8. ¿En qué horario sueles jugar? *

- Entre 7 am a 12 pm
- Entre 1 pm a 6 pm
- Entre 7 pm a 12 pm
- Entre 1 am a 6 am
- Todo el día

9. ¿Con qué frecuencia juegas a la semana? *

- Entre 1 a 3 días a la semana
- De 4 a 6 días por semana

Diariamente

10. ¿Cuánto tiempo promedio juegas videojuegos por semana? *

- Más de 9 horas
- Entre 6 y 9 horas
- Entre 3 y 6 horas
- Entre 1 y 3 horas

11. ¿Qué categorías de videojuegos disfrutas jugar más? *

- Deportivo
- Acción
- Aventura
- Estrategia / Táctica
- Simulación
- Otro

12. ¿Consideras que jugar online es una forma de socializar? *

- Sí
- No

13. ¿En qué dispositivo usualmente juegas videojuegos? *

- Computador (Escritorio o Portátil)
- Nintendo Switch
- Smartphone
- Tablet
- PS4
- Xbox
- Otro

Sección 3. Juegos electrónicos - eSports

Se define como deporte de competición en los que los jugadores utilizan sus capacidades físicas y mentales para competir en varios juegos en un entorno virtual y electrónico.

Fuente: (IESF, 2022).

14. ¿Qué probabilidad tendrías de convertirte en un jugador profesional en eSports? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada probable					Muy probable					

15. En caso de considerar muy probable tu respuesta anterior. ¿Por qué te gustaría ser un profesional en E-Sport?

16. ¿Qué elementos consideras son importantes y necesarios para jugar videojuegos? *
Menciona todos elementos que consideres relevantes

17. ¿Has participado en algún torneo oficial de eSports? *

- Sí
 No

Nota: La pregunta 17 tiene un condicional que permite que para quienes contestan que no han participado en torneos oficiales despliegue la pregunta 18, y si contesta que si han participado le muestra la pregunta 19.

18. ¿Te gustaría participar en un torneo oficial de eSports? *

- Sí
 No
 Tal vez

19. Selecciona los 3 ítems que consideres más relevantes como potenciales riesgos en la práctica de eSports. *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Problemas oculares o de visión
 Problemas auditivos
 Dolores generales (rodilla, espalda, cintura)
 Postura
 Adicción Mentales (ansiedad, depresión u otros)
 Trastorno de sueño
 Sedentarismo

20. De acuerdo con la anterior lista, escribe otros riesgos que consideres que puede generar la práctica de los eSports. *

Especificar riesgos no mencionados en la pregunta anterior.

21. ¿Estarías interesado en inscribirte a programas de formación de eSports? *

- Sí
- No

Nota: La pregunta 21 tiene un tiene un condicional que permite finalizar la encuesta para quienes contestan que no están interesados en programas de formación, y para quienes contestan que si tienes interés les despliega las dos últimas preguntas.

22. ¿Cómo le gustaría capacitarse en eSports? *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Entrenamiento táctico
- Entrenamiento físico
- Charlas con expertos
- Insumos físicos
- Noticias e información de interés
- Centros de juegos y entretenimiento
- Recursos de financiación
- Otro

23. ¿En qué modalidad te gustaría recibir la formación? *

- Presencial
- Virtual
- Blended (Presencial y virtual)

Anexo B. Entrevista a profundidad

Grupos de Interés: Jugadores profesionales eSports.

Objetivo general del estudio: mediante este instrumento queremos recopilar información frente a la experiencia de los jugadores, sus rutinas, necesidades, expectativas y dolores que nos permitan entender estas dinámicas y encontrar oportunidades

Objetivos Específicos:

1. Recopilar información cualitativa y relevante acerca de motivadores y factores determinantes para dedicarse a esa profesión.
2. Conocer el estilo de vida, rutina de entrenamiento, experiencia en la participación en torneos oficiales, habilidades desarrolladas, apoyo de profesionales en el desarrollo como *gamer* profesional, patrocinios y monetización económica.
3. Analizar los principales factores relevantes de la industria teniendo en cuenta infraestructura física y tecnológica.

Queremos contarte que la entrevista será grabada para registro, pero no será divulgada, dado que la presente tiene fines académicos y no tiene ningún propósito comercial. Por ende, la información brindada será tratada de manera confidencial y anónima.

Preguntas a realizar:

- ¿Cuál cree que puede ser la principal razón por la que una persona se dedica a los videojuegos?
- ¿Cuáles fueron esos factores determinantes que incidieron en usted para tomar la decisión de dedicarse a esto?
- ¿Cuáles eran sus opciones de juego y cómo averiguó sobre los videojuegos, qué fuentes usó? (amigos, familia, internet, publicidad, etc.)
- ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente con las siguientes palabras? eSports, *gamer* y videojuegos.
- ¿Qué hizo decidirse por el juego que escogió? ¿Qué cosas vio interesantes en el juego escogido respecto a los otros juegos?
- ¿Qué es lo que más disfruta de los eSports?

- ¿Ha participado en torneos de eSports? ¿Si es así, en cuántos?, ¿Qué lo motiva a participar en los torneos?
- Antes de inscribirse a un torneo, ¿Qué tiene en cuenta para hacerlo?
- ¿Por qué cree que las personas no se profesionalizan en este campo? ¿Qué consideraría que a las personas les preocupe al dedicarse a esta profesión?
- ¿Ha desarrollado algún hábito o le ha despertado alguna actividad, comportamiento o costumbre como consecuencia de los videojuegos?
- ¿Qué cosas le molestan o disgustan de trabajar en este gremio?
- ¿Qué le preocupa o le angustia de esta profesión? ¿Qué cree que le hace falta al gremio para ser más atractivo como profesión?
- ¿Con qué tipo de apoyo le hubiese gustado contar para mejorar en su profesión?
- ¿Hace ejercicio, practica o practicaba algún deporte? ¿Cuáles deportes? Si hace ejercicio, ¿Con qué frecuencia lo practica?
- ¿Considera la actividad física como un factor importante para mejorar el desempeño?
- ¿Cree que el aspecto mental es importante para desempeñarse bien en los eSports?
- ¿Hace cuánto tiempo empezó a jugar videojuegos? ¿Desde hace cuánto tiempo a nivel profesional?
- En qué dispositivo prefiere jugar: ¿smartphone, computador, Tablet o consola?
- ¿Cuántas horas entrena al día? ¿Dedica el mismo tiempo días previos a presentarse a un torneo?
- ¿Tiene una rutina de entrenamiento? ¿Cuántos días entrena durante la semana? Si aplica, ¿Cómo es un día de entrenamiento?
- ¿Qué futuro le ve a la industria de eSports en el país?
- ¿Cómo fue su proceso de reclutamiento en la industria eSports?
- ¿Qué habilidades se necesitan para tener éxito en los eSports? ¿En qué temas le hubiera gustado capacitarse para conocer más sobre esta disciplina?
- ¿Qué profesionales han apoyado su desarrollo como *gamer* profesional? Por ejemplo; entrenador mental, entrenador/preparador físico, director deportivo, manager, psicólogo, nutricionista.

- ¿Tiene algún patrocinio? ¿Qué tan fácil es obtener un patrocinador?
- ¿De qué manera logra obtener remuneración económica? ¿Es estable o depende de su posición competitiva en los torneos?
- ¿Ha viajado a otros países a participar de torneos? En caso de ser afirmativa la pregunta, ¿Cómo ha financiado la inversión de inscripción al torneo, gastos de viaje y alojamiento?
- ¿Qué infraestructura física y tecnológica considera importante para garantizar sesiones de entrenamiento de juegos electrónicos?

Anexo C. Análisis de las Fuerzas de Porter

Poder de negociación del cliente

Tipos de clientes potenciales	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
Afiliados dependientes Afiliados independientes Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> - Reservación de cupo - Participación en torneos - Patrocinios a través de alianzas estratégicas - Tarifa exclusiva por categoría de afiliación 	Servicio con características diferenciadoras en el mercado. Excelencia del servicio. Conexión estable de la plataforma Streaming.
No afiliados	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en torneos - Patrocinios a través de alianzas estratégicas 	Conexión a través de infraestructura tecnológica moderna.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Descuentos por inscripción de sus colaboradores - Beneficios corporativos - Entretenimiento y bienestar de sus colaboradores y sus familias. 	Soluciones y servicios orientados a impulsar el crecimiento de las empresas, de sus colaboradores y sus familias.

Poder de negociación del proveedor

Principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Posibles Proveedores	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
Plataforma Streaming	Twitch, YouTube Gaming, Stadia, Livestream, Hit Box, Mixer, Beam, Azubu, Bigo Live, Facebook Live, Zoom.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer canales de comunicación efectivos e informados, y establecer políticas de compras con requisitos de cumplimiento. - Tener varios proveedores que brinden insumos o servicios similares.
Almacenamiento de datos en la nube	Amazon Web Service Google Cloud IBM SmartCloud	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación de precios, calidad de producto y condiciones pago.
Entrenadores, instructores o conferencistas expertos en diferentes temáticas.	Jugadores profesionales Expertos de la industria Profesionales de diferentes líneas de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar la publicidad del modelo de negocio en la página web y redes sociales de los proveedores para tener mayor visibilidad.
Acceso a los videojuegos	Distribuidores o creadores de videojuegos.	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación por cantidad de usuario y volumen de datos. - Alianzas estratégicas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Posibilidad de pérdida de clientes porque la competencia puede ofrecer el servicio con características similares a un precio más bajo o competencia con mayor reconocimiento en el mercado, con infraestructura tecnológica más avanzada o startups con modelo de negocio innovador enfocados en la industria gaming.
--	---

2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	La competencia directa como cajas de compensación familiar ante la entrada de un nuevo competidor se enfocaría en fortalecer los servicios sociales ofertados al mercado y establecerían estrategias comerciales para mantener o lograr aumentar la cantidad de afiliados. También se identifica como competidores emergentes los startups que desarrollan modelos de negocio innovadores y las universidades reconocidas a nivel nacional por programas con acreditación en educación de alta calidad y su tendencia de fortalecimiento de la oferta académica enfocado en las tendencias tecnológicas.
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Colsubsidio debería enfocarse en la definición de estrategias de fidelización de sus clientes, mejorar la infraestructura tecnológica, redefinir constantemente la propuesta de negocio, en este caso, el producto o servicio social enfocado en la industria gaming de acuerdo con las necesidades del mercado con el fin de generar valor a sus clientes.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Posibles Productos Sustitutos	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
Servicio o producto con características similares a precio inferior.	Fácil	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el contexto socioeconómico que afecta a la industria eSports. Analizar y evaluar el precio del producto o servicio, el plan de <i>marketing</i> y el comportamiento de los clientes. Fidelización de los clientes a través de incentivos. Mejorar y personalizar la experiencia de usuario. Diversificar o ampliar el portafolio de productos y servicios enfocado en los juegos electrónicos.
Oferta académica de cursos o diplomados de universidades con reconocimiento de educación de alta calidad.	Fácil	
Deportes (actividad física)	Moderado	
Educación Profesional	Moderado	
Torneos eSports globales	Fácil	

Rivalidad entre competidores existentes

Principales Competidores	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
Compensar	<p>Escuela de Capacitación con formación virtual.</p> <p>Desarrollo empresarial integral (DEI) enfocado en fortalecer las habilidades, capacidades y estrategias.</p> <p>Torneos eSports empresariales en modalidad virtual y presencial.</p>	Competidor fuerte que ha realizado el lanzamiento de su propuesta de negocios de torneos eSports que tienen una duración de 2 semanas con horarios flexibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la excelencia en el servicio. - Analizar el comportamiento de la competencia para ajustar la propuesta de valor. - Realizar encuestas de satisfacción del servicio.

Principales Competidores	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
Cafam	Escuela de formación libre y cursos cortos tanto presenciales como virtuales enfocado en desarrollar habilidades y capacidades para que sus afiliados sean más competitivos.	Competidor con impacto moderado que puede llegar a ofertar cursos presenciales o virtuales en el desarrollo de habilidades y capacidades enfocado en los juegos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los atributos del servicio de acuerdo con la retroalimentación de los clientes. - Diversificar o ampliar el portafolio de productos y servicios enfocado en los juegos electrónicos.
Comfacundi	<p>Convenio educativo con el SENA, con doble titulación para estudiantes de bachillerato.</p> <p>Programa <i>Prepárate para el empleo</i>, enfocado en la proyección para la vida laboral.</p>	Competidor con impacto débil pero que mediante el convenio educativo con el SENA puedo generar una propuesta de formación en el marco de los eSports.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estrategias de contenidos digitales teniendo en cuentas campañas online y offline. - Promover servicios orientados a la satisfacción de los clientes y la mejora de los resultados empresariales.