



Plan de Consultoría para la Implementación de e-Sports en Colsubsidio

Daniel Fernando Portilla Arciniegas

Diego Alejandro Sánchez Penagos

Geesselle Nivia Gómez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

Octubre de 2023

Plan de Consultoría para la Implementación de e-Sports en Colsubsidio

Daniel Fernando Portilla Arciniegas

Diego Alejandro Sánchez Penagos

Geesselle Nivia Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Mercadeo Digital

Director:

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

Octubre de 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Con profunda gratitud, dedico el resultado de este trabajo a Dios, quien me brindó la oportunidad de alcanzar y culminar este importante proyecto de vida. A mis padres, Blanca y Carlos, a mi esposa Nicole y nuestros hijos, Juan y Jerónimo. Ellos han sido la constante fuente de inspiración y motivación en cada etapa de este camino, comprendiendo mis ausencias y brindándome un apoyo incondicional, el cual ha sido el motor para continuar mis estudios. A mis compañeros, quienes a lo largo de estos años se han convertido en amigos y comparten conmigo la satisfacción de culminar este proyecto. A los profesores, que han contribuido significativamente a mi crecimiento académico. Por último, quiero dedicar este trabajo a mí mismo, como un testimonio de la superación de obstáculos, el esfuerzo y la dedicación invertidos para cumplir este sueño. A todos, les agradezco de corazón por su presencia en mi vida y por ser parte de este importante capítulo.

Diego Sánchez.

Con sincero agradecimiento, dedico la culminación de este trabajo a Dios, quien cada día me ha bendecido con la oportunidad de descubrir nuevas posibilidades que enriquecen mi proyecto de vida. A mis padres, Oswaldo y Consuelo, cuyo apoyo inquebrantable trasciende la distancia y se mantiene constante en mi camino. A mi novia Yesika, compañera fiel en cada proyecto, su apoyo incondicional ha sido la fuerza motriz que me impulsa. Agradezco también a mis valiosos compañeros de viaje en el desarrollo de la consultoría. Compartir este camino de conocimiento y aprendizaje con ellos ha sido una experiencia impredecible y enriquecedora. Nuestro apoyo mutuo ha sido fundamental para superar los desafíos y alcanzar este logro. A los profesores que han iluminado mi camino; su presencia ha sido un faro que ha forjado y fortalecido mis conocimientos y aspiraciones. A todos ustedes, les agradezco por respaldarme con su presencia y amor en cada paso que doy. Su apoyo ha sido fundamental en este viaje, y por eso, les estaré eternamente agradecido.

Daniel Portilla.

Agradezco a Dios por la valiosa oportunidad brindada. A mi esposo, Andrés, le agradezco su paciencia y constante apoyo, y a mis hijos, Juanita y Juan Andrés, les doy las gracias por comprender mis momentos de ausencia y ser mi mayor fuente de motivación para seguir adelante, sin rendirme.

A mi Madre por su apoyo incondicional y a mi padre por haber contribuido a forjar la persona que soy hoy en día. A mi hermano, le agradezco por ser testigo de cada logro que he alcanzado. Expreso mi reconocimiento a mis compañeros, Diego y Daniel, quienes compartieron generosamente su conocimiento y contribuyeron al logro de cada objetivo. También, quiero agradecer a los profesores por cada enseñanza brindada.

Por último, agradezco a mi familia por creer y confiar en mí. A todos ustedes, gracias por ser parte de mi vida.

Geesselle Nivia.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento al director del Trabajo de Grado, José Alejandro Martínez Sepúlveda, por su invaluable contribución a nuestro proyecto. Su profundo conocimiento y habilidad para transmitirlo de manera clara y efectiva fueron fundamentales para el desarrollo exitoso de este trabajo. Además, deseamos reconocer su dedicación, paciencia y orientación inestimable cuando nos encontrábamos perdidos o enfrentábamos desafíos. Sin su guía constante, este logro no habría sido posible a lo largo de este viaje académico.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, por permitirnos realizar nuestra investigación dentro de su organización. Su colaboración y disposición para compartir información y conocimientos, resultaron esenciales para enriquecer nuestro trabajo y obtener los mejores resultados posibles.

Estamos profundamente agradecidos por el respaldo brindado por parte de todo el cuerpo docente de la Universidad Ean. Sin ellos, este proyecto no habría sido posible. Sus contribuciones han sido de gran valor y han dejado una huella perdurable en nuestro Trabajo de Grado.

Resumen

Las actividades deportivas en las que las personas desarrollan y entrenan habilidades mentales o físicas en el uso de tecnologías se denominan e-Sports, o deportes electrónicos, los cuales a nivel mundial han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Estos se refieren a competencias de videojuegos organizadas profesionalmente, donde jugadores individuales o equipos compiten en diversos títulos de videojuegos. Los e-Sports se han convertido en un fenómeno global con una audiencia estimada de más de 495 millones de espectadores en todo el mundo en el año 2021, generando ingresos totales de 1.08 mil millones de dólares, lo que demuestra el auge y el potencial de esta industria (Newzoo, 2022).

A pesar de su crecimiento a nivel mundial, en Colombia el desarrollo de los e-Sports ha sido relativamente limitado en comparación con otras regiones del mundo. Sin embargo, existe un gran potencial en el país para fomentar el crecimiento de este ecosistema, es decir, todo el entorno que rodea a la competición profesional de videojuegos, que incluye jugadores, equipos, organizadores de eventos, patrocinadores, audiencia, plataformas de transmisión, juegos específicos, entre otros elementos.

En el marco de esta consultoría realizada a Colsubsidio, se han identificado oportunidades significativas para implementar los e-Sports en Colombia. Se emplearon métodos cuantitativos y cualitativos para diseñar estrategias exitosas. Los resultados muestran un panorama positivo para la entrada gradual de Colsubsidio en el mercado de e-Sports, lo que contribuirá al crecimiento de este sector en Colombia. La solución propuesta incluye la apertura del primer centro de entrenamiento y formación de jugadores profesionales en e-Sports, generando valor para Colsubsidio.

Palabras clave: e-Sports, Gaming, Colsubsidio, Ecosistema, Mercado, Entrenamiento.

Abstract

Worldwide, e-Sports, or electronic sports, have experienced exponential growth in recent years. These refer to professionally organized video game competitions, where individual players or teams compete in various video game titles. e-Sports have become a global phenomenon with an estimated audience of over 495 million viewers worldwide by 2021, generating total revenues of \$1.08 billion, demonstrating the boom and potential of this industry (Newzoo. 2021).

Despite its growth worldwide, in Colombia, the development of e-Sports has been relatively limited compared to other regions of the world. However, there is great potential in the country to foster the growth of this ecosystem, i.e., the entire environment surrounding professional video game competition, which includes players, teams, event organizers, sponsors, audience, broadcasting platforms, specific games, among other elements.

Within the framework of this consultancy for Colsubsidio, significant opportunities for implementing e-Sports in Colombia have been identified. Quantitative and qualitative methods were used to design successful strategies. The results show a positive outlook for Colsubsidio's gradual entry into the e-Sports market, which will contribute to the growth of this sector in Colombia. The proposed solution includes the opening of the first training and education center for professional e-Sports players, generating value for Colsubsidio.

Keywords: e-Sports, Gaming, Colsubsidio, Ecosystem, Market, Training.

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	12
Lista de Tablas	14
Introducción	15
Objetivos	18
<i>Objetivo General.....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>18</i>
Justificación	19
Marco Institucional.....	21
<i>Perfil Organizacional - Colsubsidio.....</i>	<i>21</i>
Misión:	22
Visión:.....	22
Grupos de interés	22
Portafolio Integral de Servicios	23
Marco Contextual y Conceptual.....	24
Diseño Metodológico de la Consultoría.....	29
<i>Plan de Consultoría.....</i>	<i>32</i>
Diagnóstico Organizacional	33
<i>DOFA.....</i>	<i>33</i>
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>35</i>
<i>Matriz 5 Fuerzas de PORTER.....</i>	<i>37</i>
<i>Captura de la Información Primaria y Validación.....</i>	<i>37</i>
Resultados de instrumentos de captura de información primaria	38
<i>Procesamiento estadístico de datos.....</i>	<i>39</i>
Resultados de encuestas aplicadas a jóvenes de 10 a 15 años	39

PLAN DE CONSULTORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE E-SPORTS EN COLSUBSIDIO	11
Resultados de encuestas aplicadas a jóvenes de 15 a 25 años	44
<i>Análisis de los resultados</i>	53
Diagnóstico organizacional: información secundaria.....	53
Información primaria y validación: entrevistas y encuestas	54
Resultados de la Solución	60
<i>Preparación y reclutamiento</i>	62
<i>Adecuación de las instalaciones</i>	65
<i>Desarrollo del programa de formación por competencias</i>	73
<i>Apertura y promoción del “Bloc Gaming Center”:</i>	79
Feria Gaming Center.....	79
Inauguración “Bloc Gaming Center”	81
<i>Estrategia de Comunicación “Bloc Gaming Center”</i>	86
Objetivos de comunicación.....	86
Audiencias.....	87
Mensaje de Comunicación.....	87
<i>Estrategia digital</i>	89
Conclusiones y Recomendaciones.....	98
<i>Conclusiones</i>	98
<i>Recomendaciones</i>	99
Referencias.....	101

Lista de Figuras

Figura 1	33
Figura 2	37
Figura 3	39
Figura 4	39
Figura 5	40
Figura 6	40
Figura 7	41
Figura 8	41
Figura 9	42
Figura 10	42
Figura 11	43
Figura 12	43
Figura 13	44
Figura 14	45
Figura 15	45
Figura 16	46
Figura 17	46
Figura 18	47
Figura 19	47
Figura 20	48
Figura 21	48
Figura 22	49
Figura 23	49
Figura 24	50

Figura 25	50
Figura 26	51
Figura 27	51
Figura 28	52
Figura 29	52
Figura 30	62
Figura 31	67
Figura 32	72
Figura 33	73
Figura 34	73
Figura 35	84
Figura 36	88
Figura 37	89
Figura 38	90
Figura 39	92
Figura 40	93
Figura 41	94
Figura 42	95
Figura 43	96
Figura 44	96
Figura 45	97

Lista de Tablas

Tabla 1	36
Tabla 2	64
Tabla 3	66
Tabla 4	68
Tabla 5	70
Tabla 6.	71
Tabla 7	74
Tabla 8	75
Tabla 9	78

Introducción

El desarrollo de nuevas tecnologías y la familiarización que tienen las generaciones más jóvenes con ellas, ha creado nuevas oportunidades de negocios para diferentes empresas en el mundo. En este panorama, aparecen los e-Sports como una forma de entretenimiento que contempla diferentes competencias entre clubes y jugadores profesionales en un amplio gabinete de videojuegos. Su crecimiento exponencial y popularidad entre los más jóvenes han convertido a los deportes electrónicos en un mercado bastante llamativo para las compañías que quieren conectar con dichos públicos.

Dada la relevancia y el auge de los e-Sports, se ha generado un escenario altamente competitivo, donde las empresas buscan incursionar en este mercado para conectar con la audiencia joven y aprovechar las oportunidades que ofrece. Sin embargo, la complejidad del ecosistema de los e-Sports, la falta de regulación en ciertos países, como Colombia, y la necesidad de comprender en profundidad este sector en crecimiento, llevaron a la decisión de realizar una consultoría.

Como estrategia para abordar el tema, la consultoría proporciona una guía y una ruta sólida para la implementación de los e-Sports en Colsubsidio. Ofrece un enfoque integral para analizar el panorama actual, identificar desafíos específicos, proponer soluciones determinantes y desarrollar una estrategia adaptada a las necesidades de la organización.

La pandemia de COVID-19 aceleró aún más el crecimiento de los deportes electrónicos. Según Heinrich (2020), apenas semanas después del inicio de las restricciones impuestas por la pandemia, se observó un aumento del consumo de videojuegos en más del 75% en Estados Unidos. Dado que los e-Sports no se disfrutaban solo en espacios físicos, sino también a través de transmisiones en línea (*streaming*), este crecimiento se mantuvo a lo largo de toda la cuarentena. Ante este crecimiento exponencial de los e-Sports, se presenta

una oportunidad única para diversas marcas y organizaciones de incursionar en este mercado en constante expansión (Heinrich, 2020).

Por tanto, en el desarrollo del presente informe, se presentará la hoja de ruta para la implementación de los e-Sports en Colsubsidio, una de las Cajas de Compensación más grandes y prominentes de Colombia. Colsubsidio desempeña un papel crucial en la generación de equidad y bienestar para sus afiliados y no afiliados, lo que agrega una dimensión significativa a la introducción de los e-Sports en su oferta de servicios.

La resolución de la ruta de implementación plantea desafíos significativos, especialmente en el contexto colombiano, donde la industria de los e-Sports está en desarrollo y presenta particularidades específicas. No obstante, estos retos también representan una valiosa oportunidad para que Colsubsidio modernice su presencia en el mercado y se convierta en un referente en la promoción de los e-Sports de manera profesional y equitativa, en línea con sus principios corporativos.

Profundizar e investigar han sido los pilares principales para los hallazgos del presente trabajo. La disponibilidad de información sobre los e-Sports en Colombia, los antecedentes de Cajas de Compensación en proyectos digitales y la percepción de la población sobre los deportes electrónicos es limitada. Por esta razón, se ha requerido el uso de fuentes primarias y secundarias, con el fin de capturar información utilizando investigaciones previas que puedan aportar al propósito de la presente consultoría.

Se han llevado a cabo entrevistas con directores de empresas que ofrecen productos relacionados con los videojuegos, jugadores profesionales (*gamer*) y otros perfiles clave para obtener una visión integral del panorama de los e-Sports en Colombia. Estas entrevistas han proporcionado información valiosa que ha servido como insumo de calidad para la toma de decisiones en la proyección de la ruta estratégica para la implementación de los e-Sports en Colsubsidio.

Por último, la construcción del presente informe final se ha basado en una contextualización general respaldada por investigaciones académicas previas de otros autores, que se ha plasmado en el marco contextual y conceptual del trabajo. Asimismo, se describe el diseño metodológico de la consultoría, donde se detallan las herramientas y procedimientos utilizados en la fase investigativa. Posteriormente, se presenta la sección del diagnóstico organizacional, en la cual se describe el procedimiento estadístico y se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos. Finalmente, la sección de resultados de la solución expone los hallazgos principales, así como las recomendaciones y conclusiones resultantes de la consultoría.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la viabilidad y el impacto potencial de la implementación de los e-Sports en Colsubsidio como una oportunidad de negocio estratégica.

Objetivos Específicos

- Analizar en profundidad el panorama actual de los e-Sports a nivel mundial y en Colombia, identificando las tendencias, oportunidades y desafíos clave que influyen en la industria.
- Evaluar las capacidades y recursos disponibles en Colsubsidio que podrían respaldar la implementación de los e-Sports, incluyendo infraestructura, personal y experiencia.
- Diseñar una ruta estratégica específica que permita a Colsubsidio incursionar en el ámbito de los e-Sports de manera efectiva, considerando las necesidades y expectativas de su audiencia y la cultura organizacional.
- Identificar los posibles impactos económicos y sociales de la entrada de Colsubsidio en la industria de los e-Sports en Colombia, incluyendo la generación de empleo, la promoción de la actividad deportiva electrónica y la contribución al fortalecimiento de la industria local de e-Sports.

Justificación

Esta consultoría se fundamenta en la creciente importancia y el potencial que la industria de los e-Sports ha alcanzado a nivel mundial. Su valor radica en varios factores que justifican la realización de la presente consultoría, específicamente en el contexto colombiano y en el ámbito organizacional y empresarial de Colsubsidio. Las razones que respaldan la realización de esta consultoría se derivan de varios aspectos.

Por un lado, es latente que la industria de los e-Sports ha experimentado un crecimiento exponencial a nivel global, convirtiéndose en una de las áreas de entretenimiento más destacadas. Los datos de mercado indican que, en 2021, los ingresos totales alcanzaron los 1.08 mil millones de dólares, con una audiencia estimada de más de 495 millones de espectadores en todo el mundo. Este crecimiento constante y significativo en la industria de los e-Sports, demuestra su relevancia y su potencial como un mercado en expansión (Newzoo, 2022).

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la adopción de entretenimiento digital, destacando la importancia de las experiencias en línea. Los e-Sports, al ser accesibles desde el hogar, experimentaron un aumento en su popularidad durante la pandemia. Lo que es aún más importante, esta tendencia ha persistido incluso después de que las restricciones de cuarentena se han reducido, lo que sugiere un cambio duradero en las preferencias de entretenimiento.

Asimismo, a pesar del crecimiento significativo de los e-Sports en el mundo, su desarrollo en Colombia ha sido relativamente limitado en comparación con otras regiones; disparidad que indica que existe un espacio significativo para el crecimiento y la expansión de la industria de los e-Sports en el país. Esta situación representa una oportunidad valiosa para el desarrollo de la industria local de deportes electrónicos.

En la misma línea, el enfoque de la presente consultoría apunta hacia la Caja de Compensación de Colsubsidio, una empresa emblemática en Colombia, lo que agrega relevancia a este proyecto. La decisión de una organización con la presencia y el reconocimiento de Colsubsidio de explorar las oportunidades en el sector de los e-Sports, resalta la importancia de esta industria y su potencial como una vía innovadora para ofrecer servicios y experiencias a sus afiliados. Además, la visión de Colsubsidio pone de manifiesto cómo una organización consolidada puede adaptarse y aprovechar las tendencias emergentes para continuar cumpliendo con su misión y visión corporativas.

Ahora bien, la metodología de investigación empleada en este proyecto es de suma importancia para su éxito y relevancia. Combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos, lo que proporciona un criterio integral de la situación y brinda las bases para el diseño de estrategias de implementación efectivas y recomendaciones prácticas; asegurando que las decisiones tomadas estén respaldadas por datos sólidos y una comprensión profunda del contexto, lo que es esencial para el éxito de este proyecto de consultoría en Colsubsidio.

Por último, en cuanto a la contribución al fortalecimiento de los e-Sports en Colombia, no solo representa un beneficio para la empresa en sí, sino que también puede tener un impacto significativo en el fortalecimiento de la industria de los e-Sports en el país. Esta contribución es importante tanto desde una perspectiva económica como social, ya que los e-Sports pueden tener un impacto positivo en la generación de empleo y en la promoción de la actividad deportiva electrónica en el país.

Marco Institucional

Las Cajas de Compensación Familiar en Colombia tienen una larga historia que se remonta a principios del siglo XX. Estas instituciones surgieron como una respuesta a la necesidad de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias. A medida que han ido creciendo, se han convertido en un elemento fundamental del sistema de seguridad social en Colombia, proporcionando servicios en áreas como salud, educación, vivienda y recreación; centrándose en el bienestar integral de los trabajadores y sus comunidades (González, 2005).

Perfil Organizacional - Colsubsidio

En el contexto de la presente consultoría, es importante comprender la relevancia histórica y la influencia de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia, ya que Colsubsidio es una de las organizaciones líderes en este campo y ha estado comprometida con la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias a lo largo de su historia. Este marco institucional proporciona un contexto significativo para la exploración de la implementación de los e-Sports en Colsubsidio.

Colsubsidio es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano. Desarrolla su gestión a través del otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios sociales (Colsubsidio, 2021a), los cuales contemplan los programas que se desarrollan a través de sus unidades: afiliaciones y subsidios, educación, cultura y productividad, recreación, turismo, vivienda y subsidio de vivienda, crédito social, alimentos y bebidas, salud, supermercados y droguerías.

Se financia a través de recursos proveniente de los aportes empresariales, la venta de servicios sociales y de la suscripción de convenios y contratos con empresas públicas y

privadas, nacionales o internacionales, que confían en la organización y la ejecución de sus programas de responsabilidad social o de desarrollo social de entes territoriales. (Colsubsidio, 2021)

Misión:

Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.

Visión:

Ser la empresa social de los colombianos.

Grupos de interés

La relación cercana y efectiva con los grupos de interés es una prioridad para Colsubsidio, ya que esta corporación reconoce su responsabilidad hacia estos grupos y su influencia en sus actividades. La interacción de Colsubsidio se enfoca en diversos grupos de interés, que incluyen:

- Usuarios de los servicios: personas naturales que adquieren productos y/o servicios.
- Empresas afiliadas: personas naturales o jurídicas afiliadas a la Caja.
- Trabajadores afiliados: trabajadores dependientes de las empresas afiliadas e independientes.
- Trabajadores de Colsubsidio: personas que tienen un vínculo laboral con la organización.
- Proveedores: personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes o servicios para Colsubsidio.
- Comunidad - Sociedad: población beneficiaria de los Fondos de Protección Social.
- Gobierno: entidades de las ramas del poder público y las entidades de inspección, vigilancia y control del Sistema Integral de Protección y Seguridad Social.

Portafolio Integral de Servicios

Colsubsidio ofrece un amplio portafolio de programas que abordan las necesidades fundamentales de las personas a lo largo de su ciclo de vida. Estos programas están diseñados para atender a diversos grupos de edad y etapas de desarrollo, y se enfocan en:

- Brindar la mejor salud posible, con estrategias de prevención, mitigación y superación de los riesgos que afectan el entorno vital de los trabajadores y sus familias.
- Acceder a formación a lo largo del ciclo vital, para el desarrollo de sus potencialidades, lograr movilidad social y contar con las competencias necesarias para insertarse en el mercado laboral.
- Garantizar entornos vitales a través de proyectos de vivienda integrales, estableciendo como eje central al ser humano en toda su complejidad.
- Facilitar el ejercicio efectivo de los derechos culturales y la promoción de la recreación como parte del uso adecuado, creativo y productivo del tiempo libre, desde la perspectiva del descanso, disfrute y goce de la vida con el fin de contribuir a fortalecer y afianzar las relaciones y vínculos familiares y sociales.
- Permitir el acceso a recursos financieros para satisfacer necesidades fundamentales y crear una cultura de pago de las obligaciones crediticias.
- Garantizar el suministro de bienes y alimentos básicos necesarios para una buena salud física y mental, así como medicamentos seguros para la prevención, mitigación y superación de enfermedades (Colsubsidio, 2021b).

La posición de Colsubsidio como la empresa número 32 en el ranking anual de las 1.000 empresas más grandes de SuperSociedades es un testimonio de su importancia y su destacada presencia en el sector empresarial colombiano. Con ingresos operativos que superaron los 4,8 billones de pesos en 2022, Colsubsidio se consolida como una de las principales empresas en el sector terciario o de servicios en el país (Marín, 2022).

Marco Contextual y Conceptual

El marco contextual y conceptual de la presente consultoría, se basa en una revisión bibliográfica que abarca una serie de antecedentes, teorías, modelos y otras investigaciones relacionadas con los e-Sports y su implementación en organizaciones, así como en conceptos clave que fundamentan este estudio.

Uno de los conceptos fundamentales en este estudio es la “Transformación Digital”, un proceso que ha permeado prácticamente todas las facetas de la vida humana. Este fenómeno ofrece una amplia gama de soluciones diseñadas principalmente para abordar los desafíos de la sociedad, simplificar las actividades cotidianas y brindar opciones de entretenimiento (Romero, s.f.). La influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en esta transformación ha impulsado la investigación académica y ha captado la atención de diversos sectores del mercado.

La transformación digital es un proceso que implica la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización, empresa o sociedad. Sin embargo, para que esta transformación sea exitosa y efectiva, es esencial reconocer que la tecnología por sí sola no es suficiente. La transformación digital se materializa plenamente cuando se combina con la habilidad humana para incorporarla. Por esta razón, los avances, investigaciones, desarrollos y ejecuciones dependen en última instancia del talento humano: aquellos operarios y usuarios que utilizan la tecnología para alcanzar sus metas y objetivos. No se debe subestimar el hecho de que solo el 26% de las empresas cuentan con un puesto específico dedicado a las funciones digitales, según estadísticas recientes (Carvajal, 2017).

La preocupación de las empresas públicas y privadas en Colombia por incrementar estrategias que estén alineadas a la tecnología es evidente. Sin embargo, aún existe una brecha que aleja el país de otras naciones líderes en este sector. Una encuesta realizada por el

Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) que entrevistó a líderes de negocios arrojó resultados interesantes. Reveló que las empresas de alto desempeño combinan estrategias de digitalización de negocios con directrices de liderazgo para pasar de la tecnología a la transformación. Las empresas con mayor madurez digital tienen un desempeño superior a las demás (Transformación digital sin dolor, 2018).

La Transformación Digital de una organización se alcanza a través de una serie de pasos y herramientas que se encuentran detallados en el plan de transformación digital. Estos pasos pueden incluir la realización de talleres, la impartición de capacitaciones, la consultoría especializada y la formación de los empleados, entre otros elementos clave. La combinación de estas actividades tiene como objetivo principal transformar el negocio al alinear la tecnología con la estrategia de la empresa (Ramírez y Ordóñez, 2019).

Conocer cómo las empresas operan en el mercado es fundamental para la definir actividades específicas que respalden los objetivos de una nueva investigación. Los cambios en el entorno empresarial afectan directamente a diversas áreas, desde la alta dirección de la empresa hasta los procesos operativos, y se reflejan en la experiencia del usuario. Las empresas están invirtiendo en la transformación digital para mejorar el conocimiento sobre los clientes, aumentar los ingresos y revisar las jornadas de los clientes (PowerData, 2020).

Otro de los conceptos relevantes para el presente proyecto es el de “Jugar a videojuegos”, considerado “la actividad de entretenimiento más divertida” entre los jóvenes estadounidenses, japoneses y europeos, desplazando a otras actividades alternativas como ver la televisión, navegar en Internet, leer un libro y ver películas o series (Subrahmanyam, et al., 2000). El hecho de que jugar a videojuegos sea percibido como la actividad más atractiva entre los jóvenes respalda las acciones emprendidas por grandes empresas como Facebook, Microsoft y Red Bull para ingresar en la industria de los videojuegos.

Este hallazgo subraya la importancia de la industria de los videojuegos y los e-Sports, no solo como una forma de entretenimiento, sino también como un mercado en crecimiento que atrae a jóvenes de diversas partes del mundo. Colombia tiene la oportunidad de fortalecer su presencia en este mercado, lo que puede influir en la adaptación de las actividades tradicionales para mantener su relevancia en un entorno donde los videojuegos han tomado un lugar destacado en las preferencias de entretenimiento de la juventud.

En cuanto a la definición de los “e-Sports”, Wagner desarrolló una que se refiere a los deportes electrónicos como “un área de actividades deportivas en las que las personas desarrollan y entrenan habilidades mentales o físicas en el uso de tecnologías de la información y la comunicación” (Eleanor, et al., 2020).

En este sentido, se puede destacar que han experimentado un crecimiento exponencial a nivel mundial en las últimas décadas. Estos son competiciones de videojuegos en las que jugadores profesionales compiten en torneos con audiencias que van desde espectadores en línea hasta multitudes en estadios. La industria de los e-Sports ha generado ingresos significativos, atraído a patrocinadores y se ha convertido en una forma popular de entretenimiento para personas de todas las edades.

Un antecedente relevante es el estudio de Johnson (2017) quien analiza el auge de los e-Sports y su crecimiento como un fenómeno cultural y económico. El autor destaca la importancia de entender los e-Sports desde una perspectiva más amplia que va más allá de la competición de videojuegos, considerando su impacto en la cultura popular y los negocios (Johnson, 2017).

La implementación de los e-Sports en organizaciones se ha convertido en un tema de interés en la gestión empresarial y la estrategia corporativa. Se han desarrollado teorías y modelos que exploran cómo las organizaciones pueden aprovechar los e-Sports como una oportunidad de negocio. Estos incluyen modelos de entrada al mercado, estrategias de

marketing y patrocinio, y consideraciones sobre la infraestructura necesaria. Un modelo importante es el propuesto por los autores de “The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption”, quienes afirman un marco teórico para comprender los e-Sports desde una perspectiva de negocios, analizando los elementos clave como el valor del entretenimiento, la comunidad y la economía de los e-Sports (Hamari, et al., 2015).

Comprender los aspectos del panorama de los e-Sports a menudo se ve obstaculizada por la falta de conocimiento generalizado en la población o por percepciones sesgadas. Es esencial destacar que esta ocupación no se limita a la interacción puramente virtual, sino que involucra elementos físicos. Aunque no representa una significativa quema de calorías, implica otras actividades que, según Hamilton (2019), como se citó en Chaparro y Sánchez (2021), se definen como la capacidad de realizar movimientos que requieren el uso de músculos pequeños y una motricidad fina intensivamente entrenada. Además, los jugadores se someten a un riguroso entrenamiento constante, que incluye ejercicios físicos y musculares, en paralelo a su práctica en el juego (Chaparro y Sánchez, 2021).

Así como las disciplinas de otros deportes implican la formación, conocimiento y asesoría, los e-Sports también lo hacen. Los procesos de operación en los deportes electrónicos abarcan también largas etapas como el desarrollo de juegos, la producción de middleware, la publicación, el marketing, la distribución, la venta minorista y el consumo (Wong y Meng-Lewis, 2022).

De manera que, según Hamilton (2019), como se citó en Chaparro y Sánchez (2021), los estudiantes toman cursos y programas de formación que van desde la enseñanza para construir equipos, planificar eventos, crear planes de negocio y marketing digital, hasta el conocimiento de las restricciones éticas y legislativas que rigen la industria (Chaparro y Sánchez, 2021).

Por otra parte, el atractivo de los deportes electrónicos, tanto para participar como para aspirar a ser una estrella en este campo, radica en su accesibilidad. A diferencia de deportes tradicionales como el tenis o el golf, los deportes electrónicos no requieren inversiones significativas, solo una copia de un juego y una computadora de calidad media. Además, la mayoría de los jugadores son jóvenes y algunos pueden convertirse en profesionales incluso durante su adolescencia. Esto hace que los deportes electrónicos sean una opción asequible y accesible para personas de diversos orígenes (Julkunen, et al., s.f.).

Por último, el concepto de “marketing” es esencial para el desarrollo de esta consultoría. Se refiere a un proceso social a través del cual tanto grupos como individuos satisfacen sus necesidades y deseos creando, ofreciendo y realizando intercambios de productos y servicios de valor con otros grupos o individuos (Kotler y Eduardo, 1992). El marketing desempeña un papel fundamental en la estrategia de negocios y la promoción de productos y servicios, y su comprensión es esencial para entender cómo se pueden implementar los e-Sports en el contexto de Colsubsidio.

Para el autor del libro: “Marketing de los servicios”, la función del marketing en organizaciones que ofrecen servicios, debe estar orientada de la siguiente manera:

Para desarrollar la función de marketing satisfactoriamente las empresas deben de adoptar el principio de empresa orientada al consumidor o al mercado que significa que deben reconocer que el activo más importante que tiene son los consumidores, y todo el factor trabajo en ellas debería de estar de acuerdo de que es necesario hacer mayores esfuerzos para que los consumidores estén satisfechos y seguir operando con ellos en el futuro” (Grande, 2005).

El marketing se convierte, por lo tanto, en una herramienta fundamental para forjar el camino hacia la exitosa introducción de los e-Sports en el contexto de Colsubsidio.

Diseño Metodológico de la Consultoría

El enfoque de esta consultoría se centra en la evaluación de la viabilidad y las oportunidades que representan los e-Sports como una opción de inversión y crecimiento para la caja de compensación familiar Colsubsidio. Los e-Sports son una categoría que se encuentra en crecimiento continuo a nivel mundial, con un auge constante y una creciente base de seguidores. En el contexto colombiano, aunque este mercado se encuentra en etapa de introducción y crecimiento, el avance del sector hace que nuevas compañías puedan invertir en él. En este sentido, la presente consultoría tiene como objetivo proporcionar a Colsubsidio una base sólida de información sobre la actualidad en el mundo de los deportes electrónicos. Esta información es fundamental para que pueda tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas sobre cómo incursionar en los e-Sports y convertirse en una marca líder en este sector en crecimiento.

Esta consultoría se desarrolla con base al marco referencial que brinda la Universidad Ean, siguiendo los siguientes pasos:

- Conocer el reto.
- Plantear la ruta de solución.
- Crear un posible diagnóstico a partir de información secundaria.
- Aplicar instrumentos de recolección de información primaria.
- Desarrollar una idea innovadora.

Mediante este enfoque metodológico, se pretende conocer la opinión de diversas partes interesadas en la industria, incluyendo actores clave del negocio, entusiastas de los e-Sports y miembros internos de la compañía.

La consultoría se llevará a cabo mediante una metodología mixta, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Esta estrategia permitirá obtener resultados

cuantitativos para evaluar el estado actual del mercado, así como datos cualitativos para comprender las percepciones relacionadas con los e-Sports. El enfoque exploratorio en la fase cuantitativa ayudará a identificar conceptos y posibles hipótesis, allanando el camino para futuras investigaciones cualitativas. Además, se ha priorizado la creación de una matriz DOFA para evaluar la situación organizacional y planificar estrategias futuras. La definición de estrategias de implementación es crucial para garantizar una gestión efectiva del proceso y evitar correlaciones infructuosas en estudios futuros.

Para evaluar el entorno en el que opera la organización, se realizó el análisis PESTEL teniendo en cuenta su contexto macroeconómico y político que proporciona una comprensión más profunda del entorno externo, monitoreando si esto puede afectar su estrategia y operación. De igual manera se realizó el análisis de las cinco (5) Fuerzas de PORTER para evaluar la competitividad de la industria y cómo influyen las fuerzas externas en la rentabilidad de la industria de las Cajas de Compensación.

El proceso de investigación con información primaria se aplica a personas directamente involucradas en el campo profesional, aficionados y jóvenes desde los 10 años que se convierten en un público potencial. Se estableció esta edad, luego de algunas reuniones con directivos de Colsubsidio, quienes afirmaron que el público objetivo empezaría desde los 10 años, debido a que la incursión en este campo puede empezar desde niños por el acercamiento a los videojuegos y las transmisiones tecnológicas.

El diseño metodológico de la consultoría está respaldado por una combinación de enfoques de investigación, herramientas analíticas y consultas con las partes interesadas. Este enfoque proporcionará a Colsubsidio una base sólida de información para tomar decisiones estratégicas en relación a los e-Sports.

En el proceso de recopilación de información, se han utilizado fuentes de información confiables, particularmente artículos académicos recientes que abordan el notable crecimiento

de los e-Sports en los últimos años a nivel mundial. Dado que no se dispone de cifras oficiales que reflejen el número promedio de jugadores profesionales en Colombia, no se ha empleado un proceso de formulación para determinar la muestra a través de la población. Esto se justifica por la falta de datos precisos en el contexto local. Además, en la búsqueda del panorama general de este mercado en crecimiento, no se considera necesario validar las percepciones específicas de los jugadores profesionales, ya que el enfoque principal se centra en la evaluación del mercado y las oportunidades a nivel organizacional y estratégico.

Con el fin de recopilar la información, se diseñaron dos cuestionarios que contienen variables sociodemográficas, características del panorama de los e-Sports, asociación con diferentes medios de acceso a tecnología y asociaciones con recordación de marca. Las variables estudiadas se codificaron de manera numéricas, por ejemplo, la edad como una variable cuantitativa, o la frecuencia de uso de dispositivos.

Una vez se obtenga la información, los datos podrán ser comparados y los resultados analizados generando nuevos datos que permitan entregar a Colsubsidio información sobre el ecosistema *gaming*, incluyendo aspectos como las carreras profesionales. Esto permitirá a la organización determinar la mejor manera de abordar, como escuela de formación, este mundo en el cual se encuentran grandes oportunidades debido a la gran popularidad de sus eventos, ya que, como los demás deportes, cuenta con equipos especializados en diversas áreas.

Los instrumentos descritos en la metodología tienen como objetivo profundizar en cuál es el impacto de los e-Sports en Colombia. Según los expertos, este deporte tiene un gran potencial de expansión y crecimiento. Así, se le brindarán a Colsubsidio herramientas sobre cómo puede incursionar en este espectáculo deportivo. Esto, a su vez, permitirá que Colsubsidio continúe destacándose como líder, innovadora y en la vida de los colombianos.

Plan de Consultoría

El propósito de determinar el impacto que pueden tener los e-Sports como oportunidad de negocio para la Caja de Compensación Colsubsidio, considera distintas acciones que se deben implementar desde el equipo consultor. Aportar con un enfoque investigativo al sector de los e-Sports, sin duda, amplía la perspectiva frente a todos los aspectos desconocidos que trae la adopción de los e-Sports.

Las tendencias tecnológicas, una vez se globalizan, no se pueden detener fácilmente. Por tal motivo, investigar el comportamiento de los jugadores profesionales, los impactos positivos y negativos y los intereses de las compañías del ecosistema de los e-Sports, significa una oportunidad para que las organizaciones nacionales en Colombia se ajusten a la infraestructura requerida y promuevan el adecuado uso de esta profesión.

El plan de consultoría se centra en aplicar los conocimientos y habilidades de un equipo de tres estudiantes de Mercadeo Digital en el contexto de Colsubsidio. A través de la formación en la maestría, buscan llevar a cabo una gestión efectiva de instrumentos de investigación con un enfoque centrado en el cliente. El objetivo es identificar las variables que impactan el mercado actual de la organización, lo que permitirá consolidar resultados sólidos utilizando herramientas adecuadas para la gestión de datos. Se realizarán los análisis estratégicos para cumplir con los objetivos planteados, asegurando que su desarrollo sea acorde a los elementos validados, medibles y verificables.

Por último, y únicamente con la autorización de Colsubsidio, el aporte podrá ser utilizado por la sociedad en general, para que pueda ser apropiado por pequeñas, medianas o grandes empresas para lograr resolver las limitaciones presentes de los e-Sports en Colombia.

Diagnóstico Organizacional

Teniendo en cuenta la información secundaria, y con el fin de comprender el panorama actual de los e-Sports, es importante gestionar otras herramientas claves que identifiquen las oportunidades y desafíos que enfrenta Colsubsidio. De esta forma, se proporcionará información valiosa que ayudará a Colsubsidio a tomar decisiones estratégicas informadas con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de sus afiliados y usuarios.

DOFA

Considerando la recopilación de los datos analizados de la Caja de Compensación Colsubsidio, se llevó a cabo un análisis DOFA, el cual permite identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización, proporcionando una visión integral de la situación de la entidad. A continuación, se describe cada uno de estos componentes:

Figura 1

Análisis DOFA, Colsubsidio Caja de Compensación Familiar.



Nota. Elaboración propia.

Fortalezas

- **Infraestructura:** Colsubsidio cuenta con una gran infraestructura que le permite incursionar en nuevos proyectos innovadores de manera ágil y efectiva.
- **Reconocimiento de marca:** la marca Colsubsidio es ampliamente reconocida por los colombianos, lo que genera confianza y permite una competitividad significativa.
- **Alianzas:** gracias a su reconocimiento, Colsubsidio tiene la capacidad de establecer alianzas estratégicas con empresas del sector público o privado para ampliar su oferta.
- **Trayectoria:** con una amplia experiencia en el mercado, Colsubsidio ha consolidado una trayectoria sólida en la prestación de servicios.

Debilidades

- **Sostenibilidad financiera:** existe un riesgo potencial para la operación de la entidad, si no se gestionan correctamente los recursos y se mantienen un flujo constante de ingresos.
- **Toma de decisiones:** debido a su tamaño y estructura, las decisiones dependen de un consejo directivo, lo que puede demorar la toma de decisiones.
- **Datos:** a pesar de contar con una base de 1.5 millones de usuarios, la entidad no registra información de caracterización profunda de los intereses de sus afiliados.

Oportunidades

- **Crecimiento:** debido al amplio número de afiliados, se genera una oportunidad de expansión para aumentar la demanda de los servicios, especialmente en nichos de crecimiento exponencial en áreas relacionadas con la transformación digital.
- **Crecimiento económico:** el crecimiento de la economía puede abrir oportunidades para que un mayor número de personas acceda a la oferta de servicios, lo que aumenta su alcance y participación.

- Tecnología: el uso de la tecnología puede mejorar la accesibilidad a los servicios que brinda la Caja de Compensación Familiar, permitiendo una mayor facilidad a sus afiliados.
- Potenciar nuevos mercados: el crecimiento exponencial en el mundo de los e-Sports y la posibilidad de su formalización como una categoría deportiva oficial en Colombia, representan una oportunidad para la entidad, permitiéndole incursionar en un sector en auge.

Amenazas

- Regulación: los cambios en las políticas gubernamentales o en materia de regulación podría afectar la operación de la entidad.
- Competencia: Colsubsidio se enfrenta a una competencia que, al igual que ellos, cuenta con una trayectoria sólida en el mercado.
- Economía: una crisis económica en el país podría afectar los ingresos de los usuarios, lo que a su vez disminuye la demanda de los servicios.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite comprender el entorno externo y las condiciones en las que se desarrolla el proyecto, lo que es esencial para la toma de decisiones estratégicas. Ofrece una visión amplia de los posibles riesgos y oportunidades que pueden surgir, lo que ayudará a definir las estrategias más adecuadas para el éxito del proyecto en el mercado de los deportes electrónicos. En la siguiente figura, se aborda cada uno de los aspectos tratados:

Tabla 1

Modelo PESTEL, Colsubsidio Caja de Compensación Familiar.

Factor	Descripción
Político	Cambios normativos que afecten la operación de Colsubsidio
	Estabilidad Política para no afectar negativamente factores como la seguridad y la economía
	Cambios de Gobierno que afecte el logro de los objetivos inicialmente propuestos
Económico	La inflación puede afectar los costos operativos de la organización y la capacidad de mantener tarifas y precios competitivos
	El crecimiento económico en Colombia puede tener un impacto positivo en la presentación de servicio de las cajas de compensación y en la generación de empleo.
	Si las tasas de interés suben puede generar algunos sobrecostos financiero y afectar las inversiones
Social	El aumento en la conciencia de la salud y el bienestar puede impulsar la demanda de servicios relacionados con la salud y la calidad de vida.
	El aumento de la población especialmente de niños puede aumentar la demanda de los servicios recreativos y culturales
	Cambios demográficos pueden influir en la demanda de servicios
Tecnológico	La adopción de las Tics puede mejorar la calidad de la prestación de los servicios de manera eficiente
	Depender de la Tecnología puede presentar problemas de Ciberseguridad
	La prestación de servicios Digitales permiten hacer presencia de manera virtual y que los usuarios generen tramites sin necesidad de desplazarse a un espacio físico.
Ecológico	Al aumentar los tramites en línea reducen la utilización de papel
	La demanda de servicios sostenibles puede llevar a la creación de nuevos espacios La implementación y control con el cuidado del medio ambiente puede influir en las practicas operativas de las cajas de compensación
Legal	Regulaciones relacionadas con los derechos de afiliados y la protección al consumidor son esenciales para el funcionamiento de Colsubsidio
	La protección de datos es fundamental para la prestación de servicios y captación de nuevos clientes

Nota. Elaboración propia.

Matriz 5 Fuerzas de PORTER

La realización de la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter en la consultoría actual tiene un propósito fundamental. Esta matriz es una herramienta de análisis que se emplea para evaluar la competitividad y el atractivo de un mercado o industria específica en la que Colsubsidio planea incursionar, como los e-Sports. La matriz considera las fuerzas que influyen en este entorno, tal y como se muestra a continuación:

Figura 2

PORTER, Colsubsidio Caja de Compensación Familiar.



Nota. Elaboración propia.

Captura de la Información Primaria y Validación

En el proceso de diagnóstico, se desplegó una investigación exploratoria de enfoque mixto con un tipo de muestreo no probabilístico; para el enfoque cualitativo se aplicaron dos entrevistas a expertos con perfil de directivos y/o jugadores de torneos de e-Sports. Para el desarrollo del enfoque cuantitativo se utilizaron dos instrumentos, el primero aplicado a un

target de estudio de 15 jóvenes entre los 10 y 15 años, mercado potencial de Colsubsidio y el segundo, a 15 jóvenes de 15 a 25 años conocedores de la escena de los e-Sports en el país, con un muestreo de casos de tipo que permite profundizar en la riqueza y calidad de la información.

Resultados de instrumentos de captura de información primaria

Entrevista 1: Oscar Guerrero, Representante AMD Colombia.

Principales planteamientos:

- El proceso de formación en Colombia para los perfiles que requiere un equipo e-Sports es pobre y no se cuenta con formación certificada.
- El mundo gaming es “marketero” ya que en los mismos juegos se puede crear pauta.
- En Colombia, los espacios físicos para este tipo de encuentros son pocos, pero se consideran una vitrina importante para las marcas.
- Brasil es el país con más arenas montadas y quien tiene más fuerza a nivel Latinoamérica.
- Las ligas de e-Sports en Colombia tienden a contar con los mismos jugadores, los nuevos talentos son pocos y han sido opacados o frustrados.
- En Colombia la mayoría de los jugadores son de estratos 2 y 3.
- La incorporación de influenciadores de otros países en un evento, convocaría un número alto de espectadores.

Entrevista 2: Julián Castro, Jugador e-Sports.

Principales Planteamientos:

- El ciclo de un gamer inicia aproximadamente a los 16 años y puede llegar hasta los 22 años, si sobrepasa esa edad, generalmente se debe a su alto nivel competitivo.
- En el mundo de los e-Sports, existen gaming house donde habitan las personas del equipo y se les prepara psicológica y físicamente.

- Twitch es la plataforma con la comunidad más grande de e-Sports, lo que la convierte en un punto de referencia para los jugadores y seguidores.
- En Colombia, no se ha consolidado un influencer que practique e-Sport a nivel profesional.
- En la temporada escolar es donde más se consume contenido de este tipo.
- Detrás de los equipos, hay gente importante que ha sido player o game y que ahora desempeñan roles como entrenadores (coaches). Esto demuestra que existe la posibilidad de seguir una carrera profesional después de dejar de ser jugador.

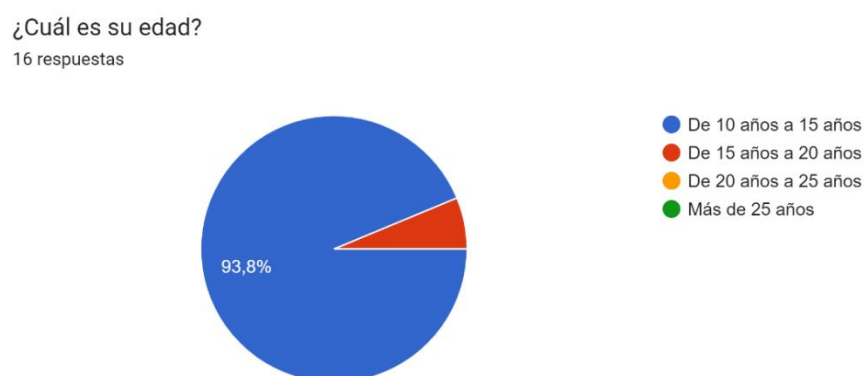
Procesamiento estadístico de datos

Resultados de encuestas aplicadas a mercado potencial jóvenes de 10 a 15 años

Los resultados de las encuestas aplicadas a jóvenes de 10 a 15 años tienen como objetivo recopilar datos valiosos sobre la percepción, intereses y necesidades de este grupo en relación con los e-Sport y la posible oferta de programas de formación de Colsubsidio en este campo. A continuación, se muestran los resultados de las preguntas de la encuesta aplicada:

Figura 3

Resultados: pregunta 1

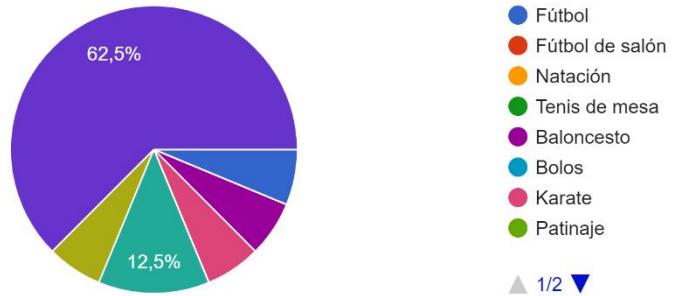


Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Resultados: pregunta 2

¿Actualmente forma parte de alguna escuela deportiva?
16 respuestas

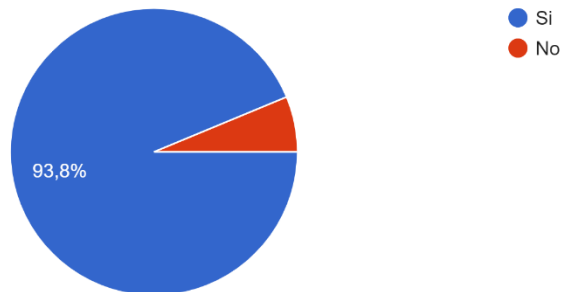


Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Resultados: pregunta 3

En los tiempos libres ¿juega videojuegos?
16 respuestas



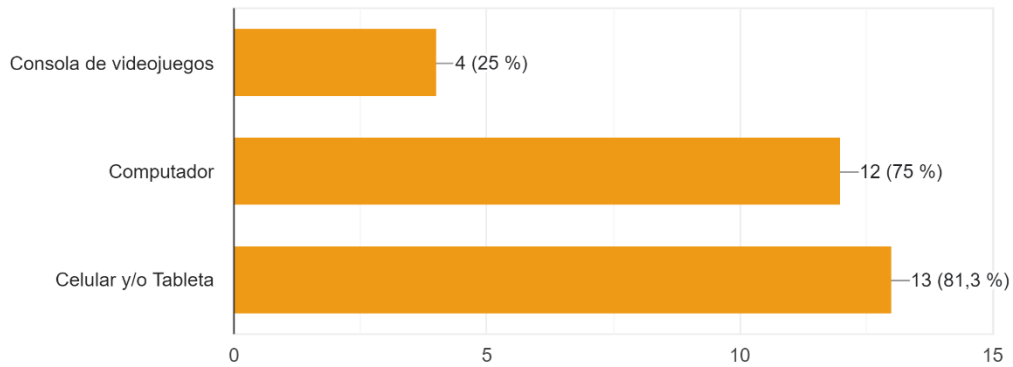
Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Resultados: pregunta 4

¿Con qué dispositivos cuenta en su hogar? Puede marcar varias opciones

16 respuestas



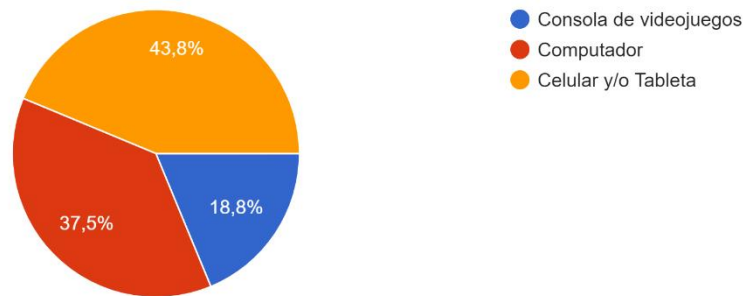
Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Resultados: pregunta 5

¿En qué dispositivo juega con más frecuencia?

16 respuestas

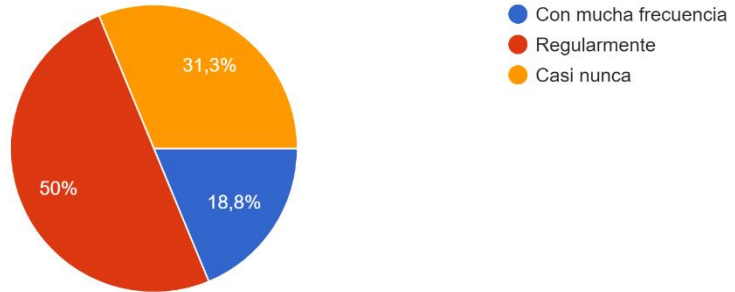


Nota. Elaboración propia.

Figura 8

Resultados: pregunta 6

Ve regularmente Youtubers de video juegos
16 respuestas

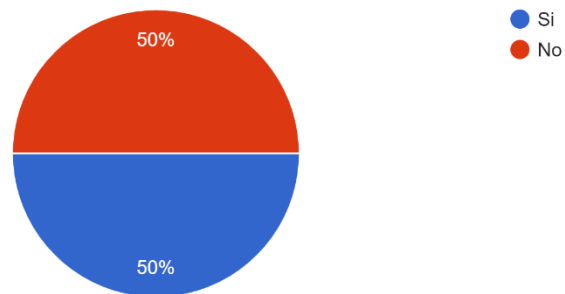


Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Resultados: pregunta 7

¿Conoce qué son los e-Sports?
16 respuestas

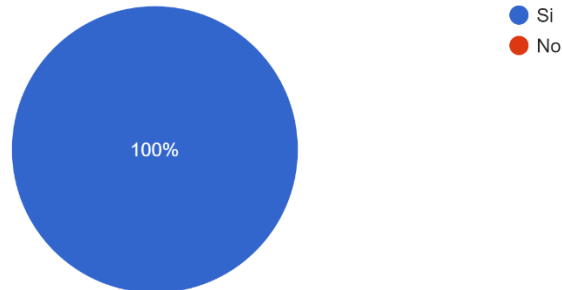


Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Resultados: pregunta 8

¿Le gustaría visitar lugares físicos en los que puede practicar videojuegos con sus amigos?
16 respuestas

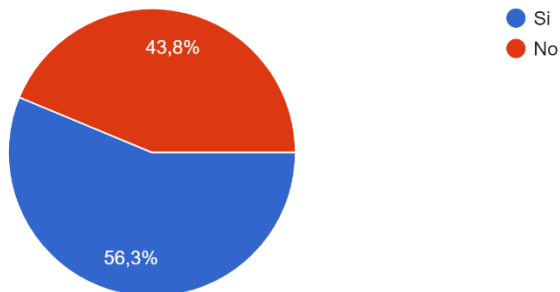


Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Resultados: pregunta 9

¿Le gustaría inscribirse en una escuela deportiva donde le enseñen a jugar videojuegos?
16 respuestas

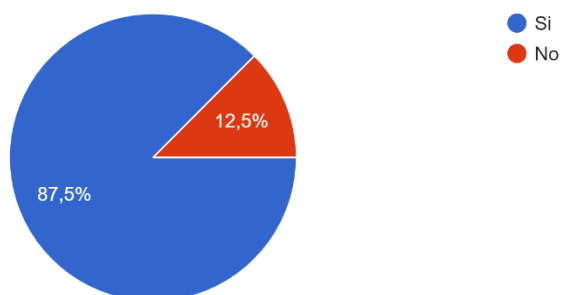


Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Resultados: pregunta 10

¿Le gustaría asistir a eventos y campeonatos de videojuegos?
16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

Resultados de encuestas aplicadas a jóvenes de 15 a 25 años, aficionados a los videojuegos

Figura 13

Resultados: pregunta 1

1. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

De 10 a 15 años	3
De 15 a 20 años	5
De 20 a 25 años	6
De 25 años en adelante	1



Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Resultados: pregunta 2

2. Genero (0 punto)

[Más detalles](#)

 Información

- Masculino 13
- Femenino 2




Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Resultados: pregunta 3

3. ¿Con que frecuencia juega videojuegos? (0 punto)

[Más detalles](#)

 Información

- Un día a la semana 0
- Entre 2 a 4 días por semana 6
- Más de 4 días por semana 9



Nota. Elaboración propia.

Figura 16

Resultados: pregunta 4

4. ¿En que dispositivo Juega con más frecuencia? (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

● Consola	8
● Computador	5
● Celular/tablet	2



Nota. Elaboración propia.

Figura 17

Resultados: pregunta 5

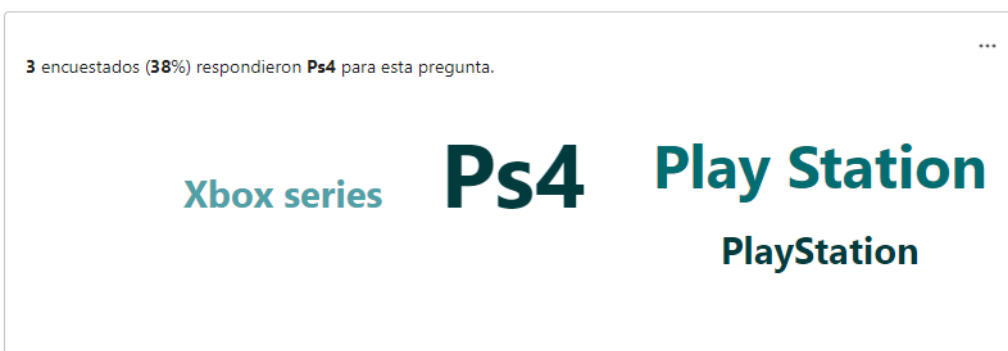
5. ¿Qué tipo de consola utiliza para jugar? (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

8
Respuestas

Respuestas más recientes
"play station 4"



Nota. Elaboración propia.

Figura 18

Resultados: pregunta 6

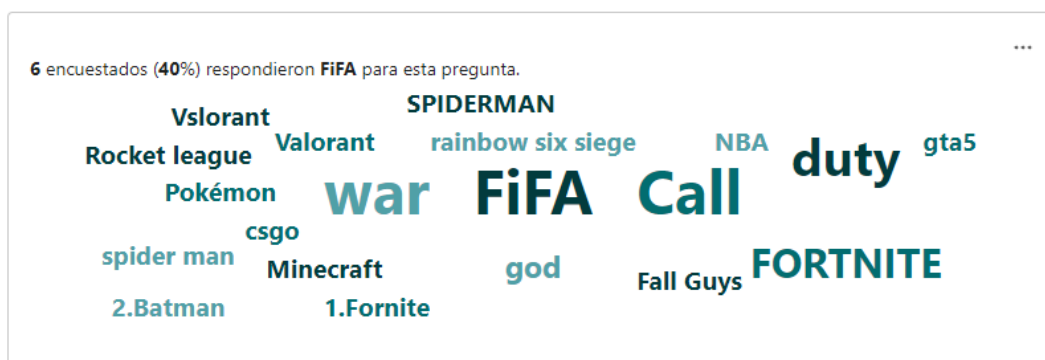
6. Mencione en orden 3 de los juegos que más practica, siendo el primero el que más practica y el tercero el que menos. (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

15
Respuestas

Respuestas más recientes
 "god of war, spider man, resident evil"
 "apex, league of legend, fifa"
 "call of dutty, god of war"



Nota. Elaboración propia.

Figura 19

Resultados: pregunta 7

7. Hace cuánto tiempo sigue y/o hace parte de los e-Sports (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

- Menos de un año 4
- Entre uno y dos años 2
- Más de dos años 9



Nota. Elaboración propia.

Figura 20

Resultados: pregunta 8

8. Asiste regularmente a eventos de e-Sports (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	3
● No	12



Nota. Elaboración propia.

Figura 21

Resultados: pregunta 9

9. ¿A cuales eventos de e-Sports regularmente asiste? (0 punto)

[Más detalles](#)

3
Respuestas

Respuestas más recientes
"SOFA"

Nota. Elaboración propia.

Figura 22

Resultados: pregunta 10

10. ¿Por qué no asiste regularmente a evento de e-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

12

Respuestas

Respuestas más recientes

"no me he entrenado competitivamente"

"no existe programación de estos eventos"



Nota. Elaboración propia.

Figura 23

Resultados: pregunta 11

11. ¿Le gustaría que se realizan más eventos de e-Sports en su ciudad? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Si	15
● No	0



Nota. Elaboración propia.

Figura 24

Resultados: pregunta 12

12. ¿En qué medios consume contenido de e-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

● Internet	13
● Eventos	1
● otro	1



Nota. Elaboración propia.

Figura 25

Resultados: pregunta 13

13. ¿Sigue a algún equipo o jugador de e-Sports colombiano? (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

● Si	4
● No	11



Nota. Elaboración propia.

Figura 26

Resultados: pregunta 14

14. Escriba el nombre del equipo o jugador de e-Sports colombiano que sigue

4 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Millonarios Fc
2	anonymous	Millonarios
3	anonymous	Denpride
4	anonymous	Mad lions e.c

Nota. Elaboración propia.

Figura 27

Resultados: pregunta 15

15. ¿Qué cree que le falta a la escena de los e-Sports para que sea más reconocida en el país? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

15

Respuestas

Respuestas más recientes

"atraer a nuevas empresas para conseguir patrocinio"

"influencer de alto nivel"

"más eventos"



Nota. Elaboración propia.

Figura 28

Resultados: pregunta 16

16. Mencione tres (3) marcas de empresas que apoyan actualmente a los e-Sports (0 punto)

[Más detalles](#)

Información

15
Respuestas

Respuestas más recientes

"adidas, amd, huawei"

"millonarios, red bull, xiaomy"

"red bull, coca cola, pony malta"



Nota. Elaboración propia.

Figura 29

Resultados: pregunta 17

17. Desde su punto de vista ¿Cómo cree que nuevas marcas pueden vincularse a los e-Sports y crecer (0 punto) el deporte en el país?

[Más detalles](#)

Información

15
Respuestas

Respuestas más recientes

"tener espacios para competir"

"facilidad para adquirir productos gaming"

"patrocinando talentos jóvenes"



Nota. Elaboración propia.

Análisis de los resultados

Diagnóstico organizacional: información secundaria

La información secundaria reveló que, a pesar de que Colsubsidio es una compañía altamente innovadora que ofrece soluciones de bienestar a diversos públicos objetivos, presenta un conocimiento limitado en categorías tan novedosas y con tanto potencial de desarrollo como los e-Sports. Esta falta de conocimiento puede estar contribuyendo a la carencia de iniciativas relacionadas con el tema dentro de la organización.

Para abordar este desafío, resulta necesario crear una estrategia de sensibilización y educación interna sobre los e-Sports, que impacte a diferentes dependencias de la organización y permita generar soluciones idóneas para su desarrollo en una compañía de la magnitud de Colsubsidio.

Para Colsubsidio, se desarrolló un análisis integral utilizando el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter. A continuación, se detalla su aplicación:

Una vez que se analiza la industria, la meta de la estrategia competitiva de una compañía consiste en encontrar una posición en el sector que le permita defenderse eficazmente contra las fuerzas competitivas o influir a su favor. Según Porter, existen tres estrategias genéricas: Liderazgo global en costos, Diferenciación y Enfoque o concentración (Porter, 2017).

De acuerdo con los análisis realizados y la estrategia definida por Colsubsidio, se ha determinado que la estrategia en el modelo de Porter que mejor representa la acción de la organización es la “Diferenciación”. Esto se debe a que la industria de las Cajas de Compensación en Colombia enfrenta una competencia significativa entre los actores existentes y está sujeta a regulaciones que limitan la entrada de nuevos competidores.

Colsubsidio, por su parte, se ha concentrado en ofrecer servicios de bienestar social y entretenimiento, que tiene como base la salud y el bienestar, y cuenta con una infraestructura

de primera que le permite brindar un servicio único y de calidad con el que pretende fidelizar a sus clientes.

Por otro lado, a pesar del crecimiento sustancial que los e-Sports están experimentando a nivel global, en Colombia aún se requiere un mayor desarrollo y la participación activa de marcas en el ecosistema. Esta participación puede impulsar un crecimiento exponencial en esta categoría. Colsubsidio debe capitalizar al máximo las oportunidades que ofrece esta industria en términos de marketing, patrocinios y participación en la comunidad de e-Sports.

Esto sugiere la alineación estratégica de la compañía con las tendencias de un mercado que posee un potencial significativo para el éxito. De esta manera, Colsubsidio puede diversificar su oferta de servicios y entretenimiento, incorporando contenido y experiencias relacionadas con los e-Sports, con el fin de atraer a un nuevo segmento de clientes interesado en la formación de talentos y la participación en eventos de deportes electrónicos.

Esta estrategia puede ser fundamental para la expansión de la compañía y la diferenciación de su oferta en comparación con otras Cajas de Compensación.

Información primaria y validación: entrevistas y encuestas

Los instrumentos empleados para la consultoría, permiten concluir que, aunque el segmento de los e-Sports en el país cuenta con una escena en la que participan equipos y jugadores profesionales, dicha escena carece de protagonismo, falta de apoyo y la desorganización de sus actores (clubes, jugadores, marcas) no ha permitido que los e-Sports tomen el protagonismo como disciplina deportiva.

Cabe resaltar que existen oportunidades significativas para el crecimiento del mercado de los deportes electrónicos, y el interés de empresas como Colsubsidio en ingresar en este ámbito infunde un sentimiento positivo y prometedor en la escena. Expertos en el campo,

como Óscar Guerrero de AMD Colombia, observan con gran optimismo el fortalecimiento continuo del sector a medida que organizaciones como la suya se suman y aportan solidez al ecosistema. Este compromiso adicional brinda una mayor visibilidad a las competiciones, a los clubes y a los jugadores, lo que contribuye al desarrollo y el florecimiento del panorama de los deportes electrónicos.

Su opinión también permitió identificar la importancia de la formación como un elemento fundamental en el desarrollo de los deportes electrónicos, al igual que en el fútbol tradicional. El público seguidor de estos deportes estaría dispuesto en recibir entrenamiento y formación profesional en estas disciplinas para aprovechar al máximo sus habilidades. Además, se destacó la relevancia del acompañamiento a lo largo de este proceso, abarcando tanto aspectos técnicos como psicológicos. Este apoyo integral es esencial para garantizar un desarrollo profesional saludable en los e-Sports, permitiendo a los participantes alcanzar su máximo potencial y mantener un equilibrio en su crecimiento en esta industria en constante evolución.

Las encuestas revelaron que una parte considerable de los más jóvenes, a pesar de su participación en video juegos, desconocen el concepto de los e-Sports. Esto subraya la necesidad de educar y generar conciencia en este campo en las generaciones más jóvenes, con el fin de fomentar un interés temprano en esta industria. Asimismo, se destacó la oportunidad de dar visibilidad a jugadores y equipos colombianos en los e-Sports. Dado que la mayoría de los encuestados no tenía referentes en la industria, existe un espacio significativo para promover y destacar el talento local en los e-Sports, lo que podría contribuir al crecimiento sólido de esta comunidad en Colombia.

Otra oportunidad que surgió en la información recolectada por los instrumentos aplicados en la investigación, es la falta de información y medios que permitan al público

estar al tanto de los eventos relacionados con en este campo. En la actualidad, no existe una organización visible que promueva de manera efectiva estos eventos ante el público.

Este vacío representa una gran oportunidad para marcas como Colsubsidio, que cuentan con los medios y la infraestructura para convertir la escena de los deportes electrónicos en un foco destacado del entretenimiento actual en el país. Lo anterior, no solo respaldaría la disciplina en sí, sino que también acercaría a más personas a eventos que cuenten con un mayor respaldo en su organización.

Los resultados de la investigación, tal como se presentan en el presente informe, facilitan una comprensión detallada del ecosistema de los e-Sports, destacando los diferentes roles que pueden ser impactados. Dicha información incluye a Colsubsidio, que es el enfoque principal de esta consultoría, así como a sus afiliados y al público potencialmente interesado en formarse como jugadores profesionales de e-Sports. Además, se incluyen a los proveedores de la infraestructura, organizadores de ligas, compañías interesadas en pautar, entre otros.

Siguiendo el orden cronológico en la aplicación de los instrumentos de investigación, se optó por centrarse en las opiniones, recomendaciones y planteamientos de expertos en el mercado de los e-Sports en Colombia. Esto permitió profundizar, resolver y consolidar información relevante. En particular, Óscar Guerrero, representante de AMD para Colombia, aportó valiosos planteamientos que refuerzan las oportunidades disponibles para Colombia y los jugadores profesionales de e-Sports.

Es importante destacar que la experiencia y rol de Óscar Guerrero se basa en liderar torneos con diferentes videojuegos y marcas en Colombia. Su labor comercial se centra en la distribución de equipos y arquitectura digital para aficionados y jugadores profesionales de los deportes electrónicos. Por tanto, sus visiones y recomendaciones están respaldadas por

una sólida trayectoria en el sector. Guerrero no solo resaltó los aspectos positivos de los e-Sports, sino también identificó desafíos que deben abordarse.

Los resultados más significativos de este primer instrumento, están enfocados en las siguientes áreas:

- Generar espacios para la conformación de equipos que cuenten con formación certificada y acompañamiento.
- Adecuar un espacio físico para los encuentros, entrenamiento y competición de los jugadores.
- Abrir oportunidades para que Colombia tenga un portafolio amplio de jugadores, asegurando que quienes estén en fase de entrenamiento no sean opacadas por jugadores con experiencia.
- Hacer especial enfoque y despliegue de la implementación en los estratos socioeconómicos dos y tres
- Apoyarse de influencers de países de la región que incentiven y convoquen un alto número de jugadores y espectadores.

Ahora bien, el segundo instrumento de investigación, que consistió en una encuesta a un jugador aficionado a los videojuegos, proporcionó información sobre su perspectiva, motivaciones, aspiraciones y necesidades en torno a los e-Sports, de la cual se resaltan los siguientes planteamientos:

- Es importante fortalecer el talento y alcanzar un nivel competitivo alto en una edad que no supere los 16 años.
- La preparación psicológica es importante para un sano desarrollo de la carrera profesional en los e-Sports.

- Es esencial tener presente las fechas y temporadas del año para lanzamientos o desarrollos de torneos. Por ejemplo, la temporada escolar es cuando más se consume contenido de e-Sports por parte de los aficionados y espectadores.
- Después de que un jugador se retira, en la mayoría de casos por su edad, existen roles importantes dentro del ecosistema de los e-Sports en los cuales pueden desempeñarse, como coach, caster, entrenador físico, entre otros.

Finalmente, en la recolección de datos a través de los instrumentos cuantitativos dirigidos a los jóvenes con la edad de 10 a 15 años y jóvenes aficionados a los videojuegos con la edad de 15 a 25 años, se pueden resaltar datos para contemplar una guía en la definición de las rutas estratégicas para la implementación de los e-Sports en Colsubsidio. Entre los resultados más destacados se encuentra que, en el primer grupo de jóvenes (10-15 años), a pesar de que un 93% de los encuestados juega en su tiempo libre y un 81% juega desde sus dispositivos móviles, se evidencia un desconocimiento del concepto de los e-Sports. El 52% de los encuestados no conoce la definición de los e-Sports ni comprende su desempeño desde una perspectiva profesional. Aunque los jóvenes reconocen términos como ligas, torneos, premiaciones y transmisiones, la noción de los e-Sports aún es limitada en este grupo.

En el segundo grupo de jóvenes (15-25 años), se destaca un comportamiento más profesional y disciplinado hacia los e-Sports. Más del 60% de los encuestados juega más de 4 días a la semana y tienden a utilizar dispositivos de mayor capacidad, como PlayStation 4 y Xbox Series, en lugar de dispositivos móviles. Este grupo muestra una mayor familiaridad con las marcas que patrocinan los e-Sports.

Como conclusión, un hallazgo significativo es la oportunidad de dar visibilidad a equipos o jugadores colombianos en los e-Sports. El 73% de los aficionados a los

videojuegos encuestados afirman que no tienen ningún referente local en la industria, lo que sugiere un espacio importante para promover y destacar el talento nacional en los e-Sports.

Resultados de la Solución

A través de la evaluación de datos recopilados de fuentes primarias y secundarias, se ha analizado el panorama con el objetivo de ofrecer soluciones a la oportunidad planteada: la incursión de Colsubsidio en los e-Sports. Este análisis se basa en la consideración de escenarios realistas y parte del reconocimiento de la urgencia de incorporar actividades que aborden las posibilidades de la cuarta revolución industrial. Esto permitirá transmitir una imagen de modernización y procesos vanguardistas que respaldarán el interés de generar bienestar para los afiliados y sus familias a través de esta influyente Caja de Compensación.

Si bien, una de las necesidades evidentes de los jugadores profesionales de e-Sports es contar en Colombia con un escenario tipo arena (una instalación física diseñada para albergar competiciones de deportes electrónicos en vivo) a la altura de grandes ligas americanas o europeas para lograr mayor protagonismo, monetización, competitividad y motivación, no es opción de recomendación en la presente consultoría. Lo anterior, debido a que en el análisis PESTEL, entre otras herramientas, se concluyó el escaso desarrollo, preparación y conocimiento en el ámbito competitivo de este deporte en el país. Aunque presente, los e-Sports aún se encuentran en una etapa de madurez. Sin embargo, esto no representa un obstáculo para Colsubsidio, sino una oportunidad para consolidarse y posicionarse como un referente en el mercado tecnológico.

Colsubsidio puede enfocarse en la construcción de oportunidades para el desarrollo de los juegos electrónicos, adaptándose a las condiciones del país y dirigiendo su propuesta hacia la población con menos recursos. Esto permitirá democratizar el acceso a las actividades relacionadas con los e-Sports, que en su mayoría podrían considerarse un privilegio en el ámbito profesional.

Recopilar de manera integral los resultados de la metodología aplicada en la presente investigación, permite dar un enfoque con mayor factibilidad en la creación de un espacio de atención temprana para el desarrollo y entrenamiento del talento, un lugar donde el entretenimiento y el ocio estarán condicionadas por la formación, la salud física y la salud mental. Estos servicios estarán disponibles para la comunidad una vez se materialice la propuesta denominada: “Bloc Gaming Center” cuyo alcance será la adecuación de un espacio físico ubicado en la sede Bloc Bosa con capacidad de atender a 30 jugadores de e-Sports en paralelo.

El “Bloc Gaming Center”, se convertirá en el escenario activo para cambiar vidas, permitiendo que la nueva era liderada por la transformación digital se desarrolle con un sentido humano, sin restricciones por la falta de oportunidades. Un espacio que se encargará de proyectar la vida de los jugadores llevándolos a mejorar las habilidades y conocimiento integral que se requiere para una carrera *gaming* formal. De esta manera, brindar un espacio para el entrenamiento con programas de autoformación con aulas virtuales para impartir formación de manera asincrónica, aulas presenciales de análisis de partidas para evaluar los avances de los jugadores y entrenar a partir de los resultados. Asimismo, un lugar donde se identifiquen las oportunidades de mejora en las partidas pregrabadas y presentar rutas para el mejoramiento de los objetivos de cada jugador, espacios programados para la motivación, entrenamiento físico, asesoría financiera, entre otros.

Para dar justificación a la propuesta de la solución, se ha diseñado un modelo que materializa el valor agregado de la iniciativa, en el cual se gestionan cuatro fases para una correcta ejecución de la incorporación de los e-Sports en Colsubsidio, trabajando desde el reclutamiento y la definición de los perfiles hasta el lanzamiento de la primera versión de “Bloc Gaming Center”. Las principales actividades que permitirán llevar a cabo y concluir exitosamente el desarrollo del objetivo y el alcance de esta propuesta, se sustenta en la

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). La siguiente figura ilustra el desglose de las fases del proyecto:

Figura 30

Elaboración “Bloc Gaming Center”



Nota. Elaboración propia

Preparación y reclutamiento

Durante la fase de preparación y reclutamiento del personal, es importante gestionar principalmente la definición de los responsables a nivel directivo y estratégico, especialmente los que estén asignados directamente por Colsubsidio, considerando sus roles, funciones y experiencia. Además, se debe considerar la contratación de nuevos miembros del equipo según las necesidades del proyecto.

Cabe destacar que el área de gestión de proyectos será la encargada de liderar y velar por el cumplimiento de las demás fases, teniendo en cuenta que el proceso de identificación y

reclutamiento estratégico en esta fase está direccionada a los expertos en áreas pedagógicas, técnicas y de entrenamiento de e-Sports, quienes se encargarán de estructurar con anticipación la metodología de acompañamiento para los jugadores.

- En el proyecto se desarrollará la contratación de las áreas directivas, técnicas estratégicas y operativas, que soportarán el despliegue en el lanzamiento del BGC. Esta fase es importante anticiparla, ya que permite la preparación y el diseño de la estrategia requerida para el desarrollo formativo, tanto en modalidades sincrónicas como asincrónicas. Los grupos de contratación se han definido de la siguiente manera:
- Personal directivo.
- Personal técnico.
- Personal estratégico.
- Personal operativo.

En el marco de esta propuesta, se presenta una estructura integral para llevar a cabo el reclutamiento del personal directivo, técnico, estratégico y operativo:

Tabla 2

Enfoque integral para el reclutamiento de personal

Posición	Cargo	Responsabilidades	Honorarios Anuales - Promedio por persona	Número de Personas Requeridas
Directivo	Director del Centro	El líder de la organización, idealmente, debe tener experiencia en la gestión de centros de formación o experiencia relevante en la industria de los e-Sports. Su principal responsabilidad será garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	\$ 95.000.000,00	1
	Director de Marketing y Comunicación	Promover el centro y establecer relaciones con la comunidad de jugadores, padres de familia y patrocinadores.	\$ 77.900.000,00	1
	Director Financiero	Responsable de la gestión financiera y presupuestaria del centro, así como de los eventos alternos.	\$ 96.900.000,00	1
Técnico	Entrenadores de Juegos Específicos	Experiencia en juegos populares dentro de la industria a nivel competitivo, capacidad de análisis y con buenas habilidades pedagógicas.	\$ 68.400.000,00	1 entrenador por cada 10 personas.
	Analistas de Datos	Evaluar el rendimiento de los jugadores y optimizar las estrategias de entrenamiento.	\$ 76.000.000,00	1
	Fisioterapeutas y Nutricionistas	Mantener la salud física de los jugadores, prevenir lesiones y optimizar su rendimiento.	\$ 46.208.000,00	2 entrenadores por cada 15 personas.
Estratégico	Director de Desarrollo de Talentos	Encargado de identificar y atraer nuevos talentos para el centro, así como de establecer relaciones con equipos profesionales y otras organizaciones.	\$ 59.204.000,00	1

	Gerente de Patrocinios	Buscar patrocinadores y colaboraciones estratégicas con empresas de la industria de los e-Sports.	\$ 53.428.000,00	1
	Analistas de Estrategia	Responsables de evaluar y desarrollar estrategias de juego para los equipos.	\$ 49.096.000,00	1
Operativo	Administradores del Centro	Gestionar la logística, instalaciones y recursos del centro.	\$ 40.432.000,00	1
	Coordinadores de Eventos	Encargados de organizar torneos, eventos y competencias.	\$ 37.544.000,00	Varía de acuerdo a las características de los eventos.
	Personal de Soporte Técnico	Mantener los equipos y la infraestructura técnica en óptimas condiciones.	\$ 37.544.000,00	1
	Personal de Recepción y Atención al Cliente	Ofrecer una experiencia de calidad a los jugadores y sus familias.	\$ 33.212.000,00	2

Nota. Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que las responsabilidades relacionadas en la tabla anterior se describirían de manera específica al momento de generar la convocatoria para cada cargo. Igualmente, es importante informar que los honorarios propuestos corresponden a un promedio para cada perfil y en el valor ya se encuentra incluido los costos de contribuciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), al Sistema General de Seguridad Social en Pensiones (SGSSP), y al Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL). No obstante, estos honorarios no contemplan costos adicionales como bonificaciones, seguro médico, Caja de Compensación y dotación de uniformes para los cargos requeridos.

Adecuación de las instalaciones

La fase de adecuación de las instalaciones está orientada a la apertura del espacio físico del primer “Bloc Gaming Center”, el cual funcionará como piloto en el despliegue de

otros puntos en Bogotá D.C. De esta manera, es importante definir la ubicación de esta primera sede, para lo cual se tuvo en cuenta una matriz de requisitos que permitieron evaluar la sede con las características más idóneas. Estos requisitos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Matriz: requisitos de ubicación

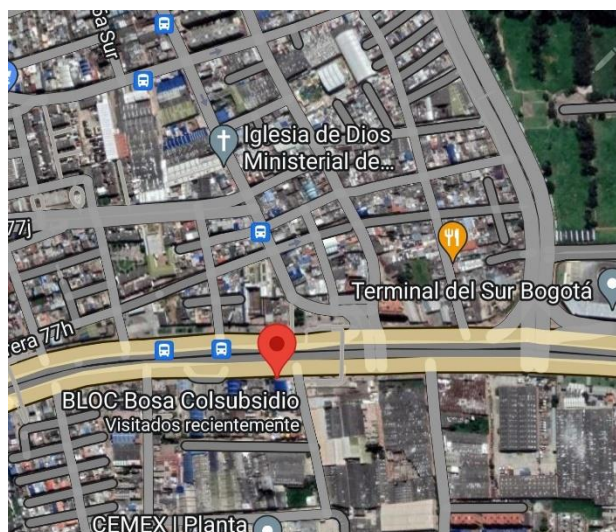
Sede	Ubicación central	Transporte	Disponibilidad de espacios	Impacto a los afiliados	Resultado
Plaza de las Américas	7	6	8	8	29
Bosa	8	9	10	10	37
Ricaurte	8	9	7	6	30
20 de julio	5	6	7	8	26
Maiporé	4	6	7	7	24

Nota. Elaboración propia

A continuación, se presenta un mapa que muestra la ubicación seleccionada para la sede BLOC, que resultó ser BLOC Bosa. Esta elección se basó en varios criterios, como la ubicación céntrica y la cercanía a diversos comercios, como restaurantes y supermercados, que garantizan una experiencia positiva para los visitantes al proporcionarles una sensación de seguridad. Además, se evaluaron factores de transporte, considerando las necesidades del público, incluyendo el acceso en vehículo particular y bicicletas, y el BLOC de Bosa obtuvo la mejor calificación en esta matriz.

Figura 31

Elaboración del “Bloc Gaming Center”



Nota. Elaboración propia

En cuanto a los espacios disponibles, es fundamental que la solución propuesta para la incursión de los e-Sports por parte de Colsubsidio no compita por espacios, presupuestos y atención con otras disciplinas. Por esta razón, se realizó la validación de los BLOC de manera presencial para asegurar la disponibilidad de espacios que puedan ser utilizados en la adecuación del “Bloc Gaming Center”, evitando al máximo un impacto negativo frente a los otros servicios. De esta manera, se determinó que el BLOC de Bosa y de Plaza de las Américas, cuentan con espacios suficientes y con los requerimientos técnicos para llevar a cabo esta implementación.

En resumen, la solución y propuesta de valor de esta consultoría se enfoca en promover la equidad y garantizar la prestación de servicios de alta calidad a la población menos favorecida, lo cual está en sintonía con la filosofía y valores de Colsubsidio. La elección del Bloc de Bosa como sede inicial permitirá llegar a una amplia población en Bosa y sus alrededores con facilidad de acceso.

A continuación, se relacionan las listas de tablas que contienen la discriminación de los equipos, características y cantidades requeridas para la adecuación física del “Bloc Gaming Center”. El objetivo es poder atender a 30 personas distribuidas en sesiones de entrenamiento, procesos de formación y aulas de análisis de estrategia:

Tabla 4

Adquisición de equipos de juego

Equipo de Juego	Características Técnicas	Cantidad	Opciones de Marcas	Precio + IVA
Computadoras Gaming	Procesador de alta gama, tarjeta gráfica potente, memoria RAM adecuada, SSD, y sistema de refrigeración eficiente.	10	Marcas populares como Alienware, ASUS, MSI, HP OMEN, Lenovo Legion.	Variable según la configuración, estimado entre \$4,000,000 - \$7,000,000 por unidad.
Monitores Gaming	Pantalla de alta resolución, frecuencia de actualización alta, tecnología de panel rápida (por ejemplo, IPS o TN), bajo retardo de entrada (input lag).	10	Marcas como ASUS, Acer, BenQ, Dell, LG.	Variable según el tamaño y características, estimado entre \$1,000,000 - \$2,500,000 por unidad.
Consolas de Videojuegos	Proporcionar una plataforma de juego con acceso a una amplia variedad de títulos. A menudo admiten juegos físicos y digitales. Estas consolas son conocidas por su facilidad de uso y estabilidad de rendimiento, lo que las hace populares entre jugadores de todas las edades.	3	Xbox, PlayStation, Nintendo Switch, u otras.	Variable según la consola y juegos, estimado entre \$2,000,000 - \$5,000,000 por unidad.

Servidores y Redes	Alojar juegos y prácticas en línea, enrutadores y switches para una red de alta velocidad y estabilidad.	2	Dell, HPE (Hewlett Packard Enterprise), Cisco, Juniper Network	Variable según el tamaño y configuración de la red, estimado entre \$5,000,000 - \$15,000,000 para servidores y equipo de red.
Software Especializado	Software de entrenamiento y análisis de juego, como programas de grabación, edición de video y estadísticas de juego.	4	OBS Studio, Adobe Premiere Pro, GameAnalytics, Overwolf, XSplit	Variable según el software, estimado entre \$100,000 - \$1,000,000 por licencia.

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Adquisición de equipos de juego

Producto	Características Técnicas	Cantidad	Opciones de Marcas	Precio
Teclados Gaming	Retroiluminación LED, teclas mecánicas o de membrana, teclas programables, anti-ghosting.	12	Marcas como Corsair, Razer, Logitech, SteelSeries.	Entre \$200,000 - \$300,000 por unidad.
Ratones Gaming	Sensor de alta precisión, DPI ajustable, botones programables, diseño ergonómico.	12	Marcas como Logitech, Razer, SteelSeries, HyperX.	Entre \$100,000 - \$400,000 por unidad.
Auriculares Gaming	Sonido envolvente, micrófono de calidad, comodidad de uso durante largas sesiones de juego.	12	Marcas como HyperX, SteelSeries, Razer, Logitech.	Entre \$200,000 - \$450,000 por unidad.
Micrófonos	Micrófonos de calidad para comunicación y grabación de contenido.	12	Marcas como Blue, Audio-Technica, Rode, Shure.	Variable según el modelo y características, estimado entre \$300,000 - \$1,500,000 por unidad.
Cámaras Web	Cámaras de alta definición para transmisión en vivo y grabación.	10	Marcas como Logitech, Razer, Elgato.	Variable según el modelo y características, estimado entre \$200,000 - \$1,000,000 por unidad.
Alfombrillas de Ratón	Superficie de alta calidad para un seguimiento preciso, base antideslizante.	15	Marcas como SteelSeries, Corsair, Razer, HyperX.	Variable según la marca y características, estimado entre \$50,000 - \$70,000 por unidad.

Nota: Elaboración propia

Tabla 6.

Adquisición de utilería, suministros técnicos, ambientación y diseño

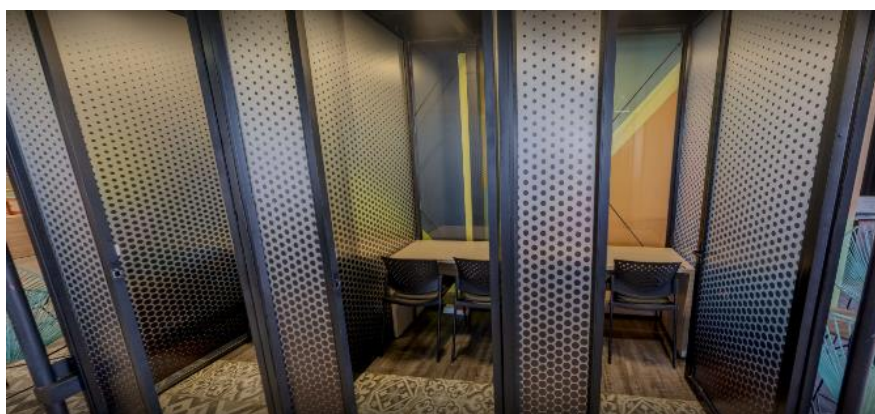
Utilería y Suministros Técnicos	Características Técnicas	Cantidad	Opciones de Marcas	Precio
Sillas Gaming	Diseño ergonómico, ajustable en altura, respaldo reclinable, soporte lumbar y para la cabeza, materiales de calidad.	10	Marcas populares como DXRacer, Secretlab, AKRacing, GT Racing.	Variable según el modelo y características, estimado entre \$800,000 - \$1,500,000 por unidad.
Mesas de Juego	Mesas de tamaño adecuado para computadoras y espacio para periféricos, duraderas y resistentes.	10	Marcas de muebles para oficina y gaming.	Variable según el tamaño y calidad, estimado entre \$300,000 - \$1,000,000 por unidad.
Sistemas de Almacenamiento	Armarios o estanterías para guardar equipos y accesorios de juego de forma ordenada.	2	Marcas de mobiliario y almacenamiento.	Variable según el tamaño y calidad, estimado entre \$500,000 - \$1,500,000 por conjunto.
Equipamiento de Iluminación	Iluminación ambiental y de fondo para mejorar la calidad de las transmisiones y grabaciones.	3	Marcas de iluminación y accesorios.	Variable según la iluminación y calidad, estimado entre \$300,000 - \$1,000,000 por conjunto.
Equipos de Enfriamiento	Soluciones de enfriamiento para mantener una temperatura adecuada en las salas de juego.	10	Marcas de sistemas de enfriamiento.	Variable según el tamaño y configuración, estimado entre \$1,500,000 - \$5,000,000 por equipo.

Nota: Elaboración propia

De esta manera, se podría iniciar con el acondicionamiento del espacio físico en el BLOC de Bosa, el cual deberá contar con 80 m² para la instalación de los cubículos de juego, los cuales se pueden adaptar de la misma forma en la que se ha organizado la zona de coworking. Asimismo, en los cubículos debe contemplarse el uso de materiales termoacústicos como corcho, geotextil o lana mineral. Este espacio debe tener de altura superior 3 metros para garantizar la ventilación y evitar sensación de claustrofobia o ansiedad que puede generarse durante las competencias. La siguiente ilustración evidencia las características mencionadas:

Figura 32

Acondicionamiento Bloc de Bosa



Nota. Imagen de referencia

Ahora bien, para el proceso de análisis de partidas post training, se hará uso del auditorio, el cual tiene la capacidad de albergar 50 personas. Esto permitirá la socialización de partidas, brindar sesiones de acompañamiento y dar instrucciones generales. De esta manera, se alternará el espacio con las demás disciplinas o actividades que programe Colsubsidio al interior del BLOC de Bosa. En cuanto a las zonas periféricas que acompañarán los cubículos, se adecuarán los pasillos que conectan con los baños y vestidores. Para este proceso, se organizará el espacio de coworking, sacrificando 9 mesas

que estaban adaptadas para el descanso de los afiliados. A continuación, se evidencia el corredor entre baños y vestidores y el espacio de coworking que sería utilizado:

Figura 33

Acondicionamiento Bloc de Bosa



Nota. Imagen de referencia

Figura 34

Acondicionamiento Bloc de Bosa



Nota. Imagen de referencia

Desarrollo del programa de formación por competencias

Para definir los procesos operativos y asignar las metodologías, insumos y adaptación de espacios, es fundamental contar con una estructura de grupos que caracterice a la

población que asistirá al “Bloc Gaming Center” (BGC). La propuesta de valor se centra en mejorar las habilidades de los jugadores a través de programas y metodologías adaptadas a sus necesidades y niveles de habilidad. Esto garantiza que no se detenga el proceso de jugadores experimentados ni se confunda el aprendizaje de quienes están en etapas introductorias. De manera que se plantea una estructura de clasificación basada en métricas técnicas y características, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7

Clasificación de jugadores

Nivel	Métricas Técnicas	Características
Nivel 1 (Principiante)	- Nivel de habilidad: bajo.	- Habilidades básicas de juego.
	- Experiencia en competencias: ninguna o mínima.	- Conocimiento limitado del juego y estrategia.
	- ELO o MMR (Matchmaking Rating): Bajo.	- Poca experiencia en competencias.
Nivel 2 (Intermedio)	- Nivel de habilidad: medio.	- Habilidades de juego en desarrollo.
	- Experiencia en competencias: competencias locales o aficionadas.	- Comprende estrategias básicas del juego.
	- ELO o MMR: moderado.	- Participación en competencias de nivel aficionado.
Nivel 3 (Avanzado)	- Nivel de habilidad: alto.	- Habilidades de juego sólidas y mecánicas avanzadas.
	- Experiencia en competencias: competencias regionales.	- Conoce a fondo las estrategias del juego.
	- ELO o MMR: alto.	- Considera la transición al nivel profesional.
Nivel 4 (Profesional)	- Nivel de habilidad: excepcional.	- Historial de éxito en competencias de alto nivel.
	- Experiencia en competencias: competencias nacionales e internacionales.	- Dominio completo del juego y estrategias.
	- ELO o MMR: muy alto.	- Compromiso total con e-Sports como carrera.
Nivel 5 (Élite)	- Nivel de habilidad: excepcional.	- Considerados entre los mejores en el mundo en su disciplina.

	- Experiencia en competencias: compiten a nivel de campeonatos mundiales.	- Historial de victorias en competencias de primer nivel.
	- ELO o MMR: máximo.	- Habilidades sobresalientes y conocimiento avanzado del juego. Principio del formulario Final del formulario

Nota: Elaboración propia.

Sin embargo, estandarizando las habilidades o clasificando el ELO de cada jugador, puede existir sesgo en el proceso de clasificación, por lo cual es importante determinar una ruta al menos por los juegos más relevantes y competitivos, en donde se priorizen los juegos con las respectivas clasificaciones, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 8

Nivel por juegos

Nivel	Juego	Clasificación
Nivel 1 - Principiante	League of Legends	ELO bajo (por ejemplo, bronce o plata).
	Rocket League	Rango bajo (bronce o plata).
	Fortnite	Jugadores nuevos con habilidades limitadas.
	Valorant	Rango bajo (hierro o bronce).
	Counter-Strike: Global Offensive	Rango bajo en el modo competitivo.
	Dota 2	MMR bajo.
	Overwatch	Nivel bajo de habilidad.
Nivel 2 - Intermedio	League of Legends	ELO moderado (por ejemplo, oro o platino).
	Rocket League	Rango moderado (oro o platino).
	Fortnite	Jugadores que han mejorado.
	Valorant	Rango moderado (plata u oro).
	Counter-Strike: Global Offensive	Rango moderado en el modo competitivo.
	Dota 2	MMR moderado.
	Overwatch	Nivel intermedio de habilidad.
Nivel 3 - Avanzado	League of Legends	ELO alto (por ejemplo, diamante o maestro).
	Rocket League	Rango alto (diamante o campeón).
	Fortnite	Jugadores altamente habilidosos.
	Valorant	Rango alto (diamante o inmortal).
	Counter-Strike: Global Offensive	Rango alto en el modo competitivo.

	Dota 2	MMR alto.
	Overwatch	Nivel avanzado de habilidad.
Nivel 4 - Profesional	League of Legends	Jugadores en equipos de ligas profesionales.
	Rocket League	Competidores profesionales
	Fortnite	Competidores en torneos profesionales (por ejemplo, Fortnite World Cup)
	Valorant	Competidores en torneos profesionales (Valorant Champions Tour)
	Counter-Strike: Global Offensive	Jugadores en equipos de nivel profesional.
	Dota 2	Jugadores en equipos de nivel profesional.
	Overwatch	Jugadores en equipos de la Overwatch League.
Nivel 5 - Élite	League of Legends	Jugadores en equipos de élite en torneos mundiales como el Mundial de League of Legends.
	Rocket League	Jugadores de élite (RLCS).
	Fortnite	Jugadores destacados a nivel mundial.
	Valorant	Jugadores destacados en eventos de élite (Masters y Mundial de Valorant).
	Counter-Strike: Global Offensive	Jugadores en equipos de élite que compiten en Majors y otros torneos importantes.
	Dota 2	Jugadores en equipos de élite que compiten en The International.
	Overwatch	Jugadores en equipos de élite en la Overwatch League y otros torneos de prestigio.

Nota: Elaboración propia

En esta propuesta de solución se desarrollan las siguientes modalidades:

Asincrónica: corresponde al modelo mediante el cual se puede obtener asistencia de manera virtual y con horarios definidos para cada tipo de estudiante, brindando la posibilidad de desarrollar procesos de autoformación guiados y soportados por herramientas tecnológicas.

Forjas Training: conformada por sesiones de acompañamiento y entrenamiento diseñadas para abordar las necesidades de los jugadores en áreas de formación, entrenamiento deportivo, entrenamiento físico, así como otros aspectos el acompañamiento psicológico, nutricional, financiero y de imagen, entre otros. Las Forjas Training son el componente

central del portafolio del “Bloc Gaming Center”, el cual ofrece un proceso pedagógico completo para jugadores de diferentes niveles, desde principiantes hasta profesionales.

Validación de partidas: en esta modalidad, se disponen espacios para validar partidas que han sido pregrabadas. Se genera un escaneo apoyado en tecnología para documentar las oportunidades de mejora y proporcionar recomendaciones estructuradas para los jugadores.

Con el fin de fortalecer las capacidades de los jugadores desde el nivel principiante hasta el nivel elite, se desarrollará un portafolio de contenidos y objetos virtuales de aprendizaje (OVAs), que proporcionarán una forma conveniente de adquirir conocimiento y mejorar habilidades de forma virtual y asincrónica. Estos módulos incluirán recursos gráficos como videos, imágenes, textos interactivos y demás contenido que garantice la transferencia de conocimientos de manera creativa. Al finalizar cada módulo, los participantes recibirán un certificado, en colaboración con nuestros patrocinadores, como reconocimiento por completar con éxito cada fase de evaluación del módulo. En la siguiente tabla se muestra el desglose de cada programa de formación por nivel, teniendo en cuenta que en la fase de diseño instruccional y pedagógico se debe crear el contenido para cada módulo:

Tabla 9

Contenido de módulos

Módulo	Tema	Nivel Principiante	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Nivel Profesional	Nivel Élite
Módulo 1	Fundamentos de juego.	Introducción a los e-Sports.	Estrategias básicas de juego.	Estrategias avanzadas.	Estrategias profesionales.	Estrategias de nivel mundial.
Módulo 2	Entrenamiento físico y mental.	Salud y condición física.	Entrenamiento mental básico.	Entrenamiento mental avanzado.	Manejo de presión en torneos.	Mentalidad de campeón.
Módulo 3	Comunicación en equipo.	Comunicación efectiva.	Coordinación en equipo.	Estrategia de equipo.	Comunicación en torneos.	Sinergia y comunicación perfecta.
Módulo 4	Análisis de juego.	Introducción al análisis de juego.	Análisis de partidas.	Análisis avanzado de partidas.	Análisis de torneos profesionales.	Análisis en tiempo real.
Módulo 5	Preparación de torneos.	Conocimiento de reglas.	Preparación para torneos locales.	Estrategia para torneos regionales.	Preparación para torneos nacionales e internacionales.	Competencia a nivel mundial.
Módulo 6	Gestión de carrera.	Planificación de carrera.	Gestión financiera básica.	Gestión de contratos y patrocinios.	Profesionalismo en e-Sports.	Carrera de élite y marca personal.
Módulo 7	Prácticas y entrenamiento.	Sesiones de entrenamiento.	Práctica de estrategias.	Entrenamiento intensivo.	Preparación para torneos.	Competencia en torneos internacionales.
Módulo 8	Torneos y competencias.	Participación en torneos locales.	Torneos de nivel amateur.	Torneos de nivel profesional.	Competencias nacionales e internacionales.	Competencias de élite.
Módulo 9	Creación de contenido.	Creación de contenido introductorio.	Streaming de juegos.	Contenido avanzado para audiencia.	Gestión de redes sociales.	Marca personal y contenido de élite.
Módulo 10	Retiro y transición.	Planificación para el retiro.	Transición a roles en e-Sports.	Cierre de carrera profesional.	Legado en e-Sports.	Retiro y legado de élite.

Nota. Elaboración propia

Apertura y promoción del “Bloc Gaming Center”:

Feria Gaming Center

Con el fin de generar mayor expectativa en torno a incursión de Colsubsidio en el mundo de los e-Sports se propone realizar la primera feria Gaming Center en Bogotá. Esta feria será un evento atractivo diseñado para atraer al público objetivo, que son todas las personas interesadas en practicar los e-Sports, tanto aquellos que son nuevos como aquellos que ya disfrutaban de los videojuegos como hobby.

El evento se llevará a cabo con el propósito de marcar el comienzo de la presencia de Colsubsidio en el ecosistema de los e-Sports y servirá como plataforma de lanzamiento para el “Bloc Gaming Center”. La feria se desarrollará de la siguiente manera:

Objetivo y Temática

El objetivo principal de esta feria será centrarse en los deportes en línea. Para lograrlo, se escogerá una locación adecuada en donde se puedan alquilar stands para realizar una feria comercial de las personas que hacen parte de este ecosistema, enfoque que permitirá atraer tanto a la comunidad de *gamers* como a sus patrocinadores.

Espacio físico. Con la finalidad de contar con un espacio adecuado para lograr los objetivos establecidos para la feria, se ha seleccionado el “Teatro Ripio”, que ofrece unas instalaciones diseñadas para la revolución tecnológica. Este espacio es adecuado tanto para el entretenimiento como para la formación.

Ahora bien, considerando que la feria se llevará a cabo desde la 1:00 p.m. hasta cerca de las 7:00 p.m, se ha gestionado una cotización por valor de \$33.511.590, que incluye el alquiler del salón principal con pantallas, sonido y un técnico que prestará sus servicios durante el evento. Además, habrá un equipo de logística compuesto por cinco (5) personas, dos (2) paramédicos, dos (2) brigadistas y dos (2) profesionales de limpieza para garantizar el buen desarrollo del evento.

En el salón principal, se ha previsto ubicar alrededor de 8 stands, los cuales estarán disponibles para ser alquilados por patrocinadores y empresas de tecnología que quieran tener visibilidad en este espacio.

Patrocinadores, expositores, influencers. Es bien sabido que el mundo *gaming* y todo lo relacionado con la tecnología y los servicios online, son un mercado laboral en crecimiento y que su público consume publicidad en línea. Por esta razón, se contactaron patrocinadores interesados en este mundo para que tengan un espacio exclusivo en la Feria, con el fin de cubrir algunos costos y hacer más atractivo el evento.

Además, se invitarán desarrolladores de videojuegos para que presenten sus creaciones. Así, los asistentes podrán probar y dar retroalimentación de su producto.

Por último, se tendrán en cuenta *streamers* reconocidos e *influencers* para que den visibilidad del evento a la comunidad en línea. De esta manera, Colsubsidio podrá mostrar que está teniendo un impacto significativo en este nuevo mercado.

Actividades y contenido.

Zonas Gaming: son espacios en donde los asistentes podrán interactuar entre ellos a través de diferentes pantallas y dispositivos. También se dispondrá una zona de realidad virtual que permitirá a los usuarios experimentar una sensación única, diferente a los escenarios existentes.

Torneos y competencias: se realizará un torneo de varias competencias que tendrá como objetivo ir eliminando participantes de cada fase. Posteriormente, el evento tendrá cierre con una gran final. El premio hará más atractivo el evento. El cronograma detallado de cada competencia está especificado para que los asistentes puedan planificar su participación.

Conferencias: en paralelo a las competencias, se llevará a cabo tres (3) paneles de discusión moderados por *casters* de renombre. Los invitados serán desarrolladores de juegos,

expertos de la industria, jugadores profesionales y jugadores retirados. Estos espacios permitirán que compartan sus experiencias con los usuarios.

Estrategia de marketing: aprovechando el poder de las redes sociales y las plataformas de *streamer*, se hará la promoción de la Feria y, de forma atractiva, se informará sobre el premio del torneo, así como de detalles sobre los expositores y colaboradores, Se implementará una estrategia de boletos en línea, lo que permitirá a los asistentes acceder de manera exclusiva a las competencias y actividades el evento.

Inauguración “Bloc Gaming Center”

Logística del evento. Para garantizar una experiencia sin contratiempos en la “Feria Gaming Center”, se establecerá un registro de asistentes previo que agilizará el ingreso al evento. Además, se contratará un servicio de *catering brunch* para ofrecer deliciosos pasabocas y bebidas no alcohólicas durante 4 horas, con la presencia de 2 meseros. En cuanto a la logística, limpieza y asistencia en caso de emergencia, el alquiler del teatro incluye personal capacitado para garantizar un entorno seguro y ordenado en todo momento.

Feedback del evento. Una vez concluido el evento, se enviarán correos de agradecimiento a todos los participantes, acompañados de una breve encuesta para evaluar la satisfacción de los asistentes y recopilar valiosa información sobre áreas de mejora.

La organización de la primera feria es esencial para garantizar un evento atractivo, bien estructurado y lograr el impacto deseado, lo que permitirá a Colsubsidio establecerse como un pionero en el mercado del ecosistema *gaming*.

Apertura y promoción “Bloc Gaming Center”. Para celebrar la apertura del primer Gaming Center en la localidad de Bosa, Bogotá, se llevarán a cabo dos eventos significativos. El primero consistirá en la inauguración del espacio físico dedicado a la práctica de e-Sports en Bosa. El segundo evento será una Feria Gaming, que no solo marcará la presencia de Colsubsidio en el mundo de los e-Sports, sino también ofrecerá una valiosa oportunidad para explorar la competencia y analizar el mercado, sentando las bases para un futuro desarrollo comercial dentro de este próspero ecosistema.

¿Qué estrategias se tendrán en cuenta en la apertura?

A partir de la presente consultoría, se recomienda tener en cuenta los siguientes pasos para llevar a cabo la inauguración del primer espacio físico propuesto:

Tener un ambiente emocionante y atractivo para los asistentes, teniendo en cuenta la temática de la zona y el público objetivo al que se pretende llegar. En ese sentido, es importante aprovechar la adecuación de las instalaciones, para que los jóvenes descubran el diseño tecnológico con el que se pretende captar su atención.

- Con el fin de generar mayor interés, organizar un torneo pequeño con juegos populares y un premio atractivo. Es esencial promocionar estas competencias días antes para generar expectación y captar una audiencia más amplia.
- Ofrecer demostraciones gratuitas de la formación que se llevará a cabo con los juegos más competitivos, generando así el interés del público en el programa que Colsubsidio pretende que se desarrolle.
- Teniendo en cuenta la presencia de jugadores retro como un posible medio para atraer un público más amplio, se ha considerado la creación de una zona especial con consolas y juegos clásicos para fomentar la interacción entre los asistentes.

- Es fundamental invitar personalidades de la industria de los videojuegos, streamers populares o jugadores profesionales para que participen en el evento y atraigan mayor audiencia.

¿Cómo se realizará la estrategia de promoción de la inauguración del Bloc?

Una estrategia efectiva de marketing será esencial para garantizar que la inauguración del primer espacio físico de e-Sports de una Caja de Compensación sea impactante. En este sentido, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

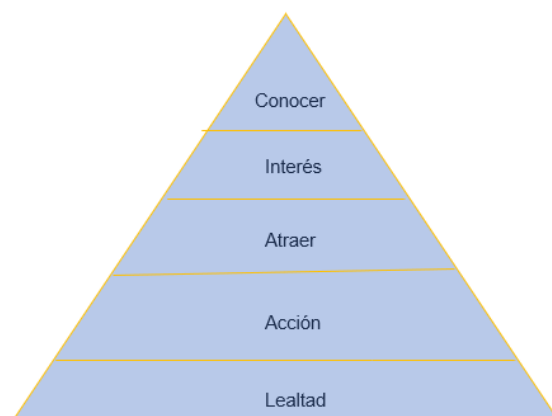
- Crear el perfil en redes sociales para el “Bloc Gaming Center” donde se realizarán los anuncios del torneo; así como también promocionar las imágenes físicas del sitio con videos destacados y, por supuesto, generar contenido importante sobre la inauguración del evento.
- Realizar alianzas con streamers de juegos para que promocionen el evento en sus canales digitales. Invitar influencers del medio para que hagan transmisiones en vivo el día de la inauguración con el fin de llegar a más audiencia.
- Aprovechando la relevancia de Colsubsidio como marca y su amplia audiencia, se llevará a cabo una estrategia publicitaria en sus propios medios para alcanzar a la audiencia local y generar interés en este nuevo programa de formación en e-Sports. Además, se contempla la difusión de publicidad en otros centros físicos de Colsubsidio, distribuyendo información en lugares frecuentados por el público joven.
- Se considerarán alianzas estratégicas con universidades e instituciones educativas, aprovechando la oportunidad para atraer al público mediante afiches con diseño atractivo y códigos QR que permitan a los interesados escanearlos para acceder a información detallada sobre el evento.

- Con el propósito de destacar a los invitados, la importancia del torneo y el programa de formación, se planifica llevar a cabo una cobertura de prensa a través de sitios web y medios locales que hacen parte del ecosistema.
- Es importante ofrecer tarifas especiales del programa a las personas que asistan a la inauguración y que participen en el torneo, motivando a que se inscriban a el programa de formación.
- Por último, se plantea la posibilidad de generar un incentivo adicional para las personas que se inscriban a la inauguración a algún familiar o amigo y así logremos una mayor audiencia que nos permita llegar más a nuestro público objetivo.

La mayoría de estos eventos se transmiten en línea a través de plataformas y redes sociales, así que resulta fundamental llevar a cabo un seguimiento y análisis del impacto que generan. Esto permitirá obtener una retroalimentación valiosa que contribuirá a la mejora de eventos futuros. Para lograr este propósito, se ha desarrollado una estrategia que se basa en la Pirámide de Awareness, un modelo metodológico que considera las diferentes etapas del usuario en cada nivel. A continuación, se detallan estas etapas para una comprensión más profunda de la estrategia:

Figura 35

Estrategia basada en la Pirámide Awareness



Nota. Elaboración propia.

Nivel 1. Conocer

Para dar a conocer el “Bloc Gaming Center”, Colsubsidio aprovechará sus redes sociales y su sitio web como canales de difusión. Se creará contenido atractivo, incluyendo imágenes y videos que muestren las instalaciones del centro, además de la colaboración con *influencers* y *streamers* de videojuegos con el fin de alcanzar a una audiencia más extensa. Asimismo, utilizará publicidad local, aprovechando la presencia física de la Caja de Compensación en diversos lugares, con el propósito de lograr una cobertura más amplia y efectiva.

Nivel 2. Interés

Durante la inauguración se ofrecerán promociones del programa de formación para despertar el interés de los jóvenes y sus acompañantes. Se tendrán en cuenta las personas que lleven a sus amigos como referidos para dar una tarifa especial o algún bono de formación. Se debe realizar una campaña publicitaria que despierte curiosidad sobre el evento, distribuir afiches, piezas gráficas para redes sociales y publicidad en sitios web.

Nivel 3: Atraer

Gestionar la presencia de invitados especiales para atraer a jugadores más serios y apasionados. La oportunidad de conocer a *influencers* de la industria del juego, puede aumentar la posibilidad de asistir al evento. También, programar demostraciones de profesionales, dirigidas a un público joven que le llame la atención la formación en esta área.

Nivel 4. Acción

Generar un registro sencillo de diligenciar para que las personas puedan reservar su entrada a la inauguración. Esto con el fin de motivar con anticipación a la audiencia a participar del evento. Es importante crear expectativas positivas del evento para incentivar este llamado a la acción. De igual manera, se dispondrá de un canal para responder las

preguntas de las personas que han mostrado interés en la participación y monitorear las interacciones con el público.

Nivel 5: Lealtad

Colsubsidio se caracteriza porque le da importancia a su servicio y se centra en garantizar una buena experiencia, y la inauguración de este Bloc no puede ser la excepción. La logística del evento debe ser muy bien organizada para que los usuarios disfruten de la experiencia de juego, compartan con gente que se mueve en el ecosistema y se interesen por los programas de formación, los cuales, a su vez, los recomienden.

Se aprovechará la presencia de los asistentes a este evento para llevar a cabo entrevistas y recopilar testimonios, con el propósito de obtener una valiosa retroalimentación sobre la experiencia del evento. Estos testimonios serán incorporados estratégicamente en la campaña de marketing, destacando las opiniones positivas a través de las redes sociales, para llegar a la audiencia interesada en aprender y participar en los e-Sports, fortaleciendo aún más su presencia en el mercado.

Estrategia de Comunicación “Bloc Gaming Center”

Como parte del plan de implementación del proyecto “Bloc Gaming Center”, se propone una estrategia de comunicación que comprende diferentes etapas del proyecto y que busca garantizar el crecimiento y la adherencia del público a los deportes electrónicos mediante los “Bloc Gaming Center”. Para ello, a continuación, se describen los diferentes elementos que comprenden la estrategia, con el fin de garantizar su óptima implementación:

Objetivos de comunicación

- Posicionar los servicios de “Bloc Gaming Center” en Bogotá.
- Generar inscripciones de alumnos a los programas que se prestarán en el “Bloc Gaming Center”.
- Crear una comunidad de e-Sports vinculada a la marca Colsubsidio.

Audiencias

Consumidores: jóvenes entre los 10 a 17 años, residentes en Bogotá, cercanos a las zonas de impacto de los Bloc de Colsubsidio (Bosa, Plaza de las Américas, 20 de Julio, Ricaurte, Maiporé, Suba), estudiantes de Colegio que realizan actividades deportivas extra a su jornada estudiantil; son nativos digitales, que entre sus pasatiempos está jugar videojuegos en consolas y/o celulares.

Clientes: padres de familia, entre los 25 y 40 años, con hijos en el colegio, residentes en Bogotá, cercanos a las zonas de impacto de los Bloc de Colsubsidio (Bosa, Plaza de las Américas, 20 de Julio, Ricaurte, Maiporé, Suba), que buscan actividades que fomenten la formación integral de sus hijos, en áreas deportivas, artísticas o cognitivas.

Mensaje de Comunicación

Como parte del desarrollo de la propuesta de consultoría, se define un mensaje de comunicación que impregnará todos los esfuerzos de marketing, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se describen los parámetros creativos que fundamentan la propuesta de comunicación alienada a la estrategia “Bloc Gaming Center”:

Racional Creativo: comprende el argumento que valida creativamente el concepto y da la base para el sustento de la campaña y cada uno de los mensajes aplicado a los medios que de aquí se desprenden.

Dentro del leguaje típico de los videojuegos, existen diferentes niveles que demuestran la maestría que puede llegar a tener el jugador en determinada disciplina. Es común ver en las interfaces de los juegos niveles de novato, experto o hasta profesional. Este último término también se conecta con el mundo de los e-Sports, ya que es ahí donde se encuentra esta categoría, es decir, en el nivel más alto, donde la exigencia y la destreza se ven en cada jugada. Por eso, para comunicarle a los diferentes públicos sobre el programa de formación al que se pueden inscribir dentro del “Bloc Gaming Center, se ha optado por un

concepto directo que establece una conexión lógica entre lo que ofrece este proyecto de formación y la aspiración de convertirse en un profesional en una disciplina deportiva.

Concepto de comunicación: “Bloc Gaming Center” – Entrena y aprende a jugar como un pro.

Key visual: se refiere a la representación gráfica del concepto. Este elemento encapsula de manera gráfica y efectiva los aspectos fundamentales de la campaña, transmitiendo visualmente sus componentes clave, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 36

Representación gráfica – comunicación



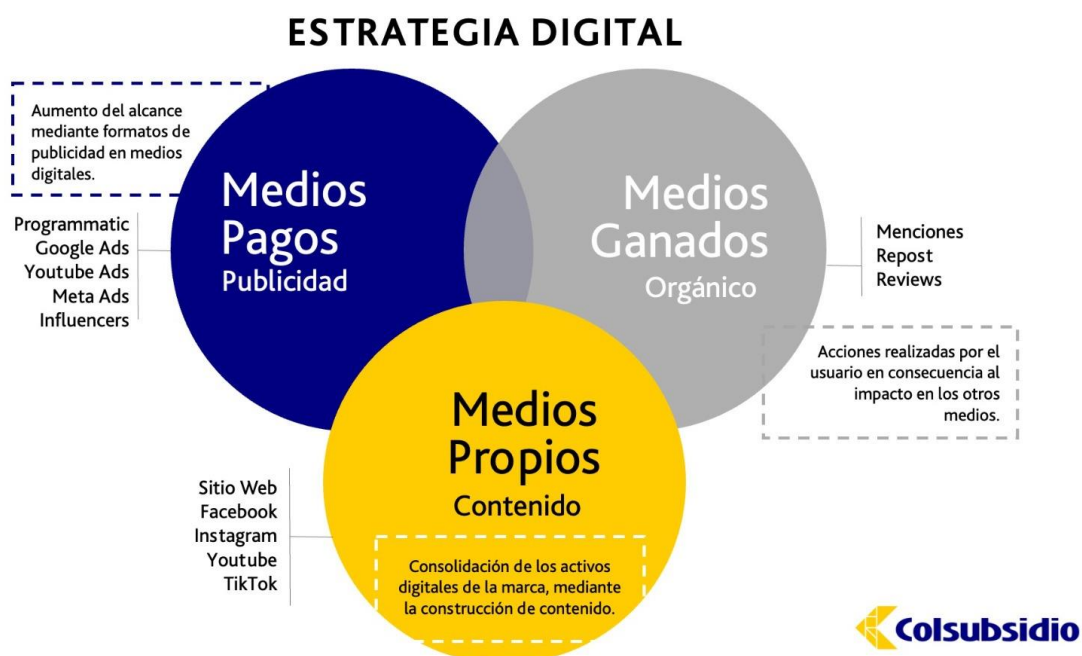
Nota. Elaboración propia.

Estrategia digital

Como resultado del proceso de consultoría y entendiendo los diferentes públicos objetivos a los cuales se quiere impactar con el proyecto de “Bloc Gaming Center”, se establece una estrategia digital enfocada en desarrollar diferentes tipos de medios digitales. En la siguiente gráfica se presenta el ecosistema propuesto para la estrategia digital que será implementada:

Figura 37

Estrategia Digital



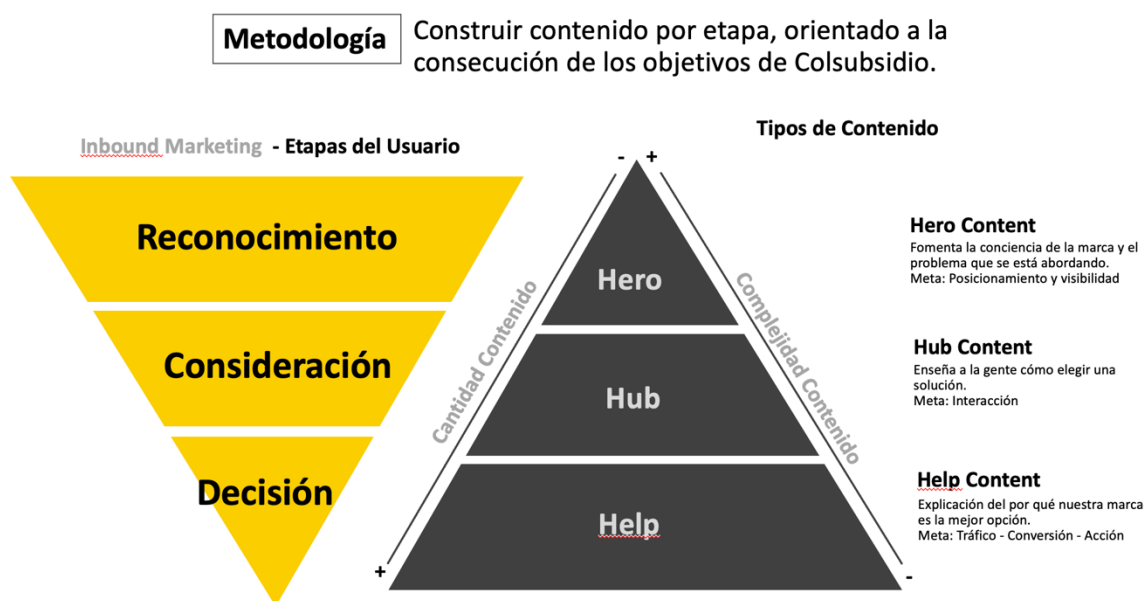
Nota. Elaboración propia.

La estrategia está compuesta por 3 tipos de medios.

Medio propios: son aquellos que la marca controla en su totalidad y los que se deben posicionar dentro de las actividades digitales. Para ello se desarrollan contenidos dentro de los diferentes activos digitales, con el fin de cubrir el camino del usuario en las etapas que atraviesa antes de comprar, como se puede apreciar en el siguiente esquema:

Figura 38

Metodología



Nota. Elaboración propia

Sitio web: en el sitio web corporativo de Colsubsidio: <https://www.colsubsidio.com/> se creará una sección en la que se cuente a profundidad del programa “Bloc Gaming Center”, videos de las instalaciones y biografías de los coach que estarán capacitando a los participantes en las diferentes competencias de e-Sports.

Landing Page “Bloc Gaming Center”: se creará una *Landing Page* enfocada en mostrarle a los jóvenes lo que pueden aprender en “Bloc Gaming Center”, los programas y unas pequeñas pruebas que pueden desarrollar a modo de conocer su nivel.

Facebook: en la página de Facebook oficial de Colsubsidio:

<https://www.facebook.com/RyTColsubsidio>, se creará contenido informativo sobre los programas de formación en e-Sports prestados en “Bloc Gaming Center”. También se mostrará a los padres de familia y adultos, videos infográficos con las cifras de los e-Sports en el mundo y cómo se ha convertido en un deporte seguido por millones. Adicional, se dará a conocer el perfil de los *coach* que hacen parte del proyecto, así como los eventos de los cuales hace parte Colsubsidio como organizador o en donde competirá el Equipo de Colsubsidio e-Sports.

Instagram: se utilizará para mostrar las diferentes disciplinas que se entrenan en los e-Sports, además de crear eventos en vivo donde los padres e hijos que se conecten podrán solucionar dudas acerca de los programas de “Bloc Gaming Center”.

TikTok: se abrirá el canal de “Bloc Gaming Center” en esta plataforma, con el fin de conectar con los usuarios jóvenes que pueden ser parte de los programas de formación. Se hablará del mundo de los e-Sports, competiciones, recomendaciones, juegos, *gameplay* y demás contenido en torno a los e-Sports.

Youtube: en el canal oficial de Colsubsidio se creará una lista de reproducción enfocada en el mundo de los e-Sports. Aquí se mostrará cómo funcionan los programas de formación de “Bloc Gaming Center”, competiciones en las que participan los equipos de Colsubsidio.

Medios pagos: son aquellos que se utilizan para darle mayor alcance a los medios propios de la compañía. Se seleccionan de acuerdo a los objetivos de la marca y a la afinidad que pueden tener con las audiencias. A continuación, se describen los medios pagos seleccionados para la estrategia:

Pauta programática: se empleará un Demand Side Platform (DSP) para lanzar anuncios de banners dirigidos al segmento de padres. La tecnología del DSP se usará para

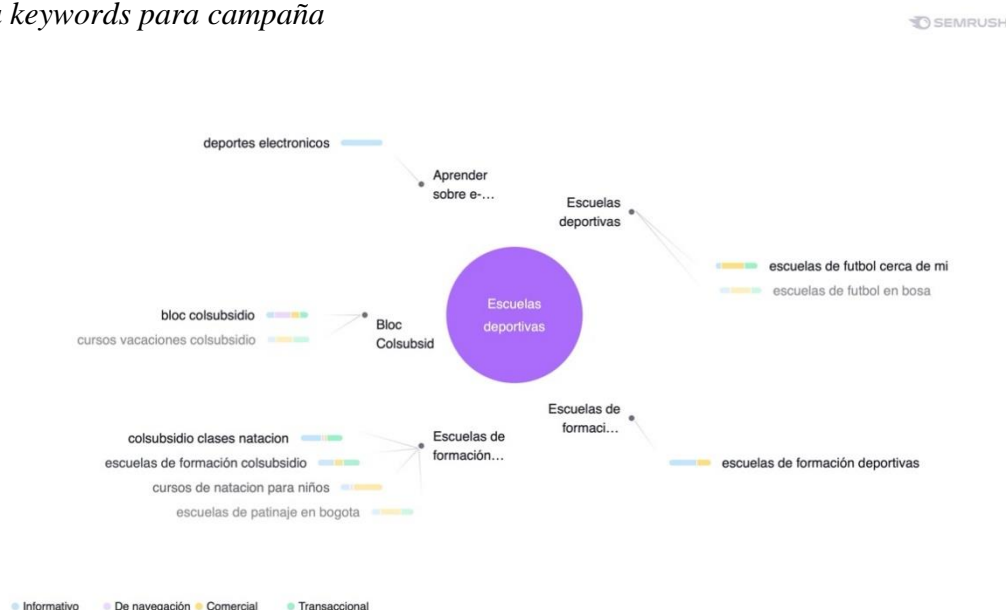
ubicar estos banners en los sitios web más visitados por el público objetivo, con el propósito de promocionar y destacar el “Bloc Gaming Center” como una opción para la formación deportiva de sus hijos. Además, aprovechando la tecnología de geolocalización, se enviarán notificaciones *push* a los clientes que residan a una distancia de 5 kilómetros de los Bloc. Esta estrategia tiene como finalidad impactar a las personas cercanas a los Bloc y dirigir las al lugar físico para obtener información adicional.

Google Ads: dentro del universo de formatos de publicidad de Google, se seleccionarán los anuncios de búsqueda y la publicidad en video de YouTube como los formatos más idóneos para el desarrollo de la estrategia.

Anuncios de búsqueda: dada la importancia que es redirigir tráfico al sitio web de la marca y al *Landing Page* de “Bloc Gaming Center”, se establecerá una estrategia de pauta en el buscador, identificando palabras claves asociadas a la marca Colsubsidio, al Bloc y a temas de interés como las escuelas deportivas y los e-Sports. A continuación, se puede apreciar el esquema de *keywords* utilizado para la campaña de búsqueda.

Figura 39

Esquema keywords para campaña



Nota. Elaboración propia.

Establecidos los grupos de *keywords*, se determina el total de palabras claves que serán parte de la estrategia, como se ve a continuación en la tabla:

Figura 40

Estrategia digital - keywords

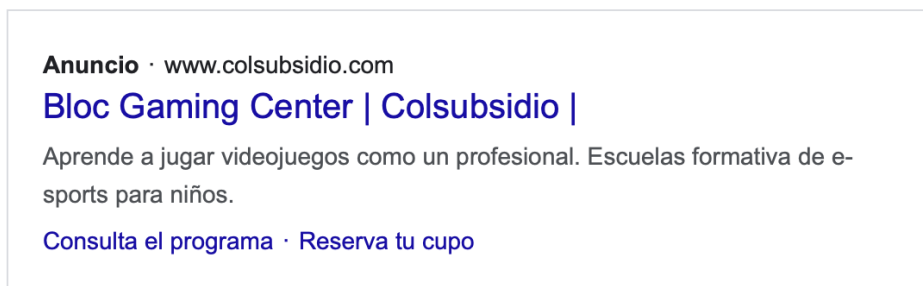
KEYWORDS COLSUBSIDIO BLOC GAMING CENTER						
Eligibilidad	Categorías	Keyword	Intent	Match Volume		
esateles de innovación en el subidido	esateles de patinaje en bogata	escuela de patinaje	Commercial	490		
		clase de patinaje	Informational, Transactional	490		
		escuela de patinaje en bogata	Commercial	390		
		curso de patinaje	Transactional	170		
		academia de patinaje	Commercial	110		
		clase de patinaje para adultos	Informational	110		
		clase de patinaje en bogata	Commercial	110		
		clase para niños	Transactional	90		
		academia de patinaje	Commercial	70		
		col subidido en bogata	rutina de col subidido	Transactional	4900	
			curso de rutina de col subidido	Informational, Transactional	390	
			práctica de rutina de col subidido	Commercial	890	
			curso de rutina de col subidido	Informational, Transactional	720	
			el cubo de rutina de col subidido	Transactional	220	
			clase de rutina de col subidido	Informational, Transactional	260	
	rutina de col subidido		Transactional	210		
	col subidido en bogata		Transactional	140		
	inscripción de rutina de col subidido		Informational	110		
	práctica de rutina de col subidido		Informational	110		
	academia de rutina de col subidido		Informational	110		
	inscripción de rutina de col subidido		Informational	90		
	col subidido de rutina de col subidido		Informational	90		
	escuela de rutina de col subidido		Informational, Transactional	90		
	tarifas de rutina de col subidido		Informational	90		
	curso de rutina de col subidido para niños	Navigation	70			
	curso de rutina de col subidido para niños	Informational	70			
	col subidido de rutina de col subidido	Informational	70			
	curso de rutina de col subidido	curso de rutina de col subidido para niños	Informational	70		
		curso de rutina de col subidido	Informational	390		
		curso de rutina de col subidido	Commercial	390		
		escuela de rutina de col subidido	Commercial	170		
		clase de rutina de col subidido	Navigation, Commercial	170		
		clase de rutina de col subidido	Commercial	170		
		curso de rutina de col subidido	Commercial	140		
		curso de rutina de col subidido	Commercial	90		
		escuela de rutina de col subidido	Commercial	90		
		escuela de rutina de col subidido	Commercial	90		
		clase de rutina de col subidido	Informational	70		
		inscripción de rutina de col subidido	Informational	70		
		inscripción de rutina de col subidido	Commercial	70		
		esateles de innovación en el subidido	deportes de innovación en el subidido	Informational	390	
			esateles de innovación en el subidido	Commercial	210	
	col subidido de innovación en el subidido		Transactional	90		
	curso de innovación en el subidido		Informational, Transactional	90		
	escuela de innovación en el subidido		Informational, Transactional	0		
Total esateles de innovación en el subidido				1960		
esateles de deportes	esateles de fútbol en bogata		escuela de fútbol en bogata	Commercial	290	
			escuela de fútbol	Commercial	390	
			academia de fútbol	Commercial	490	
			academia de fútbol en bogata	Commercial	320	
			clase de fútbol	Informational, Transactional	260	
			escuela de fútbol en bogata	Transactional	140	
			escuela de fútbol en bogata	Commercial	110	
			escuela de fútbol en bogata	Commercial	110	
			academia de fútbol en bogata	Commercial	90	
		escuela de fútbol en bogata	Commercial	90		
		clase de fútbol	Transactional	90		
		inscripción de fútbol	Transactional	90		
		escuela de formación de fútbol en bogata	Commercial	70		
		escuela de fútbol para niños	Transactional	70		
		inscripción de fútbol en bogata	Informational	70		
	esateles de fútbol en bogata	escuela de fútbol en bogata	Commercial	110		
		escuela de fútbol en bogata	Informational, Commercial	70		
		escuela de fútbol en bogata	Transactional	70		
		Total esateles de deportes				640
		esateles de innovación de deportes	esateles de innovación de deportes	formación de innovación de deportes	Informational, Commercial	170
				escuela de innovación de deportes	Informational	90
				formación de innovación de deportes	Commercial	70
				formación de innovación de deportes	Informational	70
				definición de innovación de deportes	Informational	70
				escuela de formación de innovación de deportes	Informational	0
Total esateles de innovación de deportes				410		
Bloc de subidido	curso de innovación de subidido			curso de innovación de subidido	Transactional	890
				col subidido de innovación de subidido	Informational, Transactional	390
				curso de innovación de subidido	Commercial	260
		curso de innovación de subidido	Commercial	70		
		col subidido de innovación de subidido	Navigation	720		
	Bloc de subidido	col subidido de innovación de subidido	Navigation	590		
		col subidido de innovación de subidido	Commercial	320		
		col subidido de innovación de subidido	Informational, Transactional	210		
		Total Bloc de subidido				2410
		aprovechamiento de deportes	deportes electrónicos	jugar a juegos en un deporte	Informational	90
que son deportes	Informational			90		
deportes electrónicos	Informational			70		
deportes electrónicos	Informational			110		
deportes electrónicos	Informational			70		
deportes electrónicos	Informational			90		
deportes electrónicos	Informational			70		
Total aprovechamiento de deportes				590		
Total general				3660		

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se muestra un ejemplo del anuncio en el motor de búsqueda:

Figura 41

Anuncio en buscador



Nota. Tomado de Google.

Youtube: mediante un anuncio en video, se busca conectar los servicios del “Bloc Gaming Center” con los consumidores más jóvenes. Utilizando segmentación por palabras claves y seleccionando algunos de los principales canales de creadores sobre videojuegos, se mostrará el anuncio relacionado con el “Bloc Gaming Center”.

Meta Ads: se utilizará la red de meta para hacer pauta hacia los padres de familia.

Anuncios de posicionamiento: se propone la implementación de anuncios de posicionamiento para promocionar los servicios del “Bloc Gaming Center”. Esta estrategia se basa en la observación de que, según la investigación, la categoría de e-Sports carece del posicionamiento deseado. Por tanto, se busca construir el significado de la marca, estableciendo una conexión sólida entre Colsubsidio y los deportes virtuales.

Anuncios de interacción: se considera importante incorporar anuncios interactivos. Estos formatos permiten a los clientes explorar con mayor detalle el contenido ofrecido en el programa del “Bloc Gaming Center”.

Anuncios de tráfico al sitio web: se busca crear una acción directa al sitio web, en donde podan registrarse y conocer más acerca del proyecto, de manera que se impulsen las inscripciones a los cursos presentados en el “Bloc Gaming Center”.

A continuación, se presenta el ejemplo de unos de los anuncios, anteriormente descritos:

Figura 42

Ejemplo anuncio Meta Ads

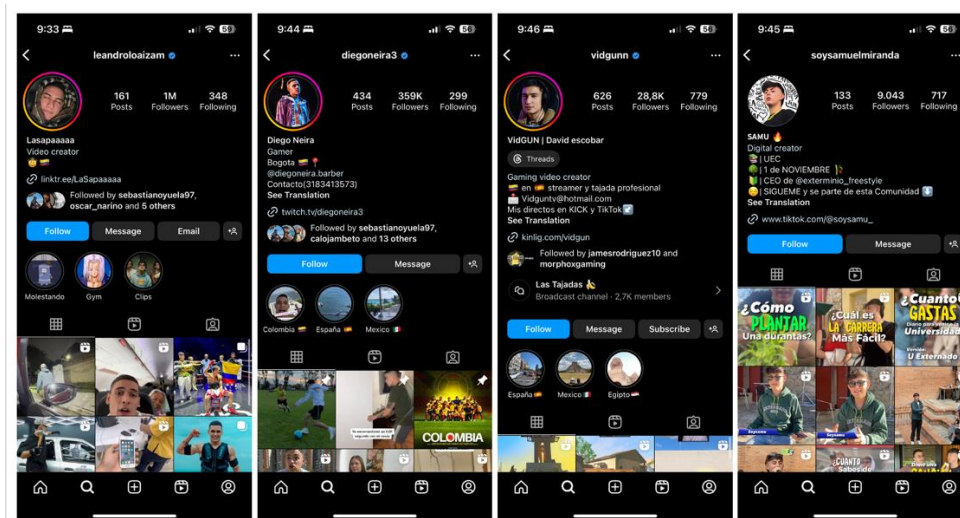


Nota. Tomado de Facebook.

Influenciadores: como una acción complementaria a las estrategias digitales, se sugiere la implementación de un plan de influenciadores, el cual tiene como objetivo establecer una conexión sólida entre la marca Colsubsidio y el “Bloc Gaming Center” con las comunidades de e-Sports y videojuegos. A continuación, se mencionan los influenciadores que podrían formar parte de este plan:

Figura 43

Perfiles de influenciadores



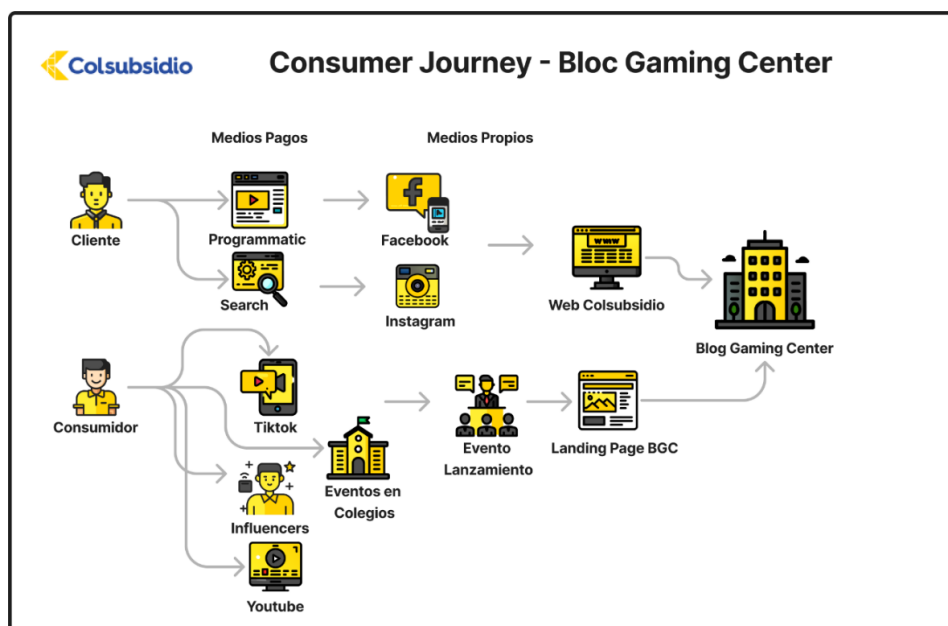
Nota. Tomado de Instagram.

Consumer Journey Digital

En la siguiente figura, se describe el proceso que siguen los consumidores y clientes para llegar al “Bloc Gaming Center”:

Figura 44

Consumer Journey



Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la información suministrada anteriormente, a continuación, se presenta el presupuesto que debe considerarse para la inversión en medios pagados.

Figura 45

Presupuesto inversión medios pagos – Publicidad mes tipo

Presupuesto Medios Pagos Bloc Gaming Center							
Medio	Campaña	Objetivo	KPI	Costo Unitario	Resultados Estimados	Inversión	Share Inversión
META	Promo Post Alcance	CPMA (Costo x 1.000 alcance)	Alcance	\$2.000	5000	\$10.000.000	
	Promo Post	CPI (Costo por interacción)	Interacciones	\$15	333333	\$5.000.000	35%
	Link Ad	CPC (Costo x clic)	Clics	\$450	11111	\$5.000.000	
Google Ads	Search	CPC (Costo x clic)	Clics	\$800	12500	\$10.000.000	26%
	Youtube	CPV (Consto por Visualizaciones)	Views	\$250	20000	\$5.000.000	
Programmatic	Display	CPMA (Costo x 1.000 alcance)	Impresiones	\$14.000	357	\$5.000.000	14%
	Push Notification	CPMA (Costo x 1.000 alcance)	Impresiones	\$14.000	214	\$3.000.000	
Influencers	Publicaciones	Costo por Post	Alcance	\$3.000.000	5	\$15.000.000	26%
						Total Inversión Mes	\$58.000.000
						Total Optimización	\$9.280.000
						Inversión + Optimización	\$67.280.000
						Total +IVA	\$80.063.200

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Tras realizar y completar la “Consultoría para la implementación de e-Sports en Colsubsidio”, se puede concluir, en primer lugar, que se identificaron las tendencias globales en el ámbito de los e-Sports, lo que presenta una oportunidad de crecimiento significativa para la implementación de esta industria en Colombia. Al observar el panorama internacional, se evidenció el auge de los deportes electrónicos como una disciplina en constante expansión, lo que resalta su relevancia para ser incorporado en el país.

Además, se analizaron los jugadores profesionales en el contexto nacional e internacional, identificando la escasa representación de perfiles profesionales en Colombia. Esto revela una oportunidad de crecimiento considerable y al mismo tiempo, un desafío en la tarea de consolidar los juegos en línea como una profesión en el país.

Un hallazgo importante, fue observar la importancia de los eventos de transmisión en vivo de competencias y eventos relacionados con el ecosistema de e-Sports; eventos que se destacan como elementos básicos para que Colsubsidio sea reconocido como un referente en esta industria en rápido crecimiento.

Por otra parte, al analizar los resultados obtenidos, se pudo identificar un crecimiento en el interés de los juegos en línea como profesión. Esto se debe a la presencia de una gran comunidad de jugadores aficionados inmersos en el ecosistema, lo que permite comprender mejor los roles y la importancia que desempeñan en la conformación de equipos para competencias.

Sin embargo, a pesar del crecimiento de la comunidad de e-Sports en Colombia, se detectaron deficiencias significativas, como la falta de infraestructura y promoción local, las cuales plantean un desafío importante en el desarrollo de talento local de forma profesional y refuerzan la necesidad de abordar estas cuestiones.

Teniendo en cuenta las oportunidades y desafíos identificados en el mundo de los e-Sports, así como la gran oportunidad de crecimiento que tiene en Colsubsidio la formación de actores en este ecosistema, se ha desarrollado una estrategia que le permitirá ingresar a la categoría de los deportes electrónicos. Esta estrategia incluye el desarrollo de eventos y torneos locales, la asociación con patrocinadores y jugadores reconocidos, y una inversión en la infraestructura necesaria para la práctica de este deporte. Todo esto se plantea con la visión de crear un programa de formación a futuro que contribuya al crecimiento de esta industria.

Finalmente, se subrayó la importancia de concientizar a los usuarios a través de campañas de educación que promuevan la participación saludable y responsable en los e-Sports como una profesión. La ética y el equilibrio en la participación son esenciales para garantizar un desarrollo sostenible y exitoso en este emocionante campo.

Recomendaciones

Colsubsidio debe enfocarse en la creación de una estrategia integral para aprovechar su gran oportunidad en los e-Sports, lo cual implica la promoción de la formación profesional en este campo mediante un modelo de educación. La estrategia debe abarcar varios aspectos, desde el desarrollo de eventos y torneos locales hasta la inversión en infraestructura tecnológica para respaldar su práctica. Esta estrategia es clave para consolidarse como un referente en la industria de los deportes electrónicos en Colombia y contribuir al crecimiento de los e-Sports como una profesión en el país.

Dado que la industria de los juegos electrónicos es dinámica y se encuentra en constante evolución, se recomienda que Colsubsidio mantenga una investigación continua. La rápida evolución de la tecnología y la revolución tecnológica en todo el mundo significa que el conocimiento actual puede volverse obsoleto rápidamente. De esta manera, podrá mantenerse al tanto de las tendencias emergentes, los avances tecnológicos y las cambiantes

necesidades de la comunidad de jugadores; y, a su vez, le permitirá adaptar y optimizar estrategias y programas de manera oportuna.

Ahora bien, gracias al reconocimiento que tiene Colsubsidio como marca, debe buscar establecer alianzas estratégicas con proveedores y patrocinadores que estén involucrados o asociados al mundo de los e-Sports en Colombia. Estas alianzas estratégicas son fundamentales para facilitar el crecimiento y la consolidación del mercado de los e-Sports en el país. Al trabajar con socios en la industria, se pueden impulsar conjuntamente este campo y contribuir al reconocimiento de esta área como una profesión legítima en Colombia.

Para lograr su visión de formar jóvenes como profesionales en el ámbito de los e-Sports, Colsubsidio debe priorizar la promoción de un estilo de vida saludable y responsable. Esto implica educar tanto a los jóvenes como a sus familias sobre la importancia de mantener un equilibrio entre el juego, el bienestar mental y la actividad física. Este enfoque no solo contribuirá a la sostenibilidad y el bienestar de los participantes en esta industria, sino que también reforzará la imagen de Colsubsidio como un defensor de prácticas saludables en los e-Sports.

Por último, se sugiere que Colsubsidio establezca un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de sus iniciativas en el mercado y en los jóvenes del país. Esto permitirá ajustar las estrategias y programas de acuerdo con los resultados obtenidos, garantizando que se maximicen los resultados positivos. La retroalimentación constante con la comunidad de jugadores y otros interesados, es importante para adaptarse a las necesidades cambiantes y garantizar el éxito continuo de las iniciativas en los e-Sports.

Las recomendaciones descritas, proporcionan un enfoque claro y sólido para que Colsubsidio pueda lograr sus objetivos en el mundo de los e-Sports, contribuyendo al crecimiento de esta industria como una profesión respetada en Colombia.

Referencias

- Carvajal, J. (2017). *La Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 y su Impacto en la Educación Superior en Ingeniería en Latinoamérica y el Caribe*. Boca Ratón : Ponencia.
- Chaparro, N., & Sánchez, J. C. (2021). *Caracterización del Consumo de e-sports en los estudiantes de la Universidad Distrital*. Obtenido de repository.udistrital.edu.co: <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/26074/SanchezTacumaJuanCamilo2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colsubsidio. (2021). <https://www.colsubsidio.com/>. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/>
- Colsubsidio. (2021). *Perfil organizacional*. Obtenido de colsubsidio.com: <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Eleanor, C., Dai-In , D. H., & Marnix, v. G. (2020). *Matriz de esports: estructuración de la agenda de investigación de esports*. Obtenido de ElSevier: [file:///C:/Users/PC/Downloads/1-s2.0-S0747563220304180-main%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/1-s2.0-S0747563220304180-main%20(1).pdf)
- González, L. (2005). *Revista Credencial Historia* . Obtenido de Cajas de Compensación familiar enColombia: una aproximación a su historia: <https://www.revistacredencial.com/historia/temas/cajas-de-compensacion-familiar-en-colombia-una-aproximacion-a-su-historia>
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2 de junio de 2015). *The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption*. Obtenido de asistdl.onlinelibrary.wiley.com: <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.23552>

- Heinrich, S. (2020). *Esports ride crest of a wave as figures rocket during Covid-19 crisis*. *The Guardian*. Obtenido de theguardian.com: <https://www.theguardian.com/sport/2020/apr/11/esports-ride-crest-of-a-wave-as-figures-rocket-durante-covid-19-crisis>.
- Johnson, M. (2017). *Video Games and Aesthetics of the Everyday*. Games and Culture.
- Julkunen, S., Raatikainen, M., Rollins, M., & Pennanen, M. (s.f.). *Comprender el entorno empresarial europeo en los deportes electrónicos*. Obtenido de Deportes electrónicos: un ecosistema en perspectiva: <file:///C:/Users/PC/Downloads/ContentServer.asp.pdf>
- Kotler, P., & Eduardo, R. (1992). *Marketing social*. Madrid: Días de Santos .
- Marín, I. B. (28 de junio de 2022). *Las 1.000 empresas más grandes: el año de la sostenibilidad*. Obtenido de larepublica.co: <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-el-ano-de-la-sostenibilidad/la-sostenibilidad-marca-la-pauta-de-las-1-000-empresas-mas-grandes-y-su-reactivacion-3390911>
- Newzoo. (2022). *Global Esports & Live Streaming Market Report*. Obtenido de academyonline.uefa.com: <https://academyonline.uefa.com/fame/Repository/KissDocument/16005001/3/2/1/8/16005001.pdf>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. España: Artes Gráficas Huertas.
- PowerData. (2020). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Obtenido de [powerdata.es](https://www.powerdata.es): <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Ramírez, N. L., & Ordóñez, L. F. (noviembre de 2019). *Modelo de madurez para la transformación digital*. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/document/493163548/Madurez-digital-copia>

Romero, A. (s.f.). *El secreto de poner a las personas en el centro de la transformación digital*.

Obtenido de revista-uno.com: <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>

Subrahmanyam, K., Kraut, R., Greenfield, P., & Gross, E. (2000). *The Impact of Home*

Computer Use on Children's Activities and Development. Obtenido de jstor.org: <https://www.jstor.org/stable/1602692>

Transformación digital sin dolor. (18 de febrero de 2018). Obtenido de

itcomunicacion.com.mx: <https://itcomunicacion.com.mx/transformacion-digital-sin-dolor/>

Wong, D., & Meng-Lewis, Y. (10 de junio de 2022). *Esports: una exploración del avance del*

panorama. Obtenido de Deporte en Sociedad: <file:///C:/Users/PC/Downloads/Esports%20an%20exploration%20of%20the%20advancing%20esports%20landscape%20actors%20and%20interorganisational%20relationships.pdf>