



**Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para
la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio**

Iván Marino Flórez Rozo

Luisa Fernanda García Muriel

Alejandra Salazar Sánchez

Universidad EAN

Facultad Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2023

**Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la
Caja de Compensación Familiar Colsubsidio**

Iván Marino Flórez Rozo

Luisa Fernanda García Muriel

Alejandra Salazar Sánchez

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2023

Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio.

A mi mamá que está en el cielo, gracias.

Todo lo que soy, te lo debo a ti.

Alejandra.

A mi esposo y a mis hijas, que me
inspiran a ser cada día mejor. ¡Gracias!

Luisa.

A mi familia por apoyarme a avanzar en
este paso profesional, sé que fueron
varias horas que sacrificamos de nuestro
espacio.

Iván

Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio.

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos para el profesor Daniel Antonio Herrera González, quien para el anteproyecto de grado nos orientó de manera efectiva y eficiente en el desarrollo de la consultoría ante la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio cumpliendo con altos estándares las exigencias del mismo.

Agradecemos también a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, resaltando su rol activo durante la consultoría. Estuvieron siempre colaborativos con la información y la investigación al interior de la organización para facilitar nuestro trabajo y permitir que los resultados fueran mucho más completos.

Especialmente agradecemos a nuestro director del Trabajo de Grado, José Alejandro Martínez Sepúlveda, quien con mucho profesionalismo nos encaminó a un trabajo completo y profesional para avanzar en nuestro propósito académico y profesional.

Con nuestro profundo cariño y respeto, agradecemos a nuestras familias, por su apoyo inigualable, compañía constante y quienes nos animan para avanzar en este reto profesional de la mejor manera posible.

Resumen

La presente investigación se desarrolló bajo la metodología propuesta por la Universidad EAN para la modalidad de Consultoría Profesional que tiene como finalidad dar solución a un reto planteado, en este caso, por la caja de compensación Colsubsidio que hace referencia a “proponer líneas puntuales de trabajo en torno al movimiento gamer y la industria de los E-Sports” para ofrecer nuevas alternativas de entretenimiento para sus afiliados.

En este sentido, se desarrolló una metodología de investigación con enfoque mixto, la cual permitió conocer en primera instancia, gracias a la aplicación del instrumento cualitativo, cuál es el panorama de los E-Sports en Colombia, las alternativas que se están consolidando en el mercado y las oportunidades que podrían funcionar para la solución al reto. Luego de observar este panorama, se aplicó la metodología de Design Thinking con el objetivo de decantar esas oportunidades y elegir las más representativas donde la compañía podría participar, las cuáles posteriormente fueron validadas a través de un instrumento cuantitativo, una encuesta aplicada a la población objetivo entre los 18 y 25 años que hacen parte de la generación Z.

De esta manera, se logró identificar y definir tres soluciones al reto, que son: la formación en diversas habilidades, herramientas financieras y entrenamiento para gamers, las cuales van acorde con las necesidades del mercado y el mapa de empatía. Lo que le va a permitir a Colsubsidio consolidarse en esta industria y ofrecer un valor agregado.

Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la Caja de Com
Familiar Colsubsidio.

Palabras clave: E-Sports, Gamers, Colsubsidio, Financiación, Entrenamiento,
Formación, Generación Z, Post-Millennials.

Abstract

The present investigation was developed under the methodology proposed by the EAN University for the Professional Consulting modality whose purpose is to solve a challenge posed, in this case, by the Colsubsidio compensation fund that refers to "proposing specific lines of work around the gamer movement and the E-Sports industry" to offer new entertainment alternatives for its affiliates.

In this sense, a research methodology with a mixed approach was developed, which allowed knowing in the first instance, thanks to the application of the qualitative instrument, what is the panorama of E-Sports in Colombia, the alternatives that are being consolidated in the market and the opportunities that could work for the solution to the challenge. After observing this panorama, the Design Thinking methodology was applied with the objective of decanting those opportunities and choosing the most representative ones where the company could participate, which were subsequently validated through a quantitative instrument, a survey applied to the target population. between the ages of 18 and 25 who are part of generation Z.

In this way, it was possible to identify and define three solutions to the challenge, which are: training in various skills, financial tools, and training for gamers, which are in accordance with the needs of the market and the empathy map. This will allow Colsubsidio to consolidate in this industry and offer added value.

Keywords: E-Sports, Gamers, Colsubsidio, Financing, Training, Education, Generation Z, Post-Millennials.

Contenido

	Pág.
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS	11
PRIMERA PARTE.....	12
INTRODUCCIÓN.....	12
OBJETIVOS	15
• OBJETIVO GENERAL	15
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
JUSTIFICACIÓN	16
MARCO INSTITUCIONAL.....	18
• MISIÓN	18
• VISIÓN	18
• VALORES CORPORATIVOS	18
• GRUPOS DE INTERÉS	19
• ESTRUCTURA.....	20
• MODELOS DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.....	21
MARCO DE REFERENCIA.....	24
• DEFINICIÓN DE LOS VIDEO JUEGOS Y E-SPORTS.....	24
• HISTORIA DE LOS E-SPORTS.....	25
• CARACTERÍSTICAS Y OPORTUNIDADES DE LOS E-SPORTS.....	25

Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio.

• IMPACTOS DEL USO DE VIDEOJUEGOS EN LAS PERSONAS	26
• EL DESAFÍO DE LOS DESARROLLOS DE VIDEOJUEGOS.....	28
• LA GENERACIÓN Z.....	30
• E-SPORTS EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO.....	31
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA	33
SEGUNDA PARTE	38
RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS.....	38
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	38
<i>Fuentes secundarias</i>	38
<i>Fuentes Primarias</i>	42
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
TERCERA PARTE.....	56
RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN.....	56
• PROPUESTA 1: EDUCACIÓN CONTINUADA – CURSOS:.....	57
• PROPUESTA 2: APOYO FINANCIERO PARA GAMERS.....	59
• PROPUESTA 3: CENTRO DE ENTRENAMIENTO PARA GAMERS.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
• CONCLUSIONES.....	64
• RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXO A. INSTRUMENTO PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS Y LÍDERES DE LOS E-SPORTS.....	76

ANEXO B: ANÁLISIS PESTEL	78
ANEXO C: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	84
ANEXO D. GRABACIONES DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	90
ANEXO E. INSTRUMENTO PARA ENCUESTAS	91
ANEXO F. HALLAZGOS REPRESENTATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	98
ANEXO G. INSTRUMENTO PARA ENCUESTAS A JÓVENES AFILIADOS DE COLSUBSIDIO	108
ANEXO H. RESPUESTAS DE VALIDACIÓN DE OPORTUNIDADES EN JÓVENES AFILIADOS A LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO.....	116
ANEXO I. RESPUESTAS DE VALIDACIÓN DE OPORTUNIDADES SEGMENTADO A JÓVENES CON EDADES ENTRE LOS 18 Y 25 AÑOS AFILIADOS A LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO.	122
ANEXO J. MAPA DE EMPATÍA DE LA GENERACIÓN Z.....	128
ANEXO K. CURSOS PROPUESTOS COMO OPORTUNIDAD 1.....	129

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Referentes estratégicos y valores corporativos	19
Figura 2. Grupos de Interés Colsubsidio.	19
Figura 3. Organigrama general Colsubsidio	20
Figura 4. Infraestructura Colsubsidio 2021	21
Figura 5. Elaboración propia Modelo de Innovación Colsubsidio.....	21
Figura 6. Modelo de Sostenibilidad Colsubsidio.....	22
Figura 7 Ecosistema de los E-Sports	26
Figura 8 Industrias con las más altas rotaciones de personal.....	30
Figura 9. Modelo de Consultoría Profesional Universidad EAN.....	33
Figura 10. Modelo de Negocio de Colsubsidio	40
Figura 11. Resultados investigación cualitativa.....	42
Figura 12. Lluvia de ideas del Design Thinking.....	43
Figura 13. Matriz DOFA Colsubsidio	49
Figura 14. Propuesta de valor generación Z.	56
Figura 15. Riesgos asociados a la implementación de la propuesta 1.	59
Figura 16. Diseño Recurso Financiero.	60
Figura 17. Propuesta Centro de Entrenamiento para Gamers.....	62

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. PESTEL.....	38
Tabla 2. Cinco Fuerzas de Porter.....	39
Tabla 3. Indicadores Financieros	41
Tabla 4. Representación de tipos de fuentes de ingresos	41
Tabla 5. Requerimientos técnicos para la implementación de la solución 1.	58
Tabla 6 Requerimientos técnicos básicos de implementación de tarjeta de crédito	60
Tabla 7 Requerimientos técnicos básicos para implementación de centros de entrenamientos.....	62

PRIMERA PARTE

Introducción

De acuerdo con el Instituto Nacional de Ciencias Deportivas (2022), los deportes electrónicos son competiciones de videojuegos a un nivel comparable con cualquier otro deporte de talla mundial, en donde se pueden realizar competencias que pueden durar días, semanas o hasta meses y, de hecho, algunos de ellos son transmitidos por varias cadenas televisivas que cubren eventos de deportes como ESPN.

El concepto ha avanzado tanto hasta incursionar en los E-Sports, cuyo término se resume en realizar competiciones entre jugadores de videojuegos, en diferentes categorías, dichos campeonatos son realizados en modalidad online o presencial dependiendo de la organización. Nauright (2020) en un reciente estudio indicó que para 2021 esta industria generó aproximadamente 1.000 millones de dólares registrando un crecimiento de aproximadamente el 14% comparado con el 2020 (Cartagena, 2022).

Los E-Sports están dentro de la categoría de deportes, son conocidos como deportes electrónicos y hoy juegan un papel protagónico para el entretenimiento de los jóvenes (Bascón & Ramírez, 2020), además que representan una oportunidad comercial para las marcas ya que se han convertido en laboratorios de interacción con la generación Z, que es una comunidad nativa digital. De hecho, los estudios reflejan que esta generación considera que las marcas ofrecen valor a su vida y no piensan que sea una publicidad invasiva, por lo que les puede interesar recibir esta información (Sanahuja, Mut, & Balado, 2021).

Por todo esto, la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio plantea el reto de identificar oportunidades de los E-Sports y, en torno a esto se desarrolla la consultoría y la investigación que soporta las propuestas realizadas. Colsubsidio tiene diferentes

unidades de negocio siendo la prestación de servicios la que reporta mayor aporte al ingreso total y crecimiento en los últimos tres años y en la cual, se incluyen los servicios de ocio y entretenimiento (Colsubsidio, 2021). Allí se enmarcarían las oportunidades en la industria de los E-Sports que se identifiquen como resultado de este trabajo, por lo tanto, es una oportunidad importante para incluir en su portafolio productos y/o servicios de la industria de los E-Sports, además de identificar dichas oportunidades específicamente para la Generación Z, la cual es una generación experta en plataformas digitales, autodidactas, que en mayor proporción viven en zonas urbanas y tienen acceso a internet (Kontet Room, 2022).

Para solucionar el reto, se desarrolla el trabajo de grado en modalidad “Consultoría Profesional”, la cual en primera instancia define el brief que contiene el problema a solucionar, el cronograma y alcance de la consultoría, detallando la investigación a realizar que responderá al reto planteado, posteriormente se inicia la ejecución de la misma, realizando entregas a la Caja de Compensación para validar el avance de la investigación y la orientación a los resultados que se van obteniendo durante la misma.

Al identificar el alcance de la consultoría y el problema a solucionar, se define el objetivo de la misma el cual se delimita en “Definir una propuesta innovadora enfocada en E-Sports para generar bienestar en el segmento de la generación Z, entre los 18 y 25 años en Bogotá”. Para ello, se desarrolla la metodología de investigación detallada en este trabajo, una investigación con enfoque mixto de tipo descriptivo, no probabilístico a conveniencia de los investigadores mediante alrededor de 4 entrevistas a profundidad a líderes del ecosistema de los E-Sports en Colombia como investigación cualitativa, y más de 30 encuestas a representantes del segmento de interés (Generación Z) para la investigación cuantitativa. La metodología de investigación desarrollada termina con la aplicación del desing thinking que busca identificar y consolidar las oportunidades en la

industria de acuerdo a los resultados obtenidos con el fin de proponer las soluciones innovadoras para la Caja de Compensación. Finalmente, Colsubsidio adopta el instrumento diseñado para la investigación cuantitativa a su base de datos, lo que nos permite contar con una encuesta de 501 afiliados a la Caja de Compensación, de los cuales el 16% (81) pertenecen al segmento de interés, jóvenes entre los 18 y 25 años (Colsubsidio, 2022) lo cual permite validar las soluciones identificadas durante la Investigación.

La Investigación termina al presentar tres soluciones innovadoras alineadas al modelo de negocio de Colsubsidio, un producto y dos servicios, los cuales se presentan como resultados finales de la consultoría junto con las recomendaciones para su implementación en la organización.

Esta consultoría, detallada en el presente trabajo de grado, se convierte en insumo importante para la Caja de Compensación en la toma de decisiones para definir en cuáles oportunidades invertirá sus esfuerzos a corto, mediano y largo plazo para convertirse en un referente para la industria de los E-Sports a nivel local y nacional.

Objetivos

- **Objetivo general**

Identificar una propuesta innovadora de incursión al mercado de los E-Sports para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio enfocada en el segmento de la generación Z, entre los 18 y 25 años en Bogotá.

- **Objetivos específicos**

- Reconocer el contexto de la Caja de compensación y el mercado de los E-Sports, mediante herramientas de análisis de entorno interno y externo, con el fin de encontrar elementos que puedan resultar significativos para la generación Z (Jóvenes entre los 18 y 25 años).
- Identificar probabilidades de incursión para la Caja de Compensación en la industria de los E-Sports en Colombia, mediante el análisis fuentes de información secundaria y realización de investigación mixta a la población objetivo.
- Proponer al menos una solución alineada a las actuales líneas de negocio de la Caja de Compensación Familiar en el mercado de los E-Sports para ofertar al segmento de edades entre los 18 y 25 años.

Justificación

Teniendo en cuenta que en la actualidad el ecosistema de los E-Sports sigue creciendo no solo en Colombia, sino a nivel mundial, la caja de compensación Colsubsidio busca ingresar a este segmento para ofrecer nuevas formas de entretenimiento a sus afiliados, sobre todo a las nuevas generaciones que son las más consumidoras de este formato. De hecho, los jóvenes son los que han aprovechado el crecimiento del entorno digital para conectarse en diversas plataformas con la finalidad de consumir contenidos y servicios de calidad alrededor del metaverso. Muchos videojuegos en conjunto con las competencias profesionales, ya se consideran un espectáculo deportivo que cuenta con una audiencia dinámica y específica en aumento. Por eso, Colsubsidio, a través de su caja de compensación familiar, quiere ingresar a este mercado y mejorar la experiencia e interacción de los usuarios de este nicho con sus programas de entretenimiento. Para ello, cobra vital importancia hablar de la innovación, los videojuegos y el metaverso, ya que todo ello juega un papel importante a la hora de abordar el reto y encontrar su solución. También, es necesario no perder de vista la generación Z que es nuestra población de estudio y una de las generaciones que cuenta con mayor participación dentro de esta industria.

Actualmente, uno de los grandes competidores de la caja de compensación Colsubsidio es la caja de compensación Compensar, la cual ya desarrolla torneos y actividades relacionadas con los E-Sports para sus afiliados, por lo que Colsubsidio está buscando alternativas que no solo incluyan esta modalidad de los torneos, sino que también brinden otras opciones que permitan robustecer el servicio de entretenimiento de manera integral y captar la atención de los amantes a este deporte electrónico.

Además, es importante tener en cuenta que Colsubsidio tiene diferentes unidades de negocio de las cuales, los servicios aportan los mayores ingresos y crecimiento a la

empresa. Allí, se incluyen los servicios de ocio y entretenimiento. Por lo que, hacer parte de este mercado puede traerle grandes beneficios a la compañía, teniendo en cuenta la relevancia social que tienen los E-sports en el mundo.

Colsubsidio cuenta con la capacidad económica, los recursos humanos, materiales y de tiempo para desarrollar este proyecto. De hecho, sus ingresos totales se registran en más de \$4.98 billones de pesos. Por eso, la presente investigación no cuenta con límites financieros ni de creatividad, sino que busca evaluar la viabilidad y las oportunidades que puede tener la caja de compensación en torno a los E-Sports, teniendo como referente las propuestas que ya se desarrollan alrededor del mundo en este tema.

Marco Institucional

Colsubsidio es una compañía que cuenta con referentes estratégicos, tanto simples como ambiciosos y que llama la atención la intención del alto impacto social que tienen a lo largo de estos, a continuación, se encuentran en detalle:

- **Misión**

“Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales y lograr consolidarse como la Empresa Social de los colombianos debe garantizar una gestión ética y transparente, respaldada en un buen gobierno que garantice decisiones y actuaciones fundamentadas en los valores corporativos” (Colsubsidio, 2021).

- **Visión**

“Ser la empresa social de los colombianos” (Colsubsidio, 2022).

Los referentes estratégicos están enfocados a brindar bienestar a sus afiliados en los diferentes frentes que tienen en su portafolio de servicios, basados en su enfoque social donde administran recursos provenientes de programas gubernamentales, y los aportes de las empresas que afilian a sus empleados, en consecuencia brindan servicios diversos dividido en 11 líneas de atención que son: Afiliaciones y Subsidios, Educación, Cultura y Productividad, Recreación, Turismo, Vivienda y Subsidio de Vivienda, Crédito Social, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados y Droguerías (Colsubsidio, 2022).

- **Valores Corporativos**

Colsubsidio resalta sus valores corporativos en la reputación empresarial que tiene, por ejemplo, en el ranking empresarial de merco donde ocupa el puesto 39, y en el sector de las cajas de compensación ocupa un segundo lugar a nivel nacional (Monitor Empresarial de reputación Corporativa MERCO, 2021), la compañía basa sus referentes estratégicos en 4 valores corporativos (Colsubsidio, 2022), con los cuales gestiona todos los recursos a su cargo en búsqueda del cumplimiento de sus referentes estratégicos:

Figura 1. Referentes estratégicos y valores corporativos



Fuente: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (2021).

- **Grupos de Interés**

Estos componentes culturales de la compañía son enfocados en varios grupos de interés, donde la compañía busca fortalecer las relaciones con cada uno de ellos para poder brindar bienestar a todos ellos, aquellos interlocutores se presentan en la siguiente figura:

Figura 2. Grupos de Interés Colsubsidio.

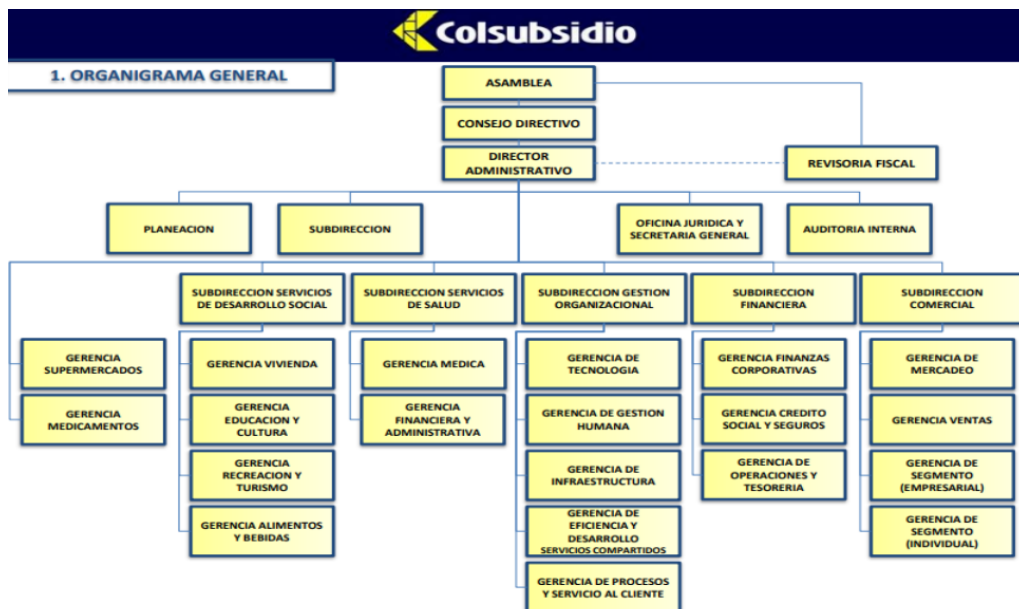


Fuente: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (2021).

- **Estructura**

Para llevar a cabo toda la ejecución de su estrategia, Colsubsidio cuenta con una infraestructura con un tamaño acorde al necesario para poder ejecutar una responsabilidad de tal magnitud, a continuación, el organigrama general de la compañía. En el marco de este trabajo, nos enfocaremos en análisis respectivos que serán reportados a la gerencia de recreación y turismo.

Figura 3. Organigrama general Colsubsidio



Fuente: Ramírez Zamudio (2020).

Otro criterio importante para la ejecución de la estrategia, además de su personal, es la infraestructura:

Figura 4. Infraestructura Colsubsidio 2021

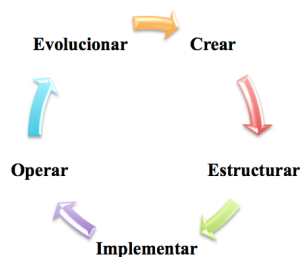


Fuente: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (2021).

- **Modelos de Innovación y Sostenibilidad**

Dentro de su orientación estratégica, Colsubsidio cuenta con una muy avanzada consciencia que la forma de proyectarse hacia el futuro, contribuir a su misión y a la sostenibilidad, es la innovación y para ellos cuenta con un equipo bastante inquieto, curioso y creativo que le ha permitido posicionarse mucho mejor en la mente de los usuarios, dicho modelo se basa en 5 etapas:

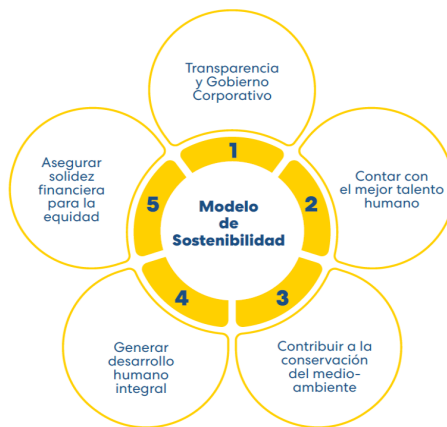
Figura 5. Elaboración propia Modelo de Innovación Colsubsidio



Fuente: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (2021).

Por último, la sostenibilidad es uno de los pilares fundamentales para la ejecución de cualquier estrategia, como bien lo detalla (Alonso, 2021), y es así como Colsubsidio va, como en varios de sus pilares, a la vanguardia de lo necesario para liderar sus iniciativas en el mercado, su pilar de sostenibilidad en específico indica que: *“Colsubsidio entiende la sostenibilidad como una forma de actuar con la cual se garantice la perdurabilidad de la organización, respondiendo en equilibrio por sus impactos sociales, económicos y ambientales, a través de un modelo sólido de gobierno corporativo”* (Caja Colombiana de Subsidio Familiar, 2021) *pág. 22.*

Figura 6. Modelo de Sostenibilidad Colsubsidio



Fuente: Caja Colombiana de Subsidio Familiar (2021).

En el marco de sus componentes estratégicos, sus valores corporativos y sus modelos de Innovación y sostenibilidad, Colsubsidio viene consolidándose en los primeros lugares de los rankings en su categoría no solamente por sus resultados en cada una de las líneas de su portafolio, sino por el alto impacto social que tienen varias

Oportunidades de incursión en el mercado de los E-Sports en Colombia para la Caja de
Compensación Familiar Colsubsidio.

2
3

de sus iniciativas, contribuyendo así al eje principal de su estrategia “Colaborar Disminuir
las brechas sociales”.

Marco de Referencia

- **Definición de los Video Juegos y E-sports**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Ciencias Deportivas (2022), los deportes electrónicos son competiciones de video juegos a un nivel comparable como los torneos de Fútbol, baloncesto o cualquier otro deporte de talla mundial, en donde se pueden realizar competencias que pueden durar días, semanas o hasta meses, y, de hecho, algunos de ellos son transmitidos por varias cadenas televisivas que cubren eventos de deportes como ESPN.

Nauright (2020) en un reciente estudio indicó que para 2021 la industria de los E-Sports generó aproximadamente 1.000 Millones de dólares en 2021 registrando un crecimiento de aproximadamente el 14% comparativamente con 2020 (Cartagena, 2022).

Los E-Sports están dentro de la categoría de deportes, son conocidos como deportes electrónicos y hoy juegan un papel protagónico para el entretenimiento de los jóvenes, sin embargo el principal cuestionamiento es si realmente es un deporte, para lo cual se detalla que en primera instancia para que un juego se considere deporte debe contener varios elementos como: profesionalizar las competencias, contar con narradores, analistas, estadísticas, instalaciones, estructura y público, además, contar con reglamentación y que esta aplique a varias partes del mundo de igual manera. Debe ser respaldado por un ecosistema y contar con recursos propios para su funcionamiento, como registrar un patrón motriz. Esta última característica puede ser la más cuestionada, pero se ha reconocido que los gamers registran patrones motrices finos, reflejos rápidos, gran destreza manual y excelente coordinación mano-ojo (Bascón & Ramírez, 2020).

- **Historia de los E-sports**

Si bien, los E-Sports comienzan a manifestar un crecimiento importante en la actualidad y por lo tanto un interés desde varias industrias, no es algo nuevo. Se ha abonado una larga trayectoria de desarrollo para vivir lo que hoy se tiene y está historia detallada por Muñoz & Esteban (2021), la cual va desde la primera manifestación en 1972 con un espacio llamada Spacewar hasta eventos en el Superbowl de 2020 con un aproximado de 160.000 millones de horas de juego reportadas en público y con la incorporación de tecnologías 4.0.

- **Características y Oportunidades de los E-Sports**

Los E-Sports también representan una oportunidad comercial para las marcas, las cuales, como se dijo anteriormente, se han convertido en laboratorios de interacción con la generación Z, que es una comunidad nativa digital. Los estudios reflejan que para esta generación sí consideran que la marca ofrece valor a su vida. De hecho, no lo piensan como una publicidad invasiva, sino algo que les puede interesar (Sanahuja, Mut, & Balado, 2021).

Después de identificar y entender por qué un E-Sport es un deporte, es importante precisar que como todo deporte se respalda con un ecosistema conformado por diferentes roles de instituciones y personas para su correcto funcionamiento, el cual se presenta en la siguiente figura:

Figura 7 Ecosistema de los E-Sports



Fuente: Sanahuja et. al. (2021)

- **Impactos del uso de videojuegos en las personas**

El uso excesivo de los videojuegos tiene un impacto importante en los seres humanos, más aún, si se habla de competir a nivel de los E-Sports; lo que traduce varias horas de uso de los juegos electrónicos. Incluso, existen diversos estudios científicos que demuestran dichos impactos, siendo los más relevantes los siguientes:

Psicológicos:

- De acuerdo con Bylon (2020), el cerebro humano actúa por pulsaciones que se resumen a dos eventos principales de supervivencia, donde se busca aumentar los eventos que produzcan placer y alejar a los seres humanos de lo que provoca malestar. En este sentido, la estrategia de los videojuegos es simular situaciones que generan micro transacciones de forma continua en el tiempo para ofrecer al jugador

incentivos que incrementen esa satisfacción y algunas situaciones estresantes que puedan generar algún sentimiento de desafío o de micro fracaso que rete al jugador a volver a jugar y así aumentar los incentivos que recibe el cerebro en la ejecución de cada transacción. A este fenómeno se le denomina Ludopatía, lo cual puede alejar a los jugadores de los videojuegos (Bylon, 2020).

- Los climas de entrenamiento para los jugadores que influyen en su empoderamiento o desempoderamiento, la meta enfocada al logro, la teoría de la autodeterminación y la importancia del contexto social en el desarrollo positivo de los jugadores tienen el mismo impacto en los jugadores profesionales de deportes electrónicos tanto como en los jugadores de deportes profesionales (López et. al., 2022).
- El uso regular de videojuegos y E-Sports mejoran las capacidades cognitivas, habilidades psicológicas y desarrollo de valores de las personas. Puede ser una herramienta útil para el entrenamiento y de evaluación mental. (Vaamonde et. al., 2018)

Físicos:

- La profesionalización de los E-Sport ha aumentado en los últimos años y los estudios han demostrado que los jugadores profesionales de E-Sports tienen niveles de actividad física entre moderados y altos y que los jugadores con niveles de actividad física bajos tienen niveles positivos de motivación en todas las dimensiones (Giakoni et. al., 2022).
- Goldstein (2013), ha demostrado que los videojuegos, en justa medida, y sin excesos proveen a los usuarios la mejora de habilidades en diversos aspectos que llegan a potencializar su desempeño en otros escenarios, por ejemplo, el simple hecho de someterse a enfrentar desafíos nunca antes visto han permitido a diversos usuarios mejorar sus habilidades en toma de decisiones, creatividad y trabajo en equipo en los casos en los que se juega online y en grupo en función de conseguir un objetivo; los videojuegos ofrecen un portafolio inmenso para desarrollar todo tipo de habilidades, otro

gran ejemplo es los juegos contra las computadoras están basados en la adquisición de conocimiento y habilidades de gestión del mismo.

- Desde el punto de vista médico, los videojuegos pueden ayudar a reducir la sensación de dolor, por toda la liberación de sustancias como la dopamina, cortisol y otras más explicadas por Kirsh (2009) y González & Hilario (2019). La sensación de dolor puede ser redirigida quitándole atención y reenfocando los esfuerzos que hace el ser humano para sentirlo. El concepto es avalado por dentistas, médicos, pediatras, entre otros. Adicional existen otros campos en los que se pueden usar los videojuegos en temas médicos como la recuperación de problemas psicomotrices basados en conceptos como la confianza y la motivación (Luna, 2017).

Económicos:

- Este mercado tiene en el internet su principal aliado, y es allí donde las plataformas de streaming toman un nivel de relevancia clave para el negocio como se conoce hasta ahora, las más relevantes a la fecha son YouTube, Facebook y Twitch (Caro, 2021).

- La industria de los videojuegos a nivel competitivo a través de los E-Sports ha ido aumentando su cantidad de espectadores a nivel mundial, solo del 2015 al 2020 aumentaron en un 264%, y entre 2020 y 2023, la proyección es de 130% más de espectadores que el 2020, representando una gran oportunidad para la industria (Orus, 2021).

- **El desafío de los desarrollos de videojuegos.**

Crear videojuegos es una dinámica que requiere de conocimientos en programación y conocimiento en diferentes lenguajes. Es el símil a personas políglotas, pero en lenguajes de programación, y existen infinitudes de ellos, con el crecimiento exponencial del mundo digital la industria está en déficit, de acuerdo con un reciente

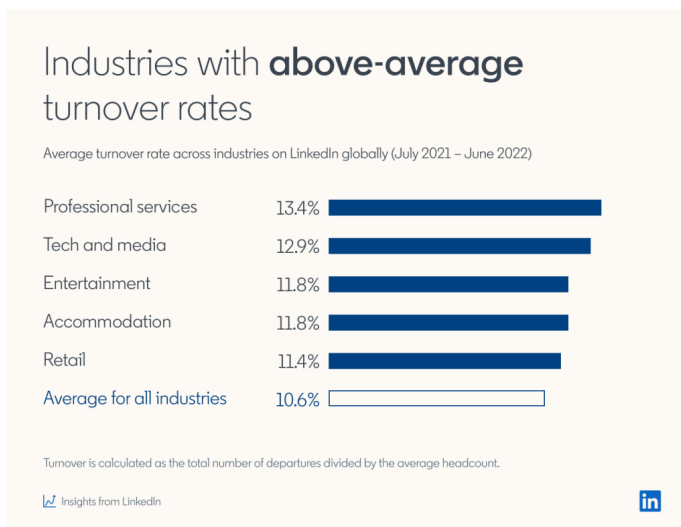
estudio de Gartner (2019) solo en Estados Unidos la falta de programadores asciende a 1.2 Millones en 2018 con tendencia al alza.

Los MOOCs- Massive Open online courses, por sus siglas en inglés, los cuales están desafiando los modelos tradicionales de educación y han afectado la demanda misma de la educación superior, ya que tienen millones de usuarios en la red que pueden aprender de diversos temas de forma online, incluso gratis (Aparicio et. al., 2013).

De otra parte, García et. al. (2012) indica que la dinámica de los videojuegos enseña de forma más efectiva que la misma educación tradicional, es así que, grandes ejemplos de multimillonarios exitosos que llegaron a la cima sin la intervención de la academia, de hecho, la aborrecen, son Alexander Torranegra, Elon Musk, Steve Jobs y Marck Zuckemberg, entre otros. Todos ellos son una tendencia que marca un patrón generacional que indica que hay muchos jóvenes estudiando cursos gratis o de muy bajo valor en internet y con un potencial enorme, lo cual abre el paradigma si el modelo de contratación actual de las compañías, exige títulos universitarios que parten de una premisa obsoleta para la opinión de muchos exitosos en el mercado de la tecnología, seguirá siendo el correcto, o será el que por el contrario -de mantenerse- los llevará a la desaparición del mercado por falta de talento.

En conclusión, existe una escasez de programadores para cubrir toda la demanda mundial y allí es donde las empresas que quieren incursionar o crecer en este mercado van a requerir implementar estrategias no solo de captura de talento sino de retención de este, ya que la industria de la programación es la que tiene la más alta rotación del mercado, como lo muestra un reciente estudio sobre las industrias con las más altas rotaciones de personal:

Figura 8 Industrias con las más altas rotaciones de personal



Fuente: Lewis (2022)

- **La Generación Z**

Teniendo en cuenta que el presente trabajo enfoca su investigación en identificar oportunidades para la industria de los E-Sport en la Generación Z, se presentan a continuación las principales características de la Generación Z, de acuerdo con el estudio realizado por Kontet Room a 550 jóvenes que representan el segmento en 4 países, México, Colombia, Chile y Panamá (Kontet Room, 2022).

- Son Expertos en el uso de plataformas, autodidactas y con posibilidad de controlar sus procesos de aprendizaje.
- Gran parte vive en zonas urbanas y el 80% tiene acceso a internet, por lo tanto, en su mayoría usan redes sociales en primer lugar WhatsApp, en segundo lugar, Instagram y en tercer lugar Tik Tok.
- En Colombia uno de los principales problemas de esta generación es su situación económica seguida por el desempleo, al ser tan jóvenes la mayoría no tienen trabajo.

- Son conscientes de su cuerpo, en su mayoría comen carnes blancas, frutas y vegetales, controlan su consumo de calorías y cerca del 6% de la población de esta generación es vegetariana.
- Su principal objetivo es tener estabilidad económica (83%), su principal miedo es quedarse sin familia (90%) seguido de no cumplir sus metas (50%).
- Entre sus gustos principales está el interés por la música (75%), el 38% tiene como prioridad los videojuegos y el 15% conoce el concepto de metaverso.

- **E-Sports en Colombia y en el mundo**

Euromonitor reporta que solo en el 2017, la industria de los videojuegos generó 30 millones de dólares (Chapparo & Sánchez, 2021), para el 2022 la industria tuvo ventas por \$184 Billones de dólares, lo que demuestra su crecimiento exponencial y adicionalmente, se espera que para 2025 se tenga un crecimiento del 3.4% con respecto al año 2022 (Newzoo, 2022).

En Colombia aún no se evidencia el número de espectadores que se ven en países como China o Estados Unidos, sin embargo, se reporta que más del 50% de la población colombiana consume videojuegos y que está en crecimiento a tal punto que puede llegar a tener un aporte significativo en el PIB (Chapparo & Sánchez, 2021).

A nivel reglamentario, solo Francia ha regulado los E-Sports a través del Decreto Número 2017-871 2017 de la organización de competiciones de videojuegos, lo cual es un aspecto bastante positivo para los clubes y jugadores (Chapparo & Sánchez, 2021).

Por último, y con el objetivo de entender las principales clasificaciones o géneros más comunes en los E-Sports para el progreso de la investigación y aclarando que de ellas se pueden derivar muchas más clasificaciones Chapparo & Sánchez (2021), se presentan:

- Los MOBA (Multiplayer Online Battle Arena), son juegos de estrategia los cuales se realizan en tiempo real, cada jugador tiene un personaje y normalmente son dos equipos que tienen el objetivo de derribar su rival. El más conocido es LOL-League of Legends.
- Los MMO (Massively Multiplayer Online), pueden contener juegos de estrategia, acción o combate, son múltiples jugadores simultáneamente. El más famoso es Call of Duty Warzone.

En Colombia, ya se cuenta con varias ligas y federaciones que buscan reglamentar, agrupar y liderar los E-Sport en el país, como la Federación Colombiana de Deportes Electrónicos- FEDECOLDE (2022).

Diseño Metodológico de la Consultoría

Para la ejecución de este trabajo, se empleará la metodología propuesta por la Universidad EAN para la modalidad de consultoría profesional, la cual consiste en resolver un reto planteado por una empresa específica a través de la captura de información secundaria y primaria, el diseño de un plan de trabajo y la formulación de soluciones de acuerdo al alcance establecido; tal como se detalla a continuación:

Figura 9. Modelo de Consultoría Profesional Universidad EAN.



Fuente: Construcción propia.

En este caso particular fue un reto diseñado por la caja de compensación Colsubsidio que trata sobre “Proponer líneas puntuales de trabajo en torno al movimiento gamer y la industria de los E-Sports” con la finalidad de ofrecer nuevas alternativas de entretenimiento para sus afiliados.

Teniendo en cuenta ello, la presente investigación se llevará a cabo a través de tres momentos:

Primer momento: Análisis de las fuentes secundarias

Para el desarrollo de este trabajo de grado y la elaboración de las propuestas más indicadas para la compañía se realizará un diagnóstico integral de la organización a

través de varias herramientas para identificar el contexto de la empresa y determinar que las soluciones identificadas sean acordes también con el panorama de la empresa y de su entorno externo e interno. Para ello, se realizará un análisis PESTEL (Político-Económico-Social-Tecnológico-Ecológico-Legal) para observar las tendencias del macroentorno que pueden influir en la empresa (Sánchez, 2022) y/o en el reto propuesto por la misma; así mismo, se empleará la herramienta de meso entorno de cinco fuerzas de Porter que permitirá analizar la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores, con el fin de medir la naturaleza de la competitividad en una industria (Porter, 2017), de otra parte, con el objetivo de abordar el microentorno, se realizará una identificación del Modelo de Negocio para ilustrar cómo opera la organización, así como un análisis financiero que permita examinar la solidez económica de sus ingresos, su estabilidad financiera y la identificación de sus principales fuentes de ingresos. Finalmente se consolidará todo en una matriz DOFA, con el fin de identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del modelo de negocio de la Caja de Compensación (David, 2017).

También, se consultarán diversas fuentes secundarias con el propósito de establecer un panorama de cómo los E-Sports han generado bienestar a la generación Z, y cómo ha sido el impacto que ha tenido este deporte electrónico en los jóvenes. Construyendo de esta forma el marco contextual como institucional de la presente investigación.

Segundo momento: Análisis de fuentes primarias

Luego de realizar el análisis a las fuentes secundarias, se procederá a realizar un análisis a las fuentes primarias. Para ello, se desarrollará una investigación con enfoque mixto, en el cual se recogerán y analizarán datos tanto cualitativos como cuantitativos para ser analizados de manera integrada (Hernández & Mendoza, 2018).

De acuerdo a Hernández & Mendoza (2018), el enfoque Cuantitativo se caracteriza por tener planteamientos específicos con diseños preestablecidos e instrumentos estandarizados, obteniendo datos numéricos para ser analizados en una matriz; mientras que el enfoque Cualitativo tiene planteamientos abiertos donde se aplican instrumentos que se afinan en el camino de la investigación y donde el análisis se realiza en una base de datos.

El alcance que tiene la ruta de investigación es de tipo descriptivo, la cual consiste en medir, definir y caracterizar las variables en un contexto determinado para cuantificar el problema o situación determinada (Hernández & Mendoza, 2018).

La muestra definida para la investigación no es probabilística, teniendo en cuenta que este tipo de muestras no buscan ser estadísticamente representativas y se realizan a conveniencia del equipo de investigación (Hernández & Mendoza, 2018), de manera que, para el enfoque cualitativo se tendrá una muestra de cinco sujetos con experiencia en la industria de los E-Sports; mientras que para el enfoque cuantitativo se considerará una muestra de 33 sujetos, con el objetivo de indagar tendencias en un grupo que represente la población objeto de interés en diferentes ciudades del país.

Esta población objetivo para la investigación estará representada en dos subgrupos: En el caso de la investigación con enfoque cualitativo, la población estará descrita por líderes importantes de la industria de los E-Sports en Colombia, quienes podrán ser líderes de ligas de E-Sports, empresarios que ofrecen soluciones a la industria, periodistas o desarrolladores de soluciones para este nicho; de otro lado, para la investigación con enfoque cuantitativo, la población estará determinada por jóvenes representantes de la Generación Z o Post-Millennials, entre los 18 y 25 años.

Las variables que se definen para enfocar el análisis de resultados al finalizar la investigación y las cuales aportarán la información para la solución que se busca, son:

- Variables para el enfoque cualitativo: Posición de Colombia en los E-Sports, oferta actual de la industria de los E-Sports en Colombia, oportunidad actual en la industria de los E-Sports e interés de los jóvenes en el desarrollo de videojuegos para la industria de los E-Sports.
- Variables para el enfoque cuantitativo: Nivel de escolaridad, tipo de ingresos económicos, gusto por los videojuegos, experiencia en los E-Sports e intereses particulares alrededor de esta industria.

Además, la información valiosa que soportará la investigación vendrá de fuentes primarias recolectadas mediante instrumentos para cada una de las muestras de la población objetivo y se realizará de la siguiente manera:

- La investigación con enfoque cualitativo se hará mediante instrumento de entrevista a profundidad a los líderes de la industria de los E-Sports (Anexo A).
- La Investigación con enfoque cuantitativo se hará mediante instrumento para encuesta a los jóvenes representantes de la Generación Z, la cual se diseñará después del análisis de resultados de la investigación cualitativa.

Cabe mencionar que, la recolección de información se realizará en momentos diferentes, ya que primero se desarrollará el instrumento cualitativo, el cuál brindará un panorama sobre esta industria en Colombia e identificará algunas alternativas donde las empresas pueden incursionar en esta industria. Luego, de acuerdo al análisis que arrojan las entrevistas se aplicará la metodología Design Thinking, la cual permitirá generar soluciones innovadoras y disruptivas para las organizaciones (Cieminski, 2022). Esto con el objetivo de identificar las mejores oportunidades para Colsubsidio dentro de la industria de los E-Sports y establecer soluciones que más se adapten al mercado objetivo. Para finalmente, consolidar unas propuestas que posteriormente son validadas en el estudio

cuantitativo con la población objetivo, quienes son los encargados de terminar de establecer las soluciones definitivas al reto.

Tercer momento: Complemento del instrumento cuantitativo

Con el objeto de realizar una validación más amplia y poder observar mayores aportes a partir de las observaciones realizadas al segmento del presente estudio, se desarrollará en conjunto con la Caja de Compensación un segundo instrumento cuantitativo, el cual se diseñará y consolidará de la mano de otros grupos de trabajo de grado en modalidad consultoría profesional que tenían el mismo reto, pero formulado a otros segmentos.

De esta manera, la Caja de Compensación aplicará la encuesta online a por lo menos 400 afiliados, jóvenes entre los 18 y 34 años de edad entre Bogotá y Cundinamarca (Incluyendo de esta manera la población objetivo de interés para la presente investigación).

En principio la Caja de Compensación Familiar brindará un informe consolidado con los resultados obtenidos en todos los segmentos de edades encuestados, sin segmentar el grupo etario de la población objetivo de la presente investigación, si bien el informe que se generará no permitirá analizar los resultados específicos para la generación Z, si ayudará a precisar y condensar las tendencias generales alrededor de los E-Sports en la población que hace parte de los afiliados a Colsubsidio. Lo que amplificará el panorama de la investigación, a la vez que establecerá una sinergia con los resultados obtenidos previamente.

A partir de allí, se consolidará los datos para poder sintetizar las soluciones y conclusiones al reto, junto con las recomendaciones a Colsubsidio en su intención de incursionar en este mercado de los E-Sports.

SEGUNDA PARTE

Resultados de los instrumentos

Diagnóstico Organizacional

Fuentes secundarias

Entorno externo

De acuerdo por la metodología propuesta por la Universidad EAN, se comienza con la investigación mediante fuentes secundarias para analizar el entorno externo de la organización; en primer lugar, se realiza un análisis PESTEL con la finalidad de comprender las dinámicas macro que pueden impactar a Colsubsidio, a continuación, se presenta en la tabla 1 las tendencias identificadas en cada uno de los seis factores del entorno externo para la Caja de Compensación:

Tabla 1. PESTEL

Factor	Tendencia
Legal	Ley 1554 del 2012 (Función Pública, 2022).
Económico	Los videojuegos generan incremento en ingresos anualmente del 8% (Lorduy, 2022).
Político	El Comité Olímpico Internacional está considerando a los E-Sports como disciplina Olímpica (Giraldo & Díaz, 2018).
Tecnológico	Más del 50% de los internautas juegan activamente en su celular o consola (Feijo, Fernandez, & Sadaba, 2021).
Sociales	El 42% de la población en el mundo pertenece a la generación Z (Gómez, 2019).
Medioambientales	La industria creativa genera diversos aportes a la sostenibilidad (SDGF, 2017).

Fuente: Construcción propia.

Los detalles de las tendencias para cada uno de los factores analizados, pueden observarse en el Anexo B.

Mesoentorno

De otro lado, con la finalidad de continuar analizando el mesoentorno de la Caja de Compensación, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter para conocer la posición competitiva de la compañía, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 2 a continuación:

Tabla 2. Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza de Porter	Impacto en la organización
Poder de negociación con los proveedores	Existe una oportunidad de generar alianzas para obtener insumos a mejores precios.
Poder de negociación con los compradores	La generación Z está interesada en vivir una experiencia única a un bajo costo.
Amenaza de nuevos competidores	Desarrollar una propuesta de valor llamativa e innovadora difícil de copiar y sustituir.
Amenaza de productos sustitutos	Existen otras plataformas y torneos de E-Sports que tienen reconocimiento en el mercado, por lo que se debe encontrar los vacíos que tiene la competencia para desarrollar una propuesta más robusta.
Rivalidad de los competidores	Compensar incursionó en la industria de los E-Sports obteniendo una ventaja competitiva.

Fuente: Construcción propia.

Basados en información secundaria que se presenta en el Anexo C el detalle de los resultados obtenidos en la investigación del mesoentorno de Colsubsidio.

Modelo de negocio

Para tener una visión general de Colsubsidio, se identifica el modelo de negocio de la organización bajo el modelo Canvas, el cual se consolida y se presenta en la figura 10:

Figura 10. Modelo de Negocio de Colsubsidio



Fuente: Construcción propia basada en Colsubsidio (2021)

Información Financiera

El año 2021 cierra con \$1.300.752 COP (cifra en Millones), en aportes totales de las afiliaciones a la caja de compensación como su actividad principal, creciendo un 8% en el total de aportes recibidos con respecto al año 2020.

Se reestructuró el portafolio de inversiones en \$973.000 Millones de pesos.

Se obtuvieron rendimientos financieros hasta por \$28.000 Millones de pesos, los cuales fueron reinvertidos en los programas sociales de la organización.

En la tabla 3, se presentan los principales indicadores financieros del año 2021:

Tabla 3. Indicadores Financieros

INDICADOR	VALOR (COP)
Activos	\$6.08 Billones
Incremento en activos 2020-2021	10%
Patrimonio	\$2.69 Billones
Ingresos totales	\$4.98 Billones
Incremento de ingresos 2020-2021	13.5 %
Razón de liquidez	1,5
Inversiones en programas sociales	\$204.978 Millones

Fuente: Construcción propia, basada en Colsubsidio (2021).

Los ingresos totales de Colsubsidio, se componen principalmente por los recaudos de los aportes, la venta de servicios y otros ingresos, por lo tanto, se considera importante analizar qué tanto representa cada una de estas fuentes de ingresos, lo cual se presenta en la tabla 4:

Tabla 4. Representación de tipos de fuentes de ingresos

INDICADOR	2019	2020	2021
Ingresos por recaudos/Ingresos totales	28%	28%	26%
Ingresos por ventas de servicios/Ingresos Totales	67%	70%	71%
Otros Ingresos/Ingresos totales	4%	2%	2%

Fuente: Construcción propia, basada en Colsubsidio (2021).

Fuentes Primarias

Investigación cualitativa

Siguiendo el enfoque metodológico propuesto, se inicia la investigación con enfoque cualitativo en dónde se busca conocer el panorama de los E-sports en Colombia, la oferta actual de la industria y posibles oportunidades de mercado para la industria de los E-Sports. Para ello, se realiza cinco entrevistas a profundidad con importantes actores de la industria en el país, los cuales se presentan a continuación:

- Juan David Bermúdez: Fundador de Frecuencia Gamer y representante de la industria de desarrollo de videojuegos.
- Vladimir Naranjo: director de la Liga Nacional de E-Sports -LNE, entrenador de jugadores de videojuegos y organizador de torneos.
- Santiago Cuervo: Desarrollador y líder de comunidad de jugadores de Fighting.
- Juan Ricardo Ospina: Licenciado en Ciencias del Deporte y Educación Física y jugador profesional de E-Sport de FIFA.
- Camilo Lizarazo: Periodista de E-sports. Coordinador de producción de contenidos para Radio Games. Trabajó varios años en la LVP.

Estas entrevistas fueron semiestructuradas, es decir, se basaron en un instrumento guía como se referencia en el Anexo A, introduciendo preguntas que surgieron de manera espontánea durante la entrevista con la finalidad de precisar conceptos y obtener más información, tal como lo define Hernández & Mendoza (2018).

En la figura 11 se presentan los resultados obtenidos:

Figura 11.Resultados investigación cualitativa.

Entrevistado	Oportunidades que identifica
Juan David Bermúdez	<ul style="list-style-type: none"> ⟨ Creación de productos y servicios especiales para gamers como: sillas, bebidas y comidas especiales para gamers, periféricos, entre otros. ⟨ Tasting de videojuegos ⟨ Creación de contenidos para la industria como guiones, entre otros. ⟨ Formación de Casters o narradores de deportes electrónicos ⟨ Brindar información y esquemas de nutrición para gamers ⟨ Exportación de videojuegos
Vladimir Naranjo	<ul style="list-style-type: none"> ⟨ Creación de sistemas o herramientas financieras que les permita a los jóvenes hacer compra de juegos y demás elementos dentro del ecosistema. "Banco para Gamers". ⟨ Marketing y publicidad ⟨ Creación de plataformas de Streaming ⟨ Diseño de uniformes para E-Sports ⟨ Diseñadores gráficos, ilustradores, creadores de historias, desarrolladores de videojuegos, entre otros.
Santiago Cuervo	<ul style="list-style-type: none"> ⟨ Exportación de mano de obra para la industria de videojuegos
Juan Ricardo Ospina	<ul style="list-style-type: none"> ⟨ Formación en desarrollo de videojuegos ⟨ Publicidad y marketing ⟨ Desarrollo de eventos ⟨ Capacitación y formación en diversos aspectos a las personas que están inmersas en este mercado como en ventas y desarrollo de eventos gamers.
Camilo Lizarazo	<ul style="list-style-type: none"> ⟨ Venta de productos y servicios especializados para gamers ⟨ Publicidad ⟨ Entrenamiento de jugadores ⟨ Eloboostin ⟨ Apuestas ⟨ Influencers y creación de audiencias de nicho ⟨ Capacitación en desarrollo de videojuegos ⟨ Creación de contenidos para la industria E-Sports ⟨ Desarrollo de torneos ⟨ Posicionamiento de marcas en el metaverso

Fuente: Construcción propia.

Se podrá consultar el detalle de los resultados de la investigación cualitativa en el Anexo D, el cual contiene las grabaciones de las entrevistas a profundidad realizadas a los 5 expertos consultados.

Metodología Desing Thinking.

Luego, al obtener los resultados de la investigación cualitativa, se desarrolla un ejercicio de Desing Thinking para parametrizar con mayor precisión las mejores oportunidades que puede tener Colsubsidio en el mundo de los E-Sports identificadas en la investigación cualitativa. La lluvia de ideas realizada de acuerdo a la metodología WakeUp Brain (Solano, 2018), puede detallarse en la figura 10.

Figura 12.Lluvia de ideas del Desing Thinking.

total manifiesta que no cuenta con una tarjeta de crédito, pero el 39% manifiesta que adquiriría una para este fin y el otro 39% expresa que tal vez lo haría, si esta tarjeta ofrece descuentos o beneficios especiales para gamers.

Con respecto a los intereses que tienen en aspectos específicos de la industria de los E-Sports, el 85% de los encuestados manifiestan que tienen interés en el desarrollo de videojuegos y por último el 73% de los encuestados manifiestan interés en recibir formación y entrenamiento para dedicarse al desarrollo de los videojuegos.

Complemento de la Investigación cuantitativa

Se realiza una validación para aportar a los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa con un segundo instrumento diseñado con la Caja de Compensación Familiar, el cual se presenta en el Anexo G, con la intención de validar las oportunidades identificadas en una muestra más amplia que incluye el segmento objetivo de estudio de la presente investigación. Colsubsidio aplica el instrumento de manera online, obteniendo respuesta por parte de 506 afiliados, de los cuales el 16% corresponde a jóvenes de edades entre los 18 y 25 años de edad. En el Anexo H se evidencian las respuestas a las preguntas realizadas y a continuación se presentan los resultados más relevantes de la misma:

- A la pregunta 10, el 70% de los encuestados responden que prefieren jugar videojuegos por ocio, que corresponden a 57 jóvenes encuestados del segmento de 18 a 25 años, validando el interés en estas actividades.
- A la pregunta 17 el 62% de los encuestados (50 jóvenes entre 18 a 25 años), responde que sí le interesa un programa de entrenamiento para gamers.

- A la pregunta 26 el 71% de los encuestados (57 jóvenes entre los 18 y 25 años), valida el interés en un producto financiero con beneficios para gamers.
- La pregunta 23 evidencia que el 61% de los encuestados (49 jóvenes entre los 18 y 25 años), tienen interés por diferentes temas de capacitación.

Partiendo de los resultados obtenidos de las 506 encuestas realizadas a los afiliados de la Caja de compensación, se lograron los resultados segmentados al público objetivo de la investigación, para este caso, jóvenes entre los 18 y 25 años de edad, ubicados en la Ciudad de Bogotá y afiliados a la Caja de compensación familiar Colsubsidio, presentando en el Anexo I los detalles de las respuestas segmentadas al público objetivo evidenciando lo siguiente:

- El 42% de los encuestados ven transmisiones de jugadores para aprender y mejorar la técnica.
- El 70% de los encuestados juega videojuegos por ocio.
- Al 36% le gustaría ser parte de una escuela de formación profesional y al 34% le gustaría participar en campeonatos o ligas de videojuegos.
- El 53% manifiesta que si le gustaría que Colsubsidio creara o desarrollara un programa de entretenimiento para gamers.
- El 94% cubre sus gastos con recursos propios y adicionalmente, hasta el 40% de sus recursos los destinan en actividades de ocio y entretenimiento.
- El 64% indica que tiene un interés en recibir entrenamiento en juegos específicos.
- El 63% de los afiliados manifiesta interés en adquirir una tarjeta de crédito o crédito que tenga descuentos o beneficios especiales para gamers.

- El interés manifestado por los encuestados en formación se resalta en que el 55% está interesado en capacitarse en programación y creación de juegos y de otro lado, el 36% en diseño gráfico.

Análisis de los resultados

Análisis del entorno externo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta PESTEL, se presentan a continuación el análisis realizado para cada uno de los factores:

- **Factor Legal:** La ley 1554 del 2012 establece la clasificación de los videojuegos en Colombia, en el Artículo 9. También se dictan normas sobre la operación y funcionamiento de establecimientos que prestan el servicio de videojuegos (Función Pública, Ley 1554 de 2012, 2022).
- **Factor Económico:** Los video juegos generan incremento en ingresos anualmente del 8% (Lorduy, 2022), de otro lado se evidencia que en los hogares colombianos se ha incrementado el gasto en entretenimiento en un 4% (Benavides, 2019).
- **Factor Político:** A nivel mundial el Comité Olímpico Internacional está llegando a considerar los E-Sports como disciplina Olímpica (Giraldo & Díaz, 2018).
- **Factor Tecnológico:** Más del 50% de los internautas juegan activamente en su celular o consola, así como el 86% consulta plataformas como YouTube para ver contenidos sobre juegos (Feijo, et. al., 2021).
- **Factores Sociales:** El 42% de la población en el mundo pertenece a la generación Z (Gómez, 2019).

- Factores medioambientales: La industria creativa, de la que hace parte los videojuegos, aporta a la sostenibilidad con la generación de ingresos, creación de empleo y ganancias de exportación (SDGF, 2017).

Análisis del mesoentorno

Las cinco fuerzas de Porter para el análisis del mesoentorno permiten realizar el siguiente análisis de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación mediante fuentes secundarias:

- Poder de negociación con los proveedores: Existe una gran oportunidad de generar alianzas como sucede en el exterior no solo para obtener insumos a los mejores precios, sino también para promocionar los eventos deportivos, los premios y a los mejores jugadores.
- Poder de negociación con los compradores: La generación Z, que son personas que tienen entre 18 y 25 años, están interesados en vivir una experiencia única a un bajo costo, por lo que Colsubsidio si busca ser competitiva en esta industria debe tener en cuenta esta premisa.
- Amenaza de nuevos competidores: Colsubsidio debe crear una propuesta de valor suficientemente llamativa e innovadora que no sea fácil de copiar ni de sustituir. También, debe estar observando el mercado para no quedarse rezagado.
- Amenaza de productos sustitutos: En el momento existen otras plataformas o torneos de E-Sports que tienen reconocimiento en el mercado para el servicio que pueda ofrecer Colsubsidio sobre esta industria. Ante ello, la compañía debe investigar sobre los vacíos que presentan los servicios de la competencia para empezar a hacer una propuesta diferenciadora.

- Rivalidad de los competidores: Compensar, ya incursionó en la industria de los E-Sports y los videojuegos, obteniendo una ventaja competitiva frente a las demás Cajas de Compensación en Bogotá (COMPENSAR, 2022).

Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio identificado para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, evidencia que tiene una gran fortaleza en infraestructura, además, de tener una importante oferta de servicios en ocio y entretenimiento para sus afiliados, siendo ésta la línea de interés para el presente trabajo.

Análisis financiero

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar – Colsubsidio, cuenta con una importante solidez financiera que garantiza su operación, crecimiento y aseguramiento financiero para la equidad, tomado de Caja Colombiana de Subsidio Familiar (2021), se detalla a continuación dicha información.

El mayor porcentaje de aporte a los ingresos totales de Colsubsidio se genera por la venta de servicios que incluyen recreación y entretenimiento, los cuales han reportado crecimiento en los últimos tres años, en el cual se encuentran los ingresos por recreación y turismo, las dos áreas de interés de este estudio.

DOFA

Teniendo en cuenta los análisis anteriormente presentados, se identifican los principales factores tanto internos como externos que impactan a Colsubsidio como organización presentando sus debilidades y fortalezas que se identifican al interior, y sus amenazas y oportunidades de su entorno externo, el detalle se presenta en la figura 13:

Figura 13. Matriz DOFA Colsubsidio

D	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Solidez financiera que permite brindar beneficios y estabilidad a colaboradores, y reinserción constantes y nuevos beneficios y servicios a sus afiliados.• Metodología, Procesos y personal destinado a la innovación constante..	O	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Aumento de 2 puntos en la inflación en el segundo semestre 2022, lo que desincentiva el consumo en actividades de entretenimiento• EL 53,4% de la población total de Colombia, la comprenden jóvenes entre los 15 y 24 años, desempleados que no pueden vincularse a una caja de compensación.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• En la actualidad la mayoría de servicios requieren de una infraestructura costosa necesaria para su operación.• No cuentan con infraestructura para producción de artículos tangibles, así como tecnológicos, ésta necesitaría mayor tiempo e inversión.	F	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Ingreso por recaudo garantizado por Ley (Análisis PESTEL)• Aumento de las actividades culturales en los hogares y aporte en el crecimiento del PIB.• Exportaciones de videojuegos en Colombia aumentaron 600% del 2020 al 2021• El 25.9% de la población en Colombia corresponde a jóvenes entre los 15 y 29 años.	A



Fuente: Construcción propia basada Colsubsidio (2021).

Considerando la solidez financiera de la caja de compensación, su infraestructura, el notable interés de sus afiliados en los servicios de entretenimiento y recreación, y la creciente industria de los E-sports, se concluye que incursionar en este sector es una gran oportunidad para el crecimiento de la caja de compensación como empresa, así como una oferta de interés para la generación Z.

Además, después de realizar un análisis del entorno interno y externo de Colsubsidio, se puede establecer que hay un camino poco explorado por parte de las Cajas de Compensación en el entretenimiento digital, por lo que existe una oportunidad que puede aprovechar Colsubsidio para consolidarse como una de las pioneras en el mercado. Por eso, la propuesta que se desarrollará alrededor de los E-Sports y los videojuegos para la empresa debe ser integral e innovadora, sobrepasando la que ya desarrolla su competencia.

Ahora, analizaremos los resultados de las fuentes primarias:

Investigación cualitativa

Los entrevistados definen los E-Sports como deportes electrónicos que van más allá del entretenimiento, ya que generan oportunidades laborales. “Son los videojuegos llevados al más alto nivel, es decir, al ámbito competitivo”, establece Vladimir (2022) en la entrevista.

Su diferencia con los videojuegos radica, según Juan David Bermúdez (2022), en que los E-Sports requieren disciplina, horas de juego, entender el rol y arquetipos de los personajes y preparación física y mental porque hay un carácter deportivo, comercial y competitivo, más allá del ocio; lo que refleja una posible oportunidad para ofrecer un programa de entrenamiento especializado para los gamers.

Colombia aún está en un nivel bajo en el desarrollo de los E-Sports, esto se debe, según los entrevistados, a que no existe una conciencia colectiva de que los E-Sports se pueden considerar como un trabajo, y a que no hay espacios coordinados por las alcaldías o universidades dedicados a impulsar este deporte digital. De otro lado, según Vladimir (2022), es necesario que los jugadores se agrupen y formen clubes, luego ligas y de allí, federaciones. Sin ello, no hay validez ante el estado. Aun así, establecen que es un sector en desarrollo en el país.

Se identifica una oportunidad en el campo financiero, teniendo en cuenta que Vladimir Naranjo, expone que la creación de sistemas o herramientas financieras que le permita a los jóvenes hacer compras de juegos y demás elementos, sería una oportunidad para explorar dentro del ecosistema de los E-Sports (Vladimir, 2022), de otro lado la investigación cualitativa permite identificar que en el mercado existen soluciones financieras para Gamers como la que ofrece el Bogotá con una tarjeta de crédito con descuentos especiales en plataformas de streaming (Bermúdez, 2022).

La Investigación cualitativa valida que el rango de edad de jugadores que más están inmersos y predominan en este mundo de los E-Sports son los Centennials, entre los 18 y 25 años, “Los centennials es una generación autodidacta y también son consumidores masivos. Ellos no leen libros, sino que aprenden en videos, y por esos espacios, es que hay que llegarles a través de la comunicación”, afirma Juan David Bermúdez (2022), por lo tanto, una plataforma tecnológica que pueda ofrecer entrenamiento mediante cursos virtuales enfocados a los E-Sports o videojuegos, puede ser interesante para la población objetivo de este estudio.

Como conclusión de la investigación cualitativa, se puede observar que la industria de los E-Sports está en crecimiento en Colombia y que existen diversas oportunidades donde las empresas como Colsubsidio, pueden incursionar en este mercado, tal como se evidenció en los hallazgos.

Metodología desing thinking

Al terminar de analizar los hallazgos de la investigación cualitativa, se identifican oportunidades mediante la metodología de Desing Thinking, para ser validadas por el segmento objetivo en la investigación cuantitativa. Entre las opciones que se encontraron están: la venta de productos para gamers, marketing para el segmento de la generación Z, servicios financieros para gamers, centros de entrenamiento, consolidación de ligas de E-Sports, alimentación saludable y capacitación en diversas habilidades para esta industria.

Investigación cuantitativa

Se identifica que la principal actividad que prefieren los encuestados para dedicar su tiempo de ocio y entretenimiento es en videojuegos/torneos E-Sports (42%), lo cual es relevante teniendo en cuenta que la segunda línea de negocio que genera ingresos a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio son las actividades para el ocio y la recreación, de acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa.

Al realizar la investigación cuantitativa, de manera concluyente y alineada a la investigación cualitativa, el 61% de los encuestados manifiestan que en Colombia no se tiene suficiente conocimiento en la industria de los E-Sports y el ecosistema que lo compone, lo cual identifica grandes oportunidades para su crecimiento en el país.

Se resalta que, la investigación cuantitativa en la muestra de los 33 encuestados, refleja que el 39% aceptaría una tarjeta de crédito con beneficios para gamers y el 39% tal vez lo aceptaría; de otro lado el 81% de los encuestados responden que invierten en promedio \$100.000 COP mensuales en productos o servicios relacionados a los videojuegos o E-Sports.

El 64% manifiesta que estaría interesado en pertenecer a escuelas de formación para gamers, principalmente en temas como programación y creación de videojuegos (36%), entrenamiento en videojuegos (21%) y marketing digital para plataformas (18%). De acuerdo a éste resultado, se identifica una oportunidad interesante en la formación en programación y creación de videojuegos, teniendo en cuenta que en la investigación cualitativa se identifica una oportunidad para el país en el desarrollo y exportación de videojuegos (Bermúdez, 2022).

Con el objetivo de validar la oportunidad de ofrecer entrenamiento integral a los gamers de acuerdo al hallazgo de la investigación cualitativa, el 64% de los encuestados manifiestan el interés de pertenecer a un equipo de E-Sports, adicionalmente, el 50% responde que alquilaría espacios destinados como Game House.

De acuerdo al análisis presentado, se identifican oportunidades en la industria de los E-Sports para el segmento de jóvenes entre los 18 y 25 años de edad, tales como: tarjetas de crédito para gamers, centros de entrenamiento y programas de formación, lo que va decantando las posibles soluciones al reto.

Investigación cuantitativa complementaria

Con la finalidad de conocer la percepción de los afiliados a Colsubsidio sobre los E-Sports y terminar de validar las posibles soluciones al reto, se desarrolló una investigación cuantitativa interna en Colsubsidio mediante un estudio de opinión, del cual se pudo concluir que existe un gran interés de este segmento en dichas oportunidades nombradas anteriormente, particularmente en recibir capacitaciones en temas referentes a los E-Sports, así como en pertenecer a equipos Gamers de escuelas de entrenamiento profesional.

Se evidencia que los jóvenes en edades entre los 18 y 25 años de edad, invierten tanto su tiempo como sus recursos en actividades relacionadas al ocio y el entretenimiento, lo cual es una oportunidad importante para la Caja de Compensación, teniendo en cuenta que sus servicios enfocados en este segmento tienen gran retorno financiero, de acuerdo al análisis financiero de la organización y, además, estarían interesados en adquirir servicios de crédito financiero con beneficios para gamers.

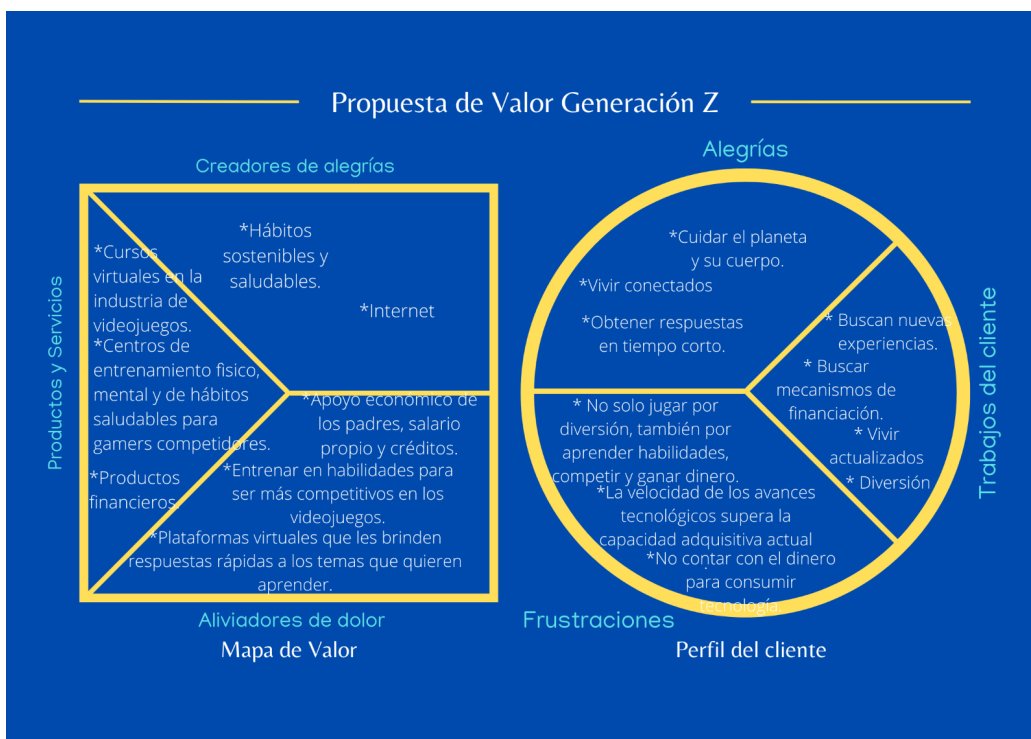
De otro lado, la encuesta segmentada por parte de Colsubsidio evidencia el interés de los jóvenes afiliados en que la Caja de Compensación creara un programa de entretenimiento para gamers. Por último, se identifica el interés en hacer parte de una escuela de formación profesional para gamers, así como su dedicación en ver transmisiones para mejorar técnicas en sus juegos favoritos, lo cual valida la oportunidad para Colsubsidio en ofrecer programas de formación especializado para gamers a los afiliados con estas edades.

TERCERA PARTE

Resultados de la Solución

Basados en los resultados de la investigación a fuentes primarias y secundarias, y al desarrollar la investigación mixta, se construye la propuesta de valor que orienta a las soluciones que representan las oportunidades en los E-Sports identificadas para la Colsubsidio, presentando en la figura 14 la construcción de la misma:

Figura 14. Propuesta de valor generación Z.



Fuente: Construcción Propia

De esta manera, la propuesta de valor para el segmento objetivo está integrada por las siguientes tres oportunidades alineadas al modelo de negocio de Colsubsidio:

“Oferta de servicios de la industria de los E-Sports, que generan bienestar a los jóvenes entre los 18 y 25 años en alguno de los siguientes focos:

- *Espacios físicos para entrenamiento físico mental y de hábitos saludables para gamers competidores.*

- *Programas de educación no formal en modalidad virtual enfocados a programación y creación de videojuegos.*
- *Producto financiero- tarjeta de crédito con beneficios especiales para gamers”.*

De manera complementaria, se construye el mapa de empatía identificado para la generación Z y como análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se propone en el Anexo J el detalle del mapa, el cual podrá ser soporte para estrategias de promoción en la implementación de las soluciones propuestas a la Caja de Compensación.

- **Propuesta 1: Educación Continuada – Cursos:**

Dentro de los hallazgos encontrados en la investigación, sobre el interés de los jóvenes en capacitarse en diversas temáticas alrededor de la industria de los videojuegos como son: programación y creación de juegos, diseño gráfico, marketing digital, creación de guiones, entre otros, se proponen inicialmente los siguientes cuatro cursos para hacer parte de la oferta de educación continua de Colsubsidio, cuyos requerimientos para su implementación son detallados en la tabla 3:

- Curso: Play testing.
- Curso: Concept art.
- Curso: Programación para dummies.
- Curso: Game desing.

Se presenta a continuación los requerimientos técnicos recomendados para que la Caja de Compensación proceda a implementar la solución propuesta.

Tabla 5. Requerimientos técnicos para la implementación de la solución 1.

Nombre de la solución		Introducción al mundo Gamer	
Descripción		Consiste en el desarrollo de cuatro cursos virtuales, los más demandados por nuestro público objetivo en las encuestas, de alrededor de 48 horas donde los asistentes podrán adquirir una certificación. Estos cursos estarán dispuestos en la sección de Educación Continuada, al lado de los cursos de ingles, cursos libres y de educación financiera.	
Objetivo		Brindar a los afiliados soluciones y alternativas de educación para fortalecer las competencias y habilidades demandadas por el mundo Gamer a través de metodologías flexibles y dinámicas.	
Tipo de Requerimiento		Requerimiento	Descripción
Requerimiento funcional: Página Web		Creación del módulo "Introducción al mundo Gamer" y de los cuatro cursos dentro de la plataforma. Diseño de UX.	Dentro de la página de Colsubsidio, en la sección "Educación Continuada - Cursos" crear el módulo "Introducción al mundo Gamer" donde las personas puedan ingresar y acceder a los cuatro cursos que se proponen ofertar, los cuales son: Play Testing, Concept Art, Programación para dummies y Game design. Para este módulo, también se sugiere el desarrollo de un diseño de experiencia de usuario diferente al que se tiene en este momento en los demás cursos, con la finalidad de que vaya más acorde con el universo Gamer, y también, sea más llamativo. Para ello, se requiere de un diseñador web, un programador y un comunicador social que desarrollen los textos, las gráficas y al experiencia de usuario.
Requerimiento funcional: Desarrollo de los cursos		Contratar los profesores, plantear el contenido de cada curso y su desarrollo.	Se necesita contratar a personal calificado para que dicten cada uno de los temas de los cursos. Los tutores deberán desarrollar las temáticas del mismo como las actividades de interacción. A la vez, que deberán ser grabados para poder guiar y acompañar el aprendizaje de los asistentes. Para ello, se requieren de cámaras y herramientas de edición de video, como un set para realizar la grabación.
Requerimientos de implementación: Marketing digital		Promoción de los cursos por los distintos canales de comunicación de Colsubsidio. Desarrollo de pauta digital.	Creación de una estrategia de comunicación para promocionar los nuevos cursos en las plataformas digitales. Desarrollar una parrilla de contenidos y unas campañas publicitarias que sean atractivas para la audiencia de nuestro segmento objetivo. Para ello, se necesita contar con personal calificado que pueda ejecutar esa estrategia y las campañas, como recursos económicos para invertir en las distintas plataformas de anuncios como Google Ads y Facebook Business.
Requerimiento de los usuarios, implementación: Gestión de los inscritos		Desarrollar el paso a paso que deben seguir tanto los trabajadores de Colsubsidio como los afiliados para ofertar el curso y acceder a él.	Para colocar activos los cursos, es importante haber desarrollado todo el paso a paso del proceso para adquirir estos cursos. Esto con la finalidad de tener todo estructurado y que no se presenten inconvenientes con los usuarios. Para ello, se debe contar con instrumentos y personal que maneje cada una de las etapas del proceso.
Requerimientos de calidad: Satisfacción del cliente		Herramientas para medir la satisfacción de los afiliados	Desarrollar herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan medir el nivel de satisfacción de los cursos con los afiliados para luego plantear acciones de mejora.

Fuente: Construcción propia.

El detalle de los contenidos teóricos, diseño gráfico para la promoción y precios de venta sugeridos que se proponen para la publicidad de los cursos, se presentan en el Anexo K. De otro lado, se detallan a continuación los riesgos asociados con la implementación de la presente propuesta:

Figura 15. Riesgos asociados a la implementación de la propuesta 1.

Riesgos	Probabilidad	Impacto
Contar con una experiencia de usuario en la página web que no sea llamativa para los afiliados afectando la posibilidad de compra de los cursos	Media	Alto
Los cursos no sean lo suficientemente llamativos para nuestro público objetivo	Baja	Alto
No se cuente con tutores apropiados para dictar estos cursos	Baja	Alto
La modalidad de aprendizaje y los contenidos no sean lo suficientemente atractivos	Baja	Alto
No se cuente con los recursos para desarrollar esta propuesta	Baja	Alto
No contar con una estrategia de marketing eficiente que atraiga al público objetivo a la propuesta de Colsubsidio.	Media	Medio
No tener al personal idóneo para cada parte del proceso que requiere el servicio.	Media	Alto
No tener estructurado el servicio	Bajo	Medio

Fuente: Construcción propia.

- **Propuesta 2: Apoyo financiero para gamers**

Se propone crear una tarjeta de crédito, o crédito online que puedan usar los jugadores para adquirir consumos en video juegos, teniendo en cuenta que el 63% del público objetivo encuestado como muestra adquiriría una, y en las entrevistas de profundidad a expertos también se detalló sobre esta posibilidad. Algunos criterios a tener en cuenta es que gran parte de la población objetivo probablemente no cuente con historial crediticio así que sería su primer producto financiero y en consecuencia no tendrán grandes ingresos, no obstante, se tomó como benchmarking el producto “Gente Joven” del Banco Colpatria donde busca vincular jóvenes al mercado financiero y aprobar tarjetas de crédito sin historial crediticio y cupos limitados, que les permitan a los jóvenes comenzar en una dinámica del mercado financiero. Se propone evaluar alianzas con marcas que pauten en los videojuegos para que se otorguen descuentos en las compras

de avatares y otros artículos relacionados con los videojuegos. Se presenta en la tabla 6 los requerimientos técnicos básicos para la implementación del producto y también se presenta en la figura 14 la propuesta del diseño para la tarjeta de crédito como recurso financiero.

Figura 16. Diseño Recurso Financiero.



Fuente: Elaboración propia.

Se detalla los requerimientos para la implementación de esta oportunidad identificada para la Caja de Compensación a continuación:

Tabla 6 Requerimientos técnicos básicos de implementación de tarjeta de crédito

Nombre de la solución	Tarjeta de crédito	
Descripción	Tarjeta de crédito o producto financiero enfocado a Gamers para uso solo en tiendas de este tipo	
Objetivo	Ofrecer un producto de carácter financiero enfocado a jóvenes entre los 18-25 años con el objetivo de financiar productos de juegos y también les permita iniciar su vida crediticia	
Tipo de Requerimiento	Requerimiento	Descripción
Infraestructura	La actual que tiene Colsubsidio para la línea de negocio de Créditos	Oficinas para análisis y estudios de crédito
Recursos Humanos	Analistas financieros	Análisis de capacidad de pago, comportamientos de pago
Dinero	Dinero	Capacidad financiera para ofrecer producto a los gamers
Riesgos	Probabilidad	Impacto
No pago por parte de los usuarios	Baja	Bajo
Condiciones del servicio		
Para otorgar la tarjeta de crédito se deben cumplir unos requisitos mínimos por parte de los usuarios:		
1. No estar reportado en centrales de riesgo		
2. Demostrar algún ingreso en cuenta bancaria, no es necesario certificaciones laborales entendiendo que pueden ser personas que monetizan dinero a través de juegos o redes sociales		
3. No requiere historial crediticio, entendiendo que para muchos puede ser su primera tarjeta de crédito. Es probable que por esto, el monto aprobado sea bajo		
4. El cupo aprobado solo podría ser usado en consumos de video juegos		

Fuente: Construcción propia.

- **Propuesta 3: Centro de entrenamiento para gamers**

La tercera oportunidad que se identifica es el diseño, desarrollo y montaje de un Centro de entrenamiento para gamers, como resultado de la investigación se encuentra un interés en lo jóvenes en contar con un lugar en el cual se pueda contar con todos los recursos necesarios para entrenar sus habilidades como gamers, ofrecer servicios de alimentación saludable para gamers, entrenamiento físico y psicológico para los jóvenes que practican los videojuegos a un nivel competitivo, logrando obtener mejores resultados en sus rendimientos, por lo tanto, Colsubsidio con su capacidad instalada de infraestructura y alineada a su propósito de brindar salud y bienestar a sus afiliados, podrá ofrecer un centro integral que ofrezca todos estos servicios a los jóvenes gamers. En la figura 13 se presenta el diseño propuesto para la construcción del Centro de Entrenamiento.

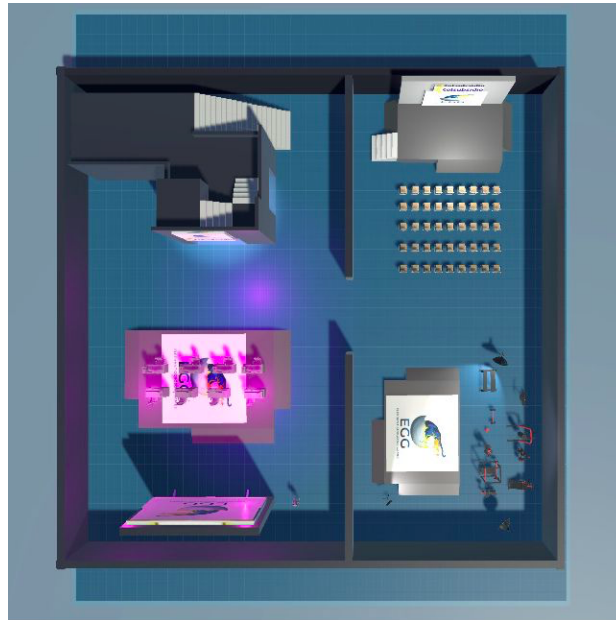


Figura 17. Propuesta Centro de Entrenamiento para Gamers.

Fuente: Construcción propia.

Se presenta a continuación los requerimientos técnicos básicos para la implementación de la oportunidad.

Tabla 7 Requerimientos técnicos básicos para implementación de centros de entrenamientos

Nombre de la solución		Gamer Trainer Center	
Descripción		Centro de entrenamiento físico, ubicado en la sede principal de la Caja de Compensación Colsubsidio en Bogotá, que ofrece servicios de entrenamiento físico y psicológico para gamers a nivel competitivo.	
Objetivo		Ofrecer servicios de entrenamiento físico, mental, nutricional a los jóvenes gamers entre los 18 y 25 años que buscan crecer a nivel competitivo.	
Tipo de Requerimiento	Requerimiento	Descripción	
Infraestructura	Espacio físico de por lo menos 300 m2	Espacio físico , adecuado con luz, agua y red de alta velocidad, con las divisiones adecuadas para, consultorio psicológico, consultorio nutricional, salas de entrenamiento individual y grupal, oficina de administración, cabina de transmisión y auditorio con capacidad para charlas, eventos y torneos de entrenamiento.	
Equipos	Monitores para juegos, estaciones de trabajo con capacidad de procesar alto volumen y alta velocidad el número de monitores definidos, un servidor que maximice el tiempo de actividad con altos volúmenes de datos,	Equipos de alta definición y velocidad que permitirán fluir los juegos de varios gamers al tiempo.	
Recursos humanos	Analista de datos	Analiza la información de los servidores de cada jugador para definir métricas de mejora y ajustes en el plan de entrenamiento, el cual deberá también ser analizado en consulto con las observaciones nutricionales y psicológicas.	
Recursos humanos	Psicólogo , nutrición y Deportólogo	Personal experto en evaluación psicológica, física y nutricional para realizar un adecuado seguimiento de los gamers durante sus entrenamientos y sugerir ajustes a los mismos con el fin de mejorar su rendimiento.	
Ergonomía	Controles, sillas, apoyo pies, teclados, diademas.	Dotación especial que permitirá garantizar la ergonomía de los gamers durante sus entrenamientos.	
Dotación de consultorios y oficinas.	Consultorio de Psicología, deportólogo y Nutrición, oficina de administración.	Escritorios, computadores, sillas, camillas, necesarios para la ejecución de las actividades definidas en dichos consultorios y oficinas.	
Recursos humanos	Administrador/Coordinador del Centro	Personal con perfil administrativo, amante de los videojuegos que realizará la gestión administrativa del lugar en cuanto a la asignación de citas, turnos, realización de eventos, reporte de informes, entre otros.	
Recurso físico	Cabina de transmisión	Espacio dotado con los equipos necesarios para entrenamiento a gamers con perfiles caster/narradores.	
Recurso humano	Entrenadores	Contar con una planta de gamers y casters que realicen los planes de entrenamiento.	

Fuente: Construcción propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

- **Conclusiones**

- Los E-Sports generan beneficios tanto físicos como psicológicos con el uso de videojuegos en lo jóvenes del segmento de interés tanto para ocio como a nivel competitivo, por lo tanto es acertado que la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio tenga interés en identificar oportunidades en la industria de los E-Sports para brindar bienestar a los jóvenes de 18 a 25 años de edad (que representan el 15,66% de afiliados a la caja de compensación), teniendo en cuenta que el 71% de los ingresos de la Caja de Compensación provienen de los servicios entre los que se encuentran actividades de ocio y entretenimiento, siendo los videojuegos la principal actividad de interés en los jóvenes de éstas edades para destinar su tiempo de ocio y entretenimiento.
- Al realizar el marco conceptual se identifica que la industria de los E-Sports está compuesta por un amplio ecosistema en el cual intervienen diferentes actores que brindan, productos y servicios en torno a los deportes electrónicos a nivel mundial identificando principalmente: Organizaciones que desarrollan y comercializan software y hardware destinada a los videojuegos, Instituciones y Personas que ofrecen servicios de entrenamiento físico, psicológico, mental y nutricional para gamers a nivel competitivo, Organizaciones que lideran la logística de los torneos, industria de alimentos especializados para gamers y entidades que ofrecen servicios financieros para gamers.
- Basados en los resultados de la investigación mixta a líderes gamers referentes en Colombia y representantes de la generación Z, se identificó que la solución más práctica y común alrededor de la industria de los E-Sports está ligada con la creación de torneos. Sin embargo, este mismo ejercicio arrojó diversas oportunidades de negocio distintas en las que la caja de compensación Colsubsidio puede participar y desarrollar, con una gran

oportunidad de crecimiento en Colombia y en Latinoamérica que giran en torno a diferentes productos y servicios y no solamente la asistencia a torneos de E-Sports.

- Para definir la solución que más se adapta al mercado objetivo, se seleccionaron tres teniendo en cuenta la validación que se realizó con el grupo de interés y la caja de compensación. Estos son: Espacios físicos para entrenamiento físico y mental para gamers de E-sports, programas de educación no formal en modalidad virtual teniendo en cuenta las necesidades de la industria de los videojuegos y un producto financiero con beneficios especiales para gamers, las cuales están enmarcadas en las líneas actuales de negocio que tiene Colsubsidio.

- Se concluye que para la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio es viable implementar propuestas innovadoras enfocadas en los E-Sports que le permitan generar bienestar en el segmento de la generación Z, entre los 18 y 25 años de edad en la Ciudad de Bogotá y las cuales pueden ser incluidas dentro de sus actuales líneas de negocio.

- **Recomendaciones**

- Como se vio de en las entrevistas efectuadas a los líderes de la industria de los E-Sports, en Colombia este deporte electrónico todavía no está consolidado ni se considera una profesión. Empero, para poder impulsar el crecimiento y desarrollo de este mercado es necesario darle la rigurosidad que requiere. Es decir, si se busca generar bienestar en la generación Z a través de los E-Sports, se debe propender porque la solución al reto que tiene que ver, por ejemplo, con la creación de centros de entrenamiento tengan las herramientas adecuadas para mejorar los aspectos físicos y psicológicos de los jugadores. Por eso, debe contar con una infraestructura que vaya acorde con este

propósito y con recursos humanos que ayuden a desarrollar las destrezas y a mejorar la motricidad del gamer y también, lo ayude a mejorar el control de sus emociones producidas por la competitividad que generan estas plataformas. Por lo que abrimos este espacio para que se pueda seguir indagando en la manera en cómo se pueden desarrollar estos centros con la finalidad de generar el mayor bienestar a los afiliados de la caja de compensación.

- En el mercado ya existen diversas empresas e incluso cajas de compensación como Compensar que ya ofrecen ligas o torneos. Por eso, la recomendación que se realiza desde este trabajo es que no solo se enfoquen en desarrollar esta propuesta, sino que generen una diferenciación o un valor agregado, involucrándose en otros aspectos que también impactan a la industria de los E-Sports como lo son por ejemplo la parte financiera o el desarrollo de habilidades como la creación de videojuegos, el diseño, la programación, entre otros.

- También se recomienda seguir analizando el contexto de la compañía como del mercado a nivel mundial, ya que, como es una industria relativamente nueva, va a continuar transformándose gracias al desarrollo de la tecnología. Por lo que hay que identificar qué marcas están enfocando sus esfuerzos a esta industria, cómo lo están haciendo y qué otras oportunidades se pueden ir abriendo para Colsubsidio. Ante esto, es importante recordar que la innovación puede desarrollarse en diferentes frentes, no solo con productos o servicios, sino también a nivel administrativo, de procesos y marketing. Como también, es necesario recalcar que se puede competir en el mercado, de acuerdo con Porter, a través del precio, la diferenciación o el nicho de mercado. Y que podemos utilizar estrategias de integración, penetración, diversificación relacionada o no relacionada y de desarrollo de mercado o de producto para seguir potencializando la propuesta de la empresa para los E-Sports con la finalidad de continuar captando más mercado e ir posicionándose en la mente de los consumidores de este nicho.

- Para que las propuestas financieras, los cursos y los centros de entrenamiento para gamers tengan una acogida exitosa dentro de los afiliados de Colsubsidio es necesario que en la publicidad que se realice se recalque los beneficios que generan estas soluciones a los aficionados de esta industria. Es decir, proporcionar información de cómo por ejemplo estos cursos pueden potencializar los curriculum vitae de quienes deciden hacerlos, o de cómo la tarjeta de crédito trae beneficios especiales y descuentos en productos y servicios para gamers, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. A. (2021). *Lecciones sobre economía Mundial. Introducción al desarrollo y a las relaciones económicas internacionales*. Pamplona : Aranzadi S.A.U.
- Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. (2013). MOOC's Business Model: Turning black swans into Gray Swans. *Universidade Nova de Lisboa*. Obtenido de https://www.academia.edu/12294635/MOOCs_business_models_turning_black_swans_into_gray_swans?from=cover_page
- Bascón, A., & Ramírez, G. (2020). ¿Son los E-Sports un Deporte?, El término deporte en Jaque. *Educação Física Da UFRGS*, 26.
- Benavides, A. (13 de 11 de 2019). *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.co/2019/11/13/economia-y-finanzas/asi-gastan-su-dinero-los-hogares-colombianos/>
- Bermúdez, J. D. (10 de 2022). Instrumento Cualitativo E-Sports . (L. García, I. Flórez, & A. Salazar, Entrevistadores)
- Bylon, R. (14 de Enero de 2020). Psicología y Video Juegos . (D. Velasco, Entrevistador)
- Caja Colombiana de Subsidio Familiar. (2021). *Informe de Gestión y Sostenibilidad*.
- Caro Vallejo, J. M. (2021). *Esports: un horizonte de beneficios de mercadeo para las marcas en Colombia*. Medellín.
- Cartagena, S. (16 de Mayo de 2022). Los Esports y el futuro de una industria que no para de crecer. *entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/es/noticias/los-esports-y-el-futuro-de-una-industria-que-no-para-de/427689>

Cerrato González, I., & Hilario, O. (2019). Videojuegos como herramientas terapéuticas en paciente oncológico. *Revistatog.es*, 16(30). Obtenido de <https://revistatog.es/ojs/index.php/tog/article/view/38>

Chapparo, N., & Sánchez, J. (2021). *Caracterización del Consumo de e-sports en los estudiantes de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. Trabajo de Grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas .

Chavarro, D., Vélez, M. I., Tovar, G., Montenegro, I., Hernández, A., & Olaya, A. (12 de 2017). *Colciencias*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos_de_desarrollo_sostenible_y_aporte_a_la_cti_v_3.5.pdf

Cieminski, A. (2022). Design Thinking: Developing Innovative Solutions to Make a Difference. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 89(1), 6-12.

Colciencias. (12 de 2017). Obtenido de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos_de_desarrollo_sostenible_y_aporte_a_la_cti_v_3.5.pdf

Colsubsidio. (2021). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2021*. Editorial Colsubsidio.

Colsubsidio. (2022). *Colsubsidio* . Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>

Colsubsidio. (2022). *E-Sport Estudio de Opinión*. Bogotá.

Colsubsidio. (2022). *E-Sport Estudio de Opinión*. Bogotá.

COMPENSAR. (2022). *Torneos E-Sports Compensar*. Obtenido de Compensar: <https://corporativo.compensar.com/empresas/Bienestar/Deportes/torneos-deportivos/torneos-esports>

Dane. (Septiembre de 2020). *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>

DANE. (16 de 08 de 2022). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. Obtenido de <https://bit.ly/3DYuvAB>

DANE. (09 de 2022). *Registro estadístico de relaciones laborales*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Datosmacro. (6 de 02 de 2020). *Emigración en Colombia*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/colombia>

Datosmacro. (6 de 02 de 2020). *Inmigración en Colombia*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/colombia>

Datosmacro. (1 de 06 de 2020). *Tasa de alfabetización en Colombia*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/colombia>

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Pearson, Ed.)

DNP. (18 de 02 de 2022). *Colombia avanza en más del 72% de cumplimiento de los ODS*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-avanza-en-mas-del-72-de-cumplimiento-de-los-ODS.aspx>

FEDECOLDE. (2022). *FEDECOLDE*. Obtenido de www.fedecolde.com

Feijo, B., Fernandez, E., & Sadaba, C. (2021). El Móvil como nuevo cuarto de Juegos. *Prisma Social, revista de ciencias sociales*.

Función Pública. (2022). *Ley 1554 de 2012*. Obtenido de <https://bit.ly/3DD4jtZ>

Función Pública. (2022). *Ley 23 de 1982*. Obtenido de <https://bit.ly/3Uu62IG>

Función Pública. (s.f.). *Ley 1712 de 2014*. Obtenido de <https://bit.ly/3NB1kGV>

García, R., Lacasa, P., & Ruth, B. (2012). Los videojuegos en el aula: aprender a resolver problemas. *Revista Infancias*, 11(1).

Gartner. (2017 de Enero de 2019). *News Releases*. Obtenido de

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-17-gartner-survey-shows-global-talent-shortage-is-now-the-top-emerging-risk-facing-organizations>

Giakoni Ramírez, F., Merekkani Navarro, E., & Duclos Bastías, D. (2022). Jugadores

Profesionales de E-sports: Motivación y Niveles de Actividad Física. . *Revista*

Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública , 19 (4), 2256 MDPI AG.

Giraldo, C., & Díaz, M. (12 de 09 de 2018). *Ámbito Jurídico*. Obtenido de

<https://www.ambitojuridico.com/noticias/tecnologia/tic/los-e-sports-son-un-deporte-en-colombia>

Goldstein, J. (2013). Technology and Play. *Scholarpedia*, 30434.

doi:doi:10.4249/scholarpedia.30434

Gómez, H. C. (24 de 08 de 2019). *El Colombiano*. Obtenido de

<https://www.elcolombiano.com/tecnologia/gamers-colombianos-segun-cifras-google-y-dane-BE11519679>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres C. (2018). *Metodología de la Investigación:*

las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.

Infolaft. (2 de 3 de 2022). *Infolaft*. Obtenido de [https://www.infolaft.com/cajas-de-](https://www.infolaft.com/cajas-de-compensacion-familiar-deben-tener-un-sarlaft/)

[compensacion-familiar-deben-tener-un-sarlaft/](https://www.infolaft.com/cajas-de-compensacion-familiar-deben-tener-un-sarlaft/)

Instituto Nacional de Ciencias Deportivas. (28 de Junio de 2022). El negocio de los E-

Sports.

Instituto Nacional de Ciencias Deportivas. (28 de Junio de 2022). El negocio de los E-

Sports. *Instituto Nacional de Ciencias Deportivas*. Obtenido de

<https://cienciasdeportivas.com/esports-negocio-deportes-electronicos/>

Ixograma. (25 de 08 de 2021). Obtenido de

<https://www.ixograma.com/tecnologia/industria-gamer-en-colombia-2021/>

- Kirsh J, S. (2009). Media and Youth a Developmental perspective. En S. Kirsh J, *Media and Youth a Developmental perspective* (págs. 67-68). Willey Blackwell. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8sg5j6d4oa8C&pg=PA67&dq=advantages+of+video+games&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiYr5yStMf6AhWYTjABHd0HCTcQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=advantages%20of%20video%20games&f=false>
- Kontet Room. (2022). *Los archivos Z: resolviendo el misterio de los Centennilias*. Informe de Estudio.
- La FM. (1 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.lafm.com.co/tecnologia/top-de-los-5-videojuegos-mas-populares-en-colombia>
- Lewis, G. (11 de Agosto de 2022). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Lizarazo, C. A. (10 de 2022). Instrumentos Cualitativos E-Sports. (L. García, I. Flórez, & A. Salazar, Entrevistadores)
- LNE. (2020). *Ine.gg*. Recuperado el 2021, de Liga Nacional de E-Sport: <https://lne.gg/noticias/primer-e-sports-center-a-bello>
- Lopes Angelo, D., Villas Boas Junior, M., Freitas Correa, M., Hernández Sousa, V., Paula Moura, L., Oliveira, R., & Reyes Bossio, M. (2022). Satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas: un estudio con jugadores profesionales brasileños de League of Legends . *Sostenibilidad* , 14 (3), 1701 MDPI AG .
- López, J. (29 de Abril de 2022). *Hardzone*. Recuperado el 2022, de Hardzone: <https://hardzone.es/noticias/juegos/the-pro-lab-centro-entrenamiento-profesional-gamers/>

- Lorduy, J. (16 de 03 de 2022). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/videojuegos-suman-us-1-200-millones-en-ingresos-en-el-pais-563012>
- Luna, N. (31 de Octubre de 2017). Video Juegos que estimulan las capacidades Neuronales. *Revista UNSAM N° 13*, 27. Obtenido de <https://issuu.com/unsamoficial/docs/revista-unsam-n13>
- Martínez Carrera, I., Martínez Carrera, S., & Alonso Carnicero, A. (03 de 2019). Controversias y beneficios de los videojuegos en adolescentes. (pág. 42). Adaya Press.
- Martínez, B., Sánchez Díaz, A., Alfonso Asencio, M., Courel Ibáñez, J., & Sanchez Pay, A. (2020). Relación entre el nivel de actividad física, uso de videojuegos y rendimiento académico en estudiantes universitarios . *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 13, (26), 64-73.
- Mayo, M. (2009). Videogames: A route to large-scale STEM education? *Science*, 323, 2 January, . En M. Mayo.
- Meneses, P. A., González, M., & León, A. M. (2019). *Supersubsidio*. Obtenido de CONSOLIDADO LEY 115 DE 1.994: <https://bit.ly/3WAnkWs>
- Ministerio de Cultura. (2022). *Economía Naranja*. Obtenido de <https://www.economianaranja.gov.co/abc-economia-naranja/>
- Monitor Empresarial de reputación Corporativa MERCO. (2021). Obtenido de <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas?edicion=2021>
- Muñoz, D., & Esteban, L. (2021). Deporte y espectáculo en la narrativa de los E-Sports: El caso de League of legends. *Comunicación: Revista Científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada.*, 11(2), 59-79.
- Naranjo, V. (10 de 2022). Instrumento Cualitativo E-Sports . (L. García, I. Flórez, & A. Salazar, Entrevistadores)

Nauright, J. &. (2020). *Routledge Handbook of Global Sport (1st ed.)*. Routledge. .

Obtenido de <https://doi.org/10.4324/9781315714264>

Newzoo. (2022). *Global Games Market Forecast*.

Organización Mundial de la Salud. (02 de 2022). *CIE-11 para estadísticas de mortalidad y morbilidad*. WHO. Obtenido de <https://icd.who.int/browse11/l-m/es>

Orus, A. (2021). Audiencia anual de eSports a nivel mundial 2015-2024. *Statista*.

Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/711557/audiencia-anual-de-esports-a-nivel-mundial/>

Ospina, J. R. (10 de 2022). Instrumento Cualitativo E-Sports. (L. García, I. Flórez, & A. Salazar, Entrevistadores)

Parada, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la Herramienta de análisis Estratégico PESTEL Te Permitirá Anticipar Mejor el Futuro Contexto en el Que Se Moverá Tu Empresa*.

Pareja, S. C. (10 de 2022). Instrumento Cualitativo E-Sports. (L. García, I. Flórez, & A. Salazar, Entrevistadores)

Portafolio. (17 de 05 de 2022). Obtenido de <https://bit.ly/3fF7ysL>

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Ramirez Zamudio, R. (2020). *Caso de Estudio Colsubsidio y su estrategia de sostenibilidad aplicada a Psilago* . Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana .

RCN. (9 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.noticiasrcn.com/tecnologia/cerca-del-40-de-los-colombianos-juega-videojuegos-391401>

RCN, N. (19 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.noticiasrcn.com/tecnologia/cerca-del-40-de-los-colombianos-juega-videojuegos-391401>

Rojas, L. C. (7 de 03 de 2022). *El Espectador* . Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/como-afectara-la-inflacion-al-consumo-de-los-hogares/>

RTVC. (2021). Obtenido de <https://www.rtvcnoticias.com/actividades-culturales-aumentaron>

Salazar Sierra, C. (21 de 06 de 2021). *Diario La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2020/en-colombia-se-reportan-mas-de-12-53-millones-de-jovenes-entre-los-15-y-29-anos-3187633%20;%20https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/colombia>

Sanahuja, G., Mut, M., & Balado, M. (Julio de 2021). El afianzamiento de los E-Sport en pandemia, una oportunidad para las marcas. *Prisma Social: Jóvenes y Nuevas Formas de Comunicación y Marketing*(34), 165-186.

Sánchez, L. (Noviembre de 2022). Universidad EAN. *Memorias de Clase pensamiento estratégico*. Bogotá, Colombia. Obtenido de Memorias de clase.

SDGF. (23 de 07 de 2017). Obtenido de <https://www.sdgfund.org/es/industrias-creativas-y-desarrollo-sostenible>

Semana. (4 de 05 de 2018). *Tendencias de consumo de videojuegos en Colombia*. Obtenido de <https://www.semana.com/pais/articulo/tendencias-de-consumo-de-videojuegos-en-colombia-2018/258163/>

Solano Guillermo, M. N. (2017). *Guía Macros*. Centro de Innovación.

Solano, G. (2018). <https://academy.wakeupbrain.com/macros/>. Obtenido de <https://academy.wakeupbrain.com/macros/>

Tarazona, Á. A., & Montoya, R. G. (15 de Agosto de 2010). *Asocajas*. Obtenido de <https://bit.ly/3U6DPrR>

Torres, S. R. (19 de 07 de 2022). *El Colombiano*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/colombia/eudcacion-preescolar-hay-206000-ninos-de-5-anos-sin-estudiar-en-colombia-KI18019267>

Vaamonde, A., Toribio, M., Molero, B., & Suárez, A. (2018). Beneficios cognitivos,
psicológicos y personales del uso de los videojuegos y esports: una revisión. .
Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico, 3 (2), 1-14.

Anexo A. Instrumento para entrevistas a profundidad a expertos y líderes de los E- Sports

Objetivo: Realizar una investigación cualitativa- descriptiva mediante fuentes
primarias con entrevistas a profundidad a líderes y expertos de los E-Sport con el objetivo
de caracterizar el estado actual de los E-Sport y las oportunidades para Colombia.

Agradecemos disponer de este tiempo para esta entrevista, en la cual podrá responder de manera libre y espontánea a cada una de las preguntas que se realizarán y durará un total de 30 minutos.

1. Caracterización del entrevistado:
 - Nombre del Entrevistado:
 - Edad:
 - Profesión:
 - Ocupación:
 - Ciudad y País de Residencia:
2. Por favor cuéntenos, ¿cómo definiría usted los E-Sports?
3. ¿Cuál es la diferencia de los E-Sports con jugar un videojuego?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia como gamer? (Desde qué edad, qué videojuegos)
5. ¿Cuál ha sido su experiencia en los E-Sports? (Qué rol ha tenido en los E-Sports)
6. ¿Qué ligas, equipos, entidades identifica como las más reconocidas en los E-Sports en Colombia?
7. En su opinión, ¿Qué posición tiene hoy Colombia en la industria de los E-Sports frente a otros países del mundo?
8. ¿Qué empresas, entidades o instituciones reconoce en Colombia que tenga una oferta para la industria de los E-Sports? (productos, servicios, torneos, entrenamiento, entre otros)
9. ¿En qué rango de edades reconoce usted que puede estar la mayor población de gamers?
10. ¿Cuál considera que puede ser hoy la mejor oportunidad en la industria de los E-Sports para una nueva empresa que busca participar de ella?

11. En su experiencia, ¿Cuáles considera que pueden ser servicios para ofrecer en la industria de los E-Sports hoy, tanto a nivel nacional como internacional?
12. En su experiencia, ¿Cuáles considera que pueden ser productos para ofrecer en la industria de los E-Sports hoy, tanto a nivel nacional como internacional?
13. ¿Conoce el interés que puedan también tener los jóvenes, no solo para participar en torneos sino también en el desarrollo de los videojuegos?
14. ¿Conoce algo acerca de la oportunidad de Colombia en la exportación de videojuegos, actual y futura?

Anexo B: Análisis PESTEL

Tabla B1. Análisis Factores Legales.

Descripción de la variable	Impacto en la organización
<p>Decreto 118 de 1957: Crea el Subsidio Familiar en Colombia. Desde ese momento hasta la actualidad, las Cajas de Compensación no solo se han dedicado a brindar subsidios, sino también a proveer seguridad social, prestación de salud y seguros de desempleo, y a desarrollar programas sociales, entre otros. Como lo hace Colsubsidio, quienes proveen diversos servicios y también cuentan con actividades de ocio para el disfrute de sus afiliados. (Tarazona & Montoya, 2010)</p>	Alto
<p>Ley 115 de 1994: Apropiación y ejecución de recursos de protección social: Fovis, Fosyga, entre otros. Todas las cajas de compensación deben de cumplir con ella. (Meneses, González, & León, 2019)</p>	Alto
<p>Ley 1712 de 2014: Es la ley de transparencia y del derecho al acceso a la información Pública Nacional. También se firmó el Pacto por la Transparencia entre el Gobierno y 43 cajas de compensación. (Función Pública, Ley 1712 de 2014)</p>	Alto
<p>Circular Única 02 de 2022 de la Superintendencia de Subsidio Familiar: Establece que las cajas de compensación deben contar con un sistema SARLAFT para administrar el riesgo de lavado de activos basándose en las disposiciones de la NTC-ISO 31000 (Infolaft, 2022)</p>	Alto
<p>Ley 23 de 1982: Ley que protege los derechos de autor. Aunque no hay un apartado especial para los videojuegos, si se puede proteger la música, historia, el nombre del juego, el código fuente y los personajes. (Función Pública, Ley 23 de 1982)</p>	Alto
<p>Ley 1554 de 2012: Establece la clasificación de los videojuegos en Colombia en el artículo 9. También, se dictan normas sobre la operación y funcionamiento de establecimientos que prestan el servicio de videojuegos. (Función Pública, Ley 1554 de 2012)</p>	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B2. Análisis Factores Económicos

Descripción de la variable	Impacto en la organización
<p>PIB: De acuerdo con el Dane (2022), el segundo trimestre de 2022 el PIB creció 12,6% respecto al mismo periodo en el año 2021. En los primeros tres meses del 2022, el consumo de los hogares fue el que impulsó el crecimiento económico del 8,5% anual (Portafolio, 2022). Además, el Ministerio de Cultura, afirmó que el arte, el entretenimiento y la recreación han aportado al crecimiento del país. De hecho las actividades culturales, establecen, han aumentado un 95%. (RTVC, 2021)</p>	<p>Alto</p>
<p>Nivel de desempleo: Según el Dane, la tasa de desempleo nacional fue de 11% para el mes de julio de 2022, lo que representa una disminución de 2,1% respecto al mismo mes en el 2021. Lo que beneficia la posibilidad de gasto en los hogares en actividades como entretenimiento. (DANE, Registro Estadístico de Relaciones Laborales, 2022)</p>	<p>Alto</p>
<p>Gasto de los hogares colombianos en entretenimiento: Teniendo en cuenta la firma Raddar, aumentó la proporción del gasto en entretenimiento al 4%. (Benavides, 2019)</p>	<p>Medio</p>
<p>Inflación: La variación anual de la inflación fue de 8,01% en febrero de 2022, lo que equivale a 6,45% más a la reportada en el mismo periodo en el 2021. Lo que desincentiva el consumo. (Rojas, 2022)</p>	<p>Alto</p>
<p>Ingresos que generan los videojuegos al país: Newzoo, un consultor internacional especializado en videojuegos, establece que este segmento generó ingresos al país de alrededor de US \$1.200 millones en 2021. Por lo que tiene un crecimiento anual del 8%. Además, según cifras de ProColombia, las exportaciones de videojuegos llegaron a \$160.000 millones de USD en el 2021, generando un aumento del 600% frente al 2020. (Lorduy, 2022)</p>	<p>Alto</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B3. Análisis Factores Políticos.

Descripción de la variable	Impacto en la organización
<p>Economía Naranja: Es un modelo de desarrollo que se instauró en los últimos años en Colombia y que busca impulsar y apoyar a las industrias creativas en el país. Con el Decreto 0935 del 18 de octubre de 2018 se creó El Consejo Nacional de la Economía Naranja que es el ente encargado de generar la política y coordinar las acciones interinstitucionales para el desarrollo de la economía creativa. (Ministerio de Cultura, 2022)</p>	<p>Alto</p>
<p>Los E-sports no son un deporte en Colombia: La Dirección de Posicionamiento y Liderazgo Deportivo estableció mediante el memorando 2018EE0018357 del 31 de agosto del 2018 que los E-Sports no pueden ser considerados un deporte en Colombia porque no cumplen con los requisitos establecidos en los artículos 2 y 3 de la Resolución 1440 del 2007. Mientras que a nivel mundial el Comité Olímpico Internacional, están llegando a considerarlos como disciplina olímpica. (Giraldo & Díaz, 2018)</p>	<p>Medio</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B4. Análisis Factores Tecnológicos.

Descripción de la variable	Impacto en la organización
<p>Población con celular: De acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad de Vida del Dane (2020) desarrollada en el 2019, el 85,4% de la población nacional cuenta con teléfono celular y el 79,1% de los jóvenes de 15 a 24 años tiene celular. De estas cifras, el 8% tiene celular convencional, mientras que el 92,4% cuenta con un smartphone. Lo que refleja que el celular puede ser una herramienta muy valiosa a la hora de desarrollar la propuesta para Colsubsidio.</p>	Alto
<p>Cifras de jóvenes que utilizan computador, celular, internet y radio: Siguiendo con la misma encuesta nombrada en el ítem anterior (2020), el 83,9% de los jóvenes entre 15 a 24 años suelen usar el internet en cualquier lugar con mayor proporción que las personas de otras edades. El 56% usa computador, y el 39,2% escucha radio dentro del hogar. Por lo que el internet al igual que el celular, el computador se consolidan como unas herramientas fundamentales para este grupo poblacional. Inclusive, las personas de 15 a 24 años son quienes más acceden a internet mediante computador de escritorio (39,3%) y computador portátil (30,9%).</p>	Alto
<p>Personas que juegan videojuegos en Colombia: Según cifras reveladas por Logitech (Semana, 2018), un fabricante suizo de tecnología gamer, más del 40% de la población en Colombia juega videojuegos. Mientras que el primer estudio realizado por Google en Colombia sobre los gamers en el país, arroja que la mitad de los internautas colombianos juegan activamente en su celular o consola. A la vez que el 54% consulta Youtube para ver contenidos sobre juegos.</p>	Alto
<p>Espectadores de los E-Sports en Colombia: Durante la Golden League (RCN, 2019), el torneo de videojuegos más destacado del país, se registró una participación de más de nueve millones de personas y 13.5 millones de minutos vistos durante el campeonato. Lo que refleja que en la población colombiana existe un interés por esta industria. Además, según datos de la Liga de Videojuegos Profesional (Ixograma, 2021), cerca de 320 mil personas visitan cada día la plataforma de streaming Twitch para jugar en conjunto con otras personas o ver las transmisiones en directo de las participaciones de otros gamers.</p>	Alto
<p>Los videojuegos más populares en Colombia: Con la creación del E-Sport Kamp Arena en Bogotá, se realizó un sondeo de los videojuegos más populares en Colombia, obteniendo los siguientes resultados: FIFA 18, League of Legends, Fortnite, Pugn y Halo. Dentro de los torneos de E-Sports que más se juegan en Colombia, encontramos los juegos de DOTA y League of Legends, como los más representativos (La FM, 2018).</p>	Medio
<p>Crecimiento de empresas que venden accesorios para gamers: Logitech G reveló en una entrevista para RCN (2021), que ha obtenido un crecimiento sostenido en ventas de periféricos, como audífonos, mouses, webcams, simuladores y teclados. Lo que permite visualizar que esta industria alrededor de los gamers está en crecimiento en Colombia.</p>	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B5. Análisis Factores Sociales.

Descripción de la variable	Impacto en la organización
<p>Densidad poblacional: Según datos del Dane, Colombia cuenta con alrededor de 51 millones de personas, de los cuales 25.171.408 son hombres y 26.094.433 son mujeres. De hecho, de acuerdo con un estudio de Kantar, en Colombia se reportan más de 12,53 millones de jóvenes entre los 15 y 29 años. Lo que representa el 25,9% del total. En la capital, el porcentaje de jóvenes es de 26,88%, que es nuestra población de estudio. (Salazar Sierra, 2021)</p>	Alto
<p>Datos de emigración e inmigración: Acorde con datos de la ONU (Datosmacro, Emigración en Colombia, 2020), Colombia cuenta con 2.869.032 emigrantes, lo que significa que un 5,81% de la población de Colombia se encuentra en otros países. También, cuenta con 1.142.319 de inmigrantes, lo que supone un 2,31% de la población de Colombia. La inmigración en Colombia proviene principalmente de Venezuela con el 91,81%, Estados Unidos, 1,76% ,y Ecuador, 1,33% (Datosmacro, 2020). Por lo que hay que tener en cuenta estos datos, a la hora de desarrollar una propuesta de entretenimiento para Colsubsidio con la finalidad de impactar a más personas de nuestro segmento.</p>	Bajo
<p>Nivel de alfabetización y educación en jóvenes: Colombia tiene un nivel de alfabetización, según la UNESCO (Datosmacro, 2020), de 95,05% y 98,85% en los jóvenes. Bogotá es la zona con menor tasa de analfabetismo, llegando al 2%. Aún así, en el 2021 más de la mitad de los jóvenes en Colombia entre 15 y 24 años no se encontraba estudiando, lo que representa el 53,4 % de la población total (Torres, 2022). Lo que puede afectar su vinculación laboral y su acercamiento a las cajas de compensación para aprovechar estos servicios.</p>	Medio
<p>Población gamer en Colombia: Basándonos en el primer informe realizado por Google Colombia sobre los gamers en el país, el 56% son hombres y el 44% son mujeres. El 62,7 de ellos lo hace para pasar el tiempo. Además, el 89% de los encuestados afirman que juegan cuando están en casa, el 23% en el transporte, el 22% en casa de amigos y el 11% en el trabajo. Para Google, existen cuatro arquetipos de Gamers en el mundo: Casuales, Apasionados, Reservados y Mobile/Sociales. (Semana, 2018)</p>	Alto
<p>La generación Z es la más gamer: De acuerdo con Activision, una empresa que vende videojuegos en Estados Unidos, establece que alrededor del 42,5% de la población gamer en el mundo pertenece a la generación Z, que es la generación a la que nuestra investigación busca impactar (Gómez, 2019).</p>	Alto
<p>Hábitos de consumo de los jóvenes en Colombia: Un informe de Visa (Semana, 2012) revela que el 70% de los jóvenes en Colombia que fueron encuestados durante este ejercicio gastan su dinero en comida, mientras que un 55% lo gasta en compras impulsivas, un 53% en materiales escolares, un 49% en transporte público, un 32% en ropa, un 31% en su teléfono móvil, y un 30% lo gasta en fiestas. Lo que refleja los hábitos de consumo de esta población y sus gustos, los cuales son un punto de partida para desarrollar la propuesta de entretenimiento de Colsubsidio alrededor de los E-Sports. Por otro lado, una encuesta desarrollada por la firma Synapsis Research SAS, refleja que la televisión y el internet son las actividades preferidas de los jóvenes. Además, eligen la lectura de páginas web y blogs por encima de libros porque los consideran costosos, y solo el 30% afirma realizar ejercicio.</p>	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B6. Análisis Factores Medioambientales.

Descripción de la variable	Impacto en la organización
<p>El aporte de la ciencia, tecnología e innovación al cumplimiento de los ODS: Colciencias desarrolló un documento titulado "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación" (Chavarro, y otros, 2017) que establece la manera en como la tecnología y la innovación aporta al desarrollo y cumplimiento de los ODS, porque ayuda a la inclusión, al desarrollo integral de las poblaciones, a la creación de tecnología propia, a la integración del conocimiento de distintas disciplinas, entre otros. La industria de los E-Sports y los videojuegos tiene un alto componente de uso y aplicación de tecnología como de innovación.</p>	Alto
<p>Colombia frente a los ODS: El Departamento Nacional de Planeación (2022) publicó un informe que establece que Colombia va en un 54,83% de cumplimiento de los ODS frente a la meta de 2030. La vida de ecosistemas terrestres (100%), la vida submarina (99,5%) y la producción y consumo responsables (95,8%) son los que presentan mayores avances.</p>	Medio
<p>Aporte de las industrias creativas a la sostenibilidad: De acuerdo con el SDGF (2017), las industrias creativas aportan a la sostenibilidad con la generación de ingresos, creación de empleo y ganancias de exportación. A la vez, que la cultura, la definen como un impulsor y un facilitador del desarrollo humano y la sostenibilidad. La industria de los videojuegos pertenece a las industrias creativas por lo que su aporte a los ODS puede verse reflejado en lo que menciona esta entidad.</p>	Alto

Fuente: Construcción propia

Anexo C: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla C1. Poder de negociación de los proveedores

Poder de Negociación con los Proveedores		
Factor	Entorno Favorable	Entorno desfavorable
Existen un gran número de proveedores potenciales de insumos	X	
Los productos que se necesitan comprar para el negocio son comunes.	X	
Las compras a proveedores representan una gran parte del negocio por lo que se pueden hacer negociaciones favorables.	X	
Es difícil para los proveedores entrar en el negocio, vender directamente a los clientes, y convertirse en un competidor directo.	X	
Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores. Es decir, se pueden utilizar otras plataformas como computadores, tablets, televisores, o celulares.	X	
Existe bastante información sobre el producto y el mercado del proveedor	X	

Fuente: Construcción Propia

Identificando los proveedores, se presenta a continuación los principales insumos que se pueden necesitar en esta industria:

Tabla C2. Principales insumos identificados en la industria

Principales insumos, servicios o materiales	Proveedores posibles	¿Cómo puede trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
Silla Gamer como por ejemplo la Cougar que sea cómoda y ergonómica	GT Player, Cougar, Corsair, Nacon, DX, NEWSKILL, Drift, Tallius, Wolltu, Songmics, entre otros.	Se puede hablar de exclusividad con los proveedores, fijar unas condiciones de pago adecuadas para las dos partes y ayudarles con publicidad. Esto es lo que se denomina Reciprocidad Comercial. Además, se puede realizar una negociación alrededor de la cantidad de producto que se va a solicitar para que se realice un descuento y también, en el servicio de mantenimiento de este producto, para que exista un contacto continuo con los proveedores.
Periféricos gamer: Mouse gaming, Audifonos pro, Mandos de consola y Mousepad	Gamers Colombia, Perifericos Colombia, Clones y Periféricos, Computer Evolution, Peware, entre otros.	
Computadores Gamers	Asus, HP, Lenovo, Acer, entre otros.	
Parlantes	Razer, Genius, Labster, GX, Koptian, Sades, Viva Soft, Maxel, Linx, entre otros.	
Procesadores	MSI, ASR, AMD, INTEL, entre otros.	
Tarjetas gráficas	Asus, Nvidia, Ge Force, MSI, Gigabyte, entre otros.	
Mandos	Microsoft, Razer, Nacon, krom, entre otros.	
Teclados	Razer, Logitech, Mountain, Roccat, entre otros.	
Internet	Movistar, ETB, Claro, entre otros.	
Escritorios Gamers	Trust, Dripex, SIMBR, KGAMER Z-SHAPE, entre otros.	

Fuente: Construcción Propia

Segunda Fuerza de Porter: Poder de negociación con los compradores

Tabla C3. Poder de Negociación de los competidores

Poder de Negociación con los Compradores		
Factor	Entorno Favorable	Entorno desfavorable
Colsubsidio tiene suficientes clientes por lo que si pierde uno, no va a tener mayores dificultades.	X	
El producto o servicio que se tiene pensado para Colsubsidio no va a representar mayor gasto para los clientes	X	
Al ser un producto o servicio nuevo, los clientes de Colsubsidio no están informados sobre el producto o servicio, y el mercado.		X
El producto o servicio pensado para Colsubsidio se busca que sea único	X	
Es difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con la empresa.	X	
Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia, ya que el producto o servicio se busca que sea único.	X	

Fuente: Construcción propia

A continuación se detalla a mayor nivel los compradores identificados y sus comportamientos:

Tabla C4. Poder de negociación de los compradores

Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
Población de la generación Z	Otros torneos de E-Sport que los realice otra entidad que no sea Colsubsidio como por ejemplo University E-Sports, Predator League Latam, entre otros.	Ofreciendo una experiencia única a un costo bajo donde todos los afiliados puedan participar. Realizando una estrategia de comunicación y de mercadeo potente que permita fidelizar a los clientes y crear una comunidad alrededor de los videojuegos y los E-Sports. También, creando campañas de educación sobre este tema y desarrollando contenido innovador que llame la atención de los posibles participantes e incentive a estar siempre conectados con el servicio. Y, por último, ejecutando actividades divertidas, competencias y brindando incentivos o premios a las personas que se involucren en este universo.

Fuente: Construcción propia

Tercera Fuerza de Porter: Amenaza de nuevos competidores

Tabla C5. Amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de Nuevos Competidores		
Factor	Entorno Favorable	Entorno desfavorable
El posible producto o servicio para Colsubsidio no cuenta con un proceso único que haya sido protegido		X
Los clientes son leales a la marca	X	
Pueden existir altos costos de arranque, si la solución va encaminada a adquirir productos electrónicos como computadores, televisores, consolas, entre otros.	X	
Los activos necesarios para ejecutar el negocio no son únicos		X
No se tiene un proceso o procedimiento crítico		X
Los nuevos competidores no tienen dificultades para adquirir los insumos necesarios		X
Un nuevo competidor no tendrá dificultades para obtener clientes		X
Puede ser difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente porque puede requerir una alta inversión para la adquisición de insumos.	X	

Fuente: Construcción propia

Con la finalidad de seguir observando como la amenaza de nuevos competidores pueden afectar el negocio, se resuelven las siguientes preguntas:

Tabla C6. Análisis detallado de la amenaza de los nuevos competidores

¿Cómo afectaría un nuevo competidor al negocio?	Reduciría el interés de hacer parte de la experiencia de Colsubsidio alrededor de los E-Sports. Podrían preferir pagar por el servicio en otro espacio y vincularse a otras comunidades que a las propuestas por la empresa. Lo que afectaría el desarrollo y crecimiento del servicio.
¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en el mercado?	Podrían lanzar más beneficios y robustecer su propuesta de valor para ser más competitivos y llevarse la atención de mayor cantidad de clientes. También, pueden generar estrategias de mercadeo más agresivas que hagan que la atención se centre en ellos y sus torneos, quitándole visibilidad e importancia a las nuevas propuestas.
¿Cómo puede responder Colsubsidio a un nuevo competidor?	Innovando constantemente y también, teniendo presente las necesidades que tiene el consumidor, con la finalidad de siempre estar superando sus expectativas. A la vez, que es muy importante consolidar y fidelizar una comunidad para que cuando lleguen los nuevos competidores siempre elijan a la marca Colsubsidio por su calidad y propuesta de valor.

Fuente: Construcción propia

Cuarta Fuerza de Porter: Amenaza de productos sustitutos

Tabla C7. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos		
Factor	Entorno Favorable	Entorno desfavorable
El posible producto o servicio no se compara con posibles productos sustitutos. Se busca que sea una propuesta innovadora.	X	
Puede ser costoso para los clientes cambiar a otro producto o servicio, ya que la caja de compensación busca que estos servicios de entretenimiento sean asequibles para todos sus afiliados.	X	
Los clientes son leales a los productos existentes.	X	

Fuente: Construcción propia

A continuación, un analizando los productos sustitutos en la tabla que desarrollamos a continuación:

Tabla C8. Análisis de los productos sustitutos

Posibles productos sustitutos que los clientes podrían utilizar en lugar de su producto o servicio	¿Qué tan fácil sería para los clientes considerar esta alternativa?	¿Cómo se puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
Torneos de E-Sports Compensar	Bastante alta porque Compensar ya tiene en funcionamiento esta experiencia por lo que ya tiene un recorrido en el mercado.	Creando una experiencia más robusta alrededor de los E-Sports y también haciendo competencias que le permita a los participantes obtener premios con ello. También, haciéndolo más visible, ya que, en el caso de Compensar, este servicio no ha sido tan publicitado.
Copa Colombia Móvil, Shibuya Fest, Esports World Championship, Cali Sport Fest, La Golden League, entre otros	Bastante alta porque son escenarios que ya tienen un reconocimiento en el mercado e incluso hacen parte de la Federación Colombiana de Deportes Electrónicos	Haciendo más llamativa la propuesta de valor del servicio y también generando alianzas que permitan aumentar la visibilidad y el reconocimiento del mismo.
Arenagg es una plataforma online donde la comunidad de los e-sport puede competir desde el nivel amateur hasta el aficionado	Bastante alta, ya que es la plataforma de habla hispana líder en el mundo de los E- Sports	El servicio de Colsubsidio puede estar enfocado en crear ese primer encuentro con los E-Sports y ser un apoyo para mejorar las competencias. Por lo que no es necesario ser un experto en el tema, sino que da cabida a los amateurs para que ingresen en este universo.
Planet9: es una plataforma virtual de E-sports donde jugadores casuales y expertos se reúnen para desarrollar torneos y subir sus habilidades.	Bastante alta, ya que es una plataforma de entrenamiento muy buena para los E-Sports donde encuentran jugadores de todo tipo de rango para poder incrementar sus habilidades. Además, cuentan con entrenadores expertos en distintos tipos de juego.	Llamar la atención de pequeños y grandes jugadores, con el fin de que la plataforma sea un espacio donde todos los gamers puedan sentirse atraídos por participar y mejorar sus habilidades. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las personas que juegan E-Sports les gusta la competencia por lo que hacer torneos y tener entrenadores podría ser elementos muy atractivos para los consumidores de este servicio.

Fuente: Construcción propia

Quinta Fuerza de Porter: Rivalidad de los Competidores

Tabla C9. Rivalidad de los competidores

Rivalidad entre los Competidores		
Factor	Entorno Favorable	Entorno desfavorable
Por el momento, hay un pequeño número de competidores	X	
Ya existen líderes claros en el mercado porque ya llevan tiempo en la industria.		X
De acuerdo con el análisis Pestel, está creciendo el mercado	X	
Los costos fijos son bajos	X	
Se puede almacenar el producto o servicio para venderlo en el mejor momento	X	
Los competidores no están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento		X
El producto o servicio es único	X	
No es fácil para los competidores abandonar su producto o servicio porque la pérdida sería grande, ya que la inversión es alta.		X
No es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores, aunque se busca generar un valor agregado que haga más difícil la toma de esta decisión.		X

Fuente: Construcción propia

Seguidamente, ahora se evaluarán a los principales competidores de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y sus ofertas en el mercado:

Tabla C10. Principales competidores de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio

Principales competidores	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
Compensar	Crean ofertas y propuestas para cada tipo de cliente como el corporativo que favorecen a su crecimiento.	Va a captar más clientes independientes y corporativos que van a querer tener esta Caja de Compensación por los servicios y beneficios que le ofrece.	Podrían desarrollar ofertas más llamativas, paquetes y planes más atractivos para los consumidores, como también explorar todo el abanico de consumidores para ofrecer una experiencia que tenga un valor agregado más impactante que el de la competencia.
Cafam	Cuenta con un amplio portafolio de servicios a nivel de entretenimiento y cuentan con espacios y alianzas muy interesantes para sus clientes.	Si ofrece experiencias alrededor de los E sports y empieza a incursionar en el entretenimiento digital puede llegar a obtener parte del mercado y ser llamativo para las empresas y personas independientes.	Seguir robusteciendo los servicios de entretenimiento que se ofrecen en Colsubsidio, tanto aquellos que son presenciales como los que son digitales.
Comfacundi	El costo de su centro recreativo es bajo y además cuentan con promociones que buscan incentivar a la gente a que hagan parte de esta caja de compensación.	Si ofrecen experiencias alrededor de los E-Sports o los videojuegos a un precio más bajo o con mejores beneficios, puede llegar a ser muy llamativo para el segmento que busca atraer Colsubsidio.	Al igual que con Cafam, Colsubsidio debe seguir fortaleciendo sus propuestas alrededor del entretenimiento para continuar siendo competitiva en el mercado y atractiva para los consumidores.

Fuente: Construcción propia

Anexo D. Grabaciones de las entrevistas a profundidad

Se presentan a continuación los links de acceso a las grabaciones de las entrevistas a profundidad como respaldo de la investigación cualitativa:

- Juan David Bermúdez: Fundador de Frecuencia Gamer y representante de la industria de desarrollo de videojuegos: <https://bit.ly/40F63fS>
- Vladimir Naranjo: director de la Liga Nacional de E-Sports -LNE, entrenador de jugadores de videojuegos y organizador de torneos: <https://bit.ly/3AyKxyw>
- Santiago Cuervo: Desarrollador y líder de comunidad de jugadores de Fighting: <https://bit.ly/3n4hNus>
- Juan Ricardo Ospina: Licenciado en Ciencias del Deporte y Educación Física y jugador profesional de E-Sport de FIFA: <https://bit.ly/3oJInd1>
- Camilo Lizarazo: Periodista de E-sports. Coordinador de producción de contenidos para Radio Games. Trabajó varios años en la LVP: <https://bit.ly/3L8AS6H>

Anexo E. Instrumento para encuestas

Objetivo: Realizar una investigación cuantitativa mediante fuentes primarias con encuestas al menos a 30 personas que representen el segmento objetivo – Representantes de la Generación Z o Post-Millennials. Con el objetivo de parametrizar con mayor precisión la oportunidad de los E-Sports,

Esta encuesta tiene el objetivo de identificar oportunidades en la industria de los E-Sports como investigación de trabajo de grado de maestría.

Agradecemos disponer de este tiempo para esta encuesta, en la cual podrá responder de manera libre y espontánea a cada una de las preguntas.

La encuesta está dirigida a personas entre los 18 y 25 años, agradecemos tu interés en responderla, pero si no tienes este rango de edad no podrás responderla.

1. Caracterización del entrevistado:

- Edad:
- Profesión:
- Ocupación:
- Ciudad de residencia:
- Estrato socioeconómico (1-2-3-4-5-6)

2. ¿Cuál es tu principal fuente de recursos para realizar tus gastos en entretenimiento y ocio): (múltiple respuesta)

- a. Padres/familiares/tutores
- b. Ingresos propios
- c. Subsidios del estado
- d. Tarjetas de crédito

- e. Otros
- f. No manejo recursos económicos

4. ¿Cuál es tu principal actividad a la que te dedicas en tu tiempo de ocio y entretenimiento?:

- a. Deporte/Actividades al aire libre
- b. Reuniones con amigos/familia
- c. Viajar
- d. Academia (estudios, escritura, lectura)
- e. Videojuegos/Torneos E-Sports
- f. Otro

5. ¿Te gusta jugar videojuegos?: si/no

6. ¿Cuántos días de la semana en promedio juegas videojuegos? 1-2-3-4-5-6-7

7. ¿Cuántas horas en promedio dedicas a jugar un videojuego al día?

- a. Menos de 1 hora
- b. 1-3 horas
- c. 4-6 horas
- d. más de 7 horas

8. ¿Sabes qué son los E-Sports? Si/no

9. ¿Cuánto de tus ingresos destinas a invertir en videojuegos/torneos E-Sports mensualmente?

- a. Menos de \$100,000
- b. Entre \$100,000 y \$500,000
- c. Más de \$500,000

10. ¿Hace cuánto sabes sobre los E-Sports?

- a. Hace menos de 1 año
- b. 1-2 años
- c. 3-5 años
- d. Hace más de 6 años

11. ¿Has visto torneos de E-Sports? Si/no

12. ¿De qué manera has visto los torneos?

- a. Presencialmente
- b. Transmisión streaming en una plataforma
- c. Presencial y Virtual
- d. Otra forma

13. ¿Cuál es la modalidad que más le interesa para participar en los torneos de E-Sports?

- a. Presencial
- b. Virtual

14. ¿De dónde han sido los torneos que has visto?

- a. Nacionales
- b. Internacionales

c. Ambos

15. ¿Has participado en un Torneo de E-Sports? Si/no

16. ¿En cuántos torneos has participado?

a. 1

b. 2

c. 3

d. 4

e. 5

f. Más de 5

17. ¿En dónde han sido los torneos en los que has participado?

a. Nacionales

b. Internacionales

c. Ambos

18. ¿Tienes interés en el desarrollo de videojuegos? Si/no

19. ¿Tienes conocimientos y/o formación para el desarrollo de los videojuegos? Si/no

20. ¿Te interesaría recibir formación y entrenamiento para dedicarte al desarrollo de videojuegos? Si/no

21. ¿Qué tipo de productos o servicios esperarías encontrar para participar en un torneo de E-Sport? (Pregunta abierta)

22. Le interesaría capacitarse en: (lista desplegable)

- a. Entrenamiento en videojuegos específicos
- b. Programación y creación de juegos
- c. Marketing digital para plataformas de E-Sports
- d. Diseño Gráfico
- e. Creación de guiones
- f. Tésters
- g. Cásters o narradores de videojuegos
- h. Ninguno
- i. Otros

25. Respecto, a la ubicación de estos entrenamientos sus preferencias en orden de importancia serían: (pregunta de jerarquía)

- a. Presencial en instalaciones de centro educativo
- b. Hibrido (mitad presencial, mitad online)
- c. Totalmente online

26. Teniendo en cuenta sus preferencias de consumo, le interesaría recibir publicidad dentro de los juegos, sobre:

- a. Rutina de jugadores profesionales de e-sports
- b. Alimentación de atletas electrónicos
- c. Accesorios para gamers, controles, consolas, computadores, pantallas entre otros
- d. Ergonomía para atletas profesionales (sillas profesionales, simuladores de juego, pantallas) entre otros

e. Planes de conectividad de alta capacidad de internet

f. Otros ¿cuál?

27. Sabemos que los atletas electrónicos son deportistas profesionales. ¿En ese sentido estarías interesado en pertenecer a escuelas de formación profesional como carrera? Si / No

29. ¿Le gustaría hacer parte de un equipo de E-Sports, y llevar su pasión a otro nivel? Si/No.

30. Siguiendo con esta idea, ¿Alquilaría espacios como un gaming house para entrenar con su equipo y enfrentarse con rivales? Si/No.

31. ¿Considera que en Colombia hay conocimiento sobre los E-Sports y todo el ecosistema que lo conforma (consolas, etc)? Si/No

33. ¿Cuenta con tarjetas de crédito? Si/No.

34. ¿Adquiriría una tarjeta de crédito o alguna ayuda financiera que tuviera descuentos y beneficios especiales para gamers? Si/No.

35. ¿Le llamaría la atención recibir información sobre hábitos saludables y dietas especiales para gamers? ¿También sobre productos de consumo masivo que vayan acorde con este estilo de vida? Si/No. (incluirlas en formación)

Autorizo de manera voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca a la persona que me realiza esta entrevista en calidad de estudiante de una Institución de Educación Superior de Colombia, para que recopile y de tratamiento a los datos consignados en este formato, de los cuales soy titular, con fines académicos únicamente para que se me contacte posteriormente para darme a conocer, novedades de cualquier índole en el sector, autorizo que el mencionado contacto se realice vías correo electrónico como telefónicamente con esta finalidad. Así mismo manifiesto que he sido informado previamente sobre los efectos y alcance de la presente autorización de acuerdo a lo establecido en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario 1377 de 2013. El firmante puede solicitar su retiro cuando lo crea conveniente a la persona que le realizo esta entrevista a través de los mismos canales de comunicación mediante los cuales fue contactado.

Autorizo: SI __ NO__

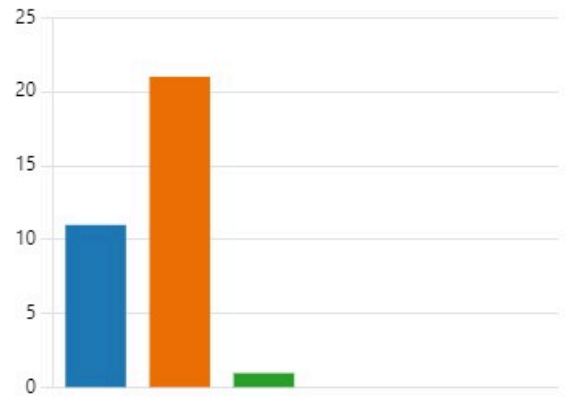
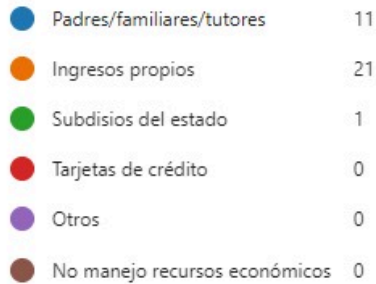
Anexo F. Hallazgos representativos de la investigación cuantitativa

Figura G1. Pregunta 6 - Instrumento cuantitativo

6. ¿Cuál es tu principal fuente de recursos para realizar tus gastos en entretenimiento y ocio? (0 punto)

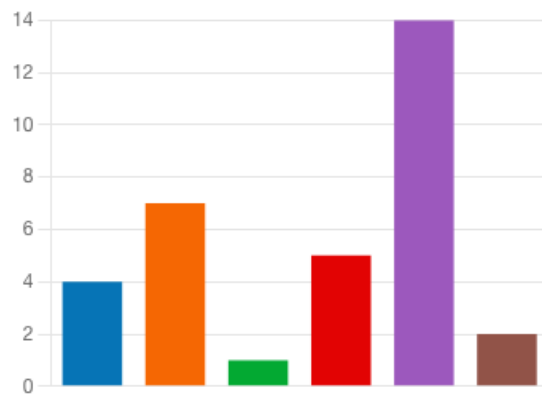
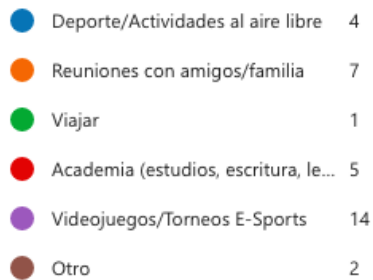
[Más detalles](#)

[Información](#)



Fuente: Construcción propia

Figura G2. Pregunta 7- Instrumento cuantitativo



Fuente: Construcción propia

Figura G3 Pregunta 8- Instrumento cuantitativo

8. ¿Te gusta jugar videojuegos? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Si	31
● No	2



Fuente: Construcción propia

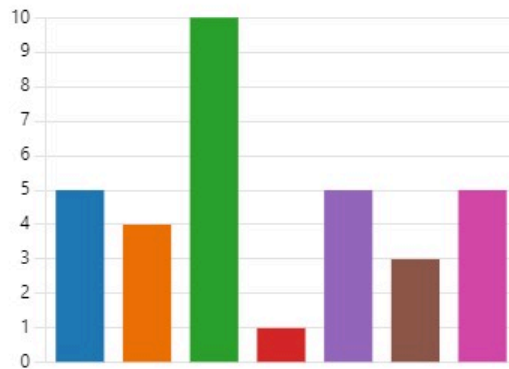
Figura G4. Pregunta 9- Instrumento cuantitativo

9. ¿Cuántos días de la semana en promedio juegas videojuegos? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● 1	5
● 2	4
● 3	10
● 4	1
● 5	5
● 6	3
● 7	5



Fuente: Construcción propia

Figura G5. Pregunta 10- Instrumento cuantitativo

10. ¿Cuántas horas en promedio dedicas a jugar un videojuego al día? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Menos de 1 hora	7
● De 1 a 3 horas	19
● De 4 a 6 horas	7
● Más de 7 horas	0



Fuente: Construcción propia

Figura G6. Pregunta 11- Instrumento cuantitativo

11. ¿Sabes qué son los E-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	29
● No	4



Fuente: Construcción propia

Figura G7. Pregunta 12- Instrumento cuantitativo

12. ¿Cuánto dinero de tus ingresos destinas a invertir en videojuegos/torneos E-Sports mensualmente? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Menos de \$100,000	26
● Entre \$100,000 y \$500,000	5
● Más de \$500,000	1



Fuente: Construcción propia

Figura G8. Pregunta 13- Instrumento cuantitativo

13. ¿Hace cuánto tiempo sabes sobre los E-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Hace menos de 1 año	5
● De 1 a 2 años	4
● De 3 a 5 años	10
● Hace más de 6 años	11



Fuente: Construcción propia

Figura G9. Pregunta 14- Instrumento cuantitativo

14. ¿Has visto torneos de E-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	21
● No	12



Fuente: Construcción propia

Figura G10. Pregunta 15- Instrumento cuantitativo

15. ¿De qué manera has visto los torneos? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Presencialmente	0
● Transmisión streaming en una pl...	20
● Presencial y Virtual	4
● Otra forma	4



Fuente: Construcción propia

Figura G11. Pregunta 16- Instrumento cuantitativo

16. ¿Cuál es la modalidad que más le interesa para participar en los torneos de E-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Presencial	6
● Virtual	23



Fuente: Construcción propia

Figura G12. Pregunta 17- Instrumento cuantitativo

17. ¿De dónde han sido los torneos que has visto? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nacionales	4
● Internacionales	8
● Ambos	15



Fuente: Construcción propia

Figura G13. Pregunta 18- Instrumento cuantitativo

18. ¿Has participado en un Torneo de E-Sports? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	3
● No	30



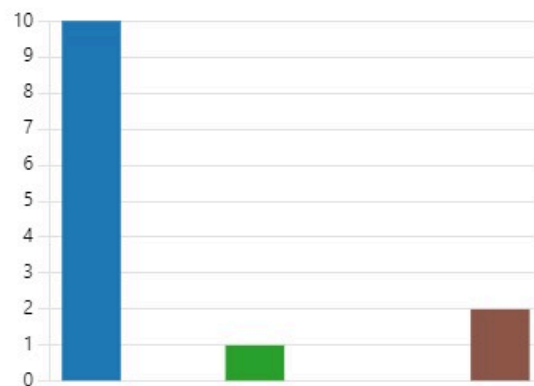
Fuente: Construcción propia

Figura G14. Pregunta 19- Instrumento cuantitativo

19. ¿En cuántos torneos has participado? (0 punto)

[Más detalles](#)

● 1	10
● 2	0
● 3	1
● 4	0
● 5	0
● Más de 5	2



Fuente: Construcción propia

Figura G15. Pregunta 20- Instrumento cuantitativo

20. ¿En dónde han sido los torneos en los que has participado? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nacionales	8
● Internacionales	2
● Ambos	3



Fuente: Construcción propia

Figura G16. Pregunta 21- Instrumento cuantitativo

21. ¿Tienes interés en el desarrollo de videojuegos? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	28
● No	5



Fuente: Construcción propia

Figura G17. Pregunta 22- Instrumento cuantitativo

22. ¿Tienes conocimientos y/o formación para el desarrollo de los videojuegos? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	16
● No	17



Fuente: Construcción propia

Figura G18. Pregunta 23- Instrumento cuantitativo

23. ¿Te interesaría recibir formación y entrenamiento para dedicarte al desarrollo de videojuegos? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	24
● No	9



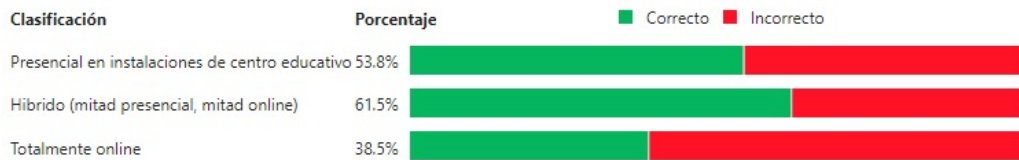
Fuente: Construcción propia

Figura G19. Pregunta 24- Instrumento cuantitativo

24. Respecto, a la ubicación de estos entrenamientos sus preferencias en orden de importancia serían: (0 punto)

Un 35 % de los usuarios que completaron el cuestionario (9 de 26) respondió correctamente a esta pregunta.

[Más detalles](#)



Fuente: Construcción propia

Figura G20. Pregunta 25- Instrumento cuantitativo

25. ¿Qué tipo de productos o servicios esperaría encontrar para participar en un torneo de E-Sport? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

11
Respuestas

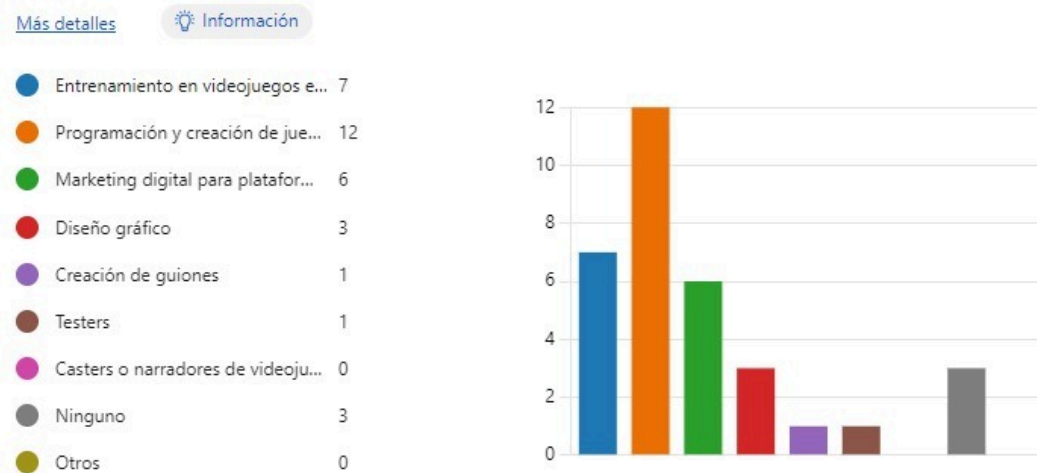
Respuestas más recientes
"Patrocinadores"



Fuente: Construcción propia

Figura G21. Pregunta 26- Instrumento cuantitativo

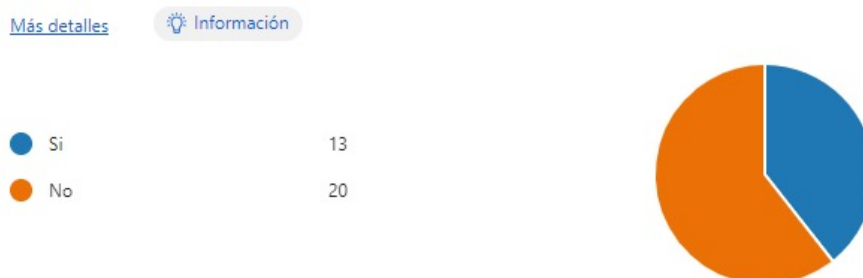
26. ¿Te interesaría recibir capacitación en alguno de los siguiente tópicos? (0 punto)



Fuente: Construcción propia

Figura G22. Pregunta 27- Instrumento cuantitativo

27. ¿Tienes tarjeta de crédito? (0 punto)



Fuente: Construcción propia

Figura G23. Pregunta 28- Instrumento cuantitativo

28. ¿Adquiriría una tarjeta de crédito o alguna ayuda financiera que tuviera descuentos y beneficios especiales para gamers? (0 punto)



Fuente: Construcción propia

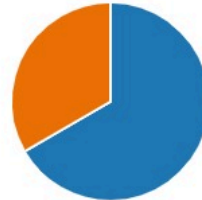
Figura G24. Pregunta 29- Instrumento cuantitativo

29. ¿Le llamaría la atención recibir información sobre hábitos saludables y dietas especiales para gamers? ¿También sobre productos de consumo masivo que vayan acorde con este estilo de vida? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	22
● No	11



Fuente: Construcción propia

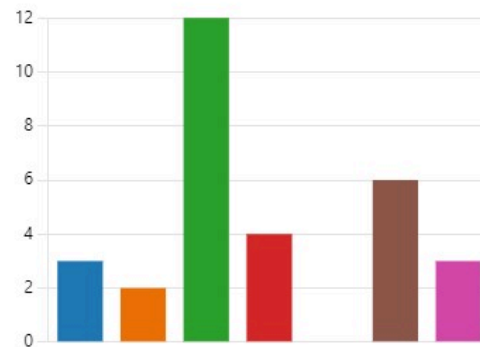
Figura G25. Pregunta 30- Instrumento cuantitativo

30. Teniendo en cuenta sus preferencias de consumo, le interesaría recibir publicidad dentro de los juegos, sobre: (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Rutina de jugadores profesional...	3
● Alimentación de atletas electrón...	2
● Accesorios para gamers, control...	12
● Ergonomía para atletas profesio...	4
● Planes de conectividad de alta c...	0
● Ninguno de los anteriores	6
● Otros	3



Fuente: Construcción propia

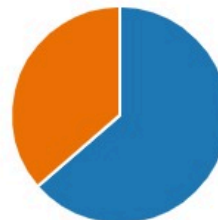
Figura G26. Pregunta 31- Instrumento cuantitativo

31. ¿Entendiendo que los atletas electrónicos son deportistas profesionales, estarías interesado en pertenecer a escuelas de formación profesional como carrera? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	21
● No	12



Fuente: Construcción propia

Figura G27. Pregunta 32- Instrumento cuantitativo

32. ¿Le gustaría hacer parte de un equipo de E-Sports, y llevar su pasión a otro nivel? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	21
● No	12



Fuente: Construcción propia

Figura G28. Pregunta 33- Instrumento cuantitativo

33. Siguiendo con esta idea, ¿Alquilaría espacios como un gaming house para entrenar con su equipo y enfrentarse con rivales? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	15
● No	15



Fuente: Construcción propia

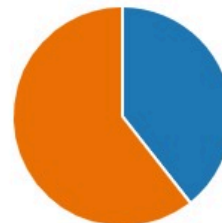
Figura G29. Pregunta 34- Instrumento cuantitativo.

34. ¿Considera que en Colombia hay conocimiento sobre los E-Sports y todo el ecosistema que lo conforma (consolas, etc)? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	13
● No	20



Fuente: Construcción propia

Anexo G. Instrumento para encuestas a Jóvenes afiliados de Colsubsidio

¡Hola! Estamos interesados en conocer tú opinión y sabemos que eres un/a jugador/jugadora relevante en la industria y nos encantaría contar con tus insights. Te agradecemos el tiempo tan valioso que vas a dedicar para este propósito, no te toma más de 5 minutos. ¡Creemos que el futuro son los jóvenes y queremos generar valor al sector!

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 18 a 25
- 26 a 30
- 31 a 34

2. ¿Con qué genero te identificas?

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. ¿Te gustan los videojuegos?

- No tanto
- Sí, Mucho
- Más o menos
- Para nada
- Bastante

4. ¿Tienes consola de videojuegos?, ¿Cuántas tienes?

- Si, tengo más de tres.
- Si, tengo dos.
- Si, tengo una.
- No, no tengo ninguna.

5. ¿Tienes computador especializado para jugar videojuegos?

- Si
- No

6. ¿Cuántas pantallas de TV o monitores utilizas para jugar videojuegos?

- Tengo más de 4 pantallas
- Tengo 3 pantallas
- Tengo 2 pantallas
- Tengo 1 pantalla

7. ¿Cuántas horas a la semana juegas algún videojuego?

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 15
- 16 a 20
- Más de 20

8. Prefieres jugar en:

- Tu casa o apartamento
- Salas especializadas en videojuegos
- La casa de un amigo o amiga
- Evento o campeonato

9. Completa la siguiente frase: Veo transmisiones de jugadores de videojuegos en vivo para...

- Aprender y mejorar mi técnica
- Aprender trucos para ganarle a mis amigos
- Seguir el proceso de mis gamers favoritos
- No veo transmisiones

10. ¿Qué prefieres?

- Jugar videojuegos por ocio
- Jugar videojuegos por profesión
- Ver a otros jugar videojuegos a través de plataformas de transmisión en vivo
- Jugar videojuegos por ocio y ver las transmisiones en vivo
- Jugar videojuegos por profesión y ver las transmisiones en vivo

11. ¿Cuál es tú videojuego preferido?

12. Consideras que los videojuegos...

- Aportan a tu desarrollo intelectual
- Son solo un pasatiempo que te ayuda a distraerte
- Son una distracción

- Son malos y te alteran

13. ¿Qué marcas de patrocinadores de campeonatos o liga de videojuegos recuerdas en este momento?

14. ¿Sabes que son los E-Sports?

- Sí
- No

15. ¿Te gustaría hacer parte de un equipo de gamers por medio de escuelas de formación profesional?

- Mucho
- Tal vez
- Me da igual
- Poco
- Para nada

16. ¿Te gustaría hacer parte de un campeonato o liga de videojuegos?

- Mucho
- Posiblemente
- Me da igual
- Poco
- Para nada

17. ¿Te gustaría que Colsubsidio creara un programa de entrenamiento o curso para gamers?

- Sí
- Tal vez
- Me da igual
- Poco
- No

18. ¿Cuál es tu principal fuente de recursos para realizar tus gastos en entretenimiento y ocio? Puedes marcar más de una opción

- Padres/familiares/tutores
- Ingresos propios
- Subsidios del estado
- Tarjetas de crédito
- Otros
- No tengo recursos económicos

19. ¿Qué porcentaje de tus recursos destinas a cada uno de estos rubros?

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Ahorro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocio y Entretenimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿De qué manera has visto los torneos?

- Presencialmente
- Transmisión streaming en una plataforma
- Presencial y Virtual
- Otra forma

21. ¿Has participado en un Torneo de E-Sports?

- Si
- No

22. ¿Cuál es la modalidad que más le interesa para participar en los torneos de E-Sports?

- Presencial
- Virtual

23. ¿Cuál es su grado de interés para capacitarse en las siguientes disciplinas

	Es de mi total interés	Alto	Medio	bajo	No me interesa en absoluto	No conozco el significado de la disciplina
Entrenamiento en juegos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programación y creación de juegos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing digital para plataformas de E-Sports	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño gráfico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación de guiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taster de videojuegos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casters o narradores de videojuegos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Respecto a la ubicación de estos entrenamientos, tus preferencias serían:

- Presencial en las instalaciones de un centro educativo
- Híbrido (Un porcentaje de tiempo Online y un porcentaje de tiempo Presencial)
- Totalmente online

25. Teniendo en cuenta sus preferencias de consumo, le interesaría recibir publicidad dentro de los juegos, acerca de: (puedes marcar más de una opción)

- Rutina de jugadores profesionales de e-sports
- Alimentación de atletas electrónicos
- Accesorios para gamers, controles, consolas, computadores, pantallas entre otros
- Ergonomía para atletas profesionales (sillas profesionales, simuladores de juego, pantallas) entre otros
- Planes de conectividad de alta capacidad de internet

- Otros

26. ¿Adquiriría una tarjeta de crédito o alguna ayuda financiera que tuviera descuentos
y beneficios especiales para gamers?

- Si
- No

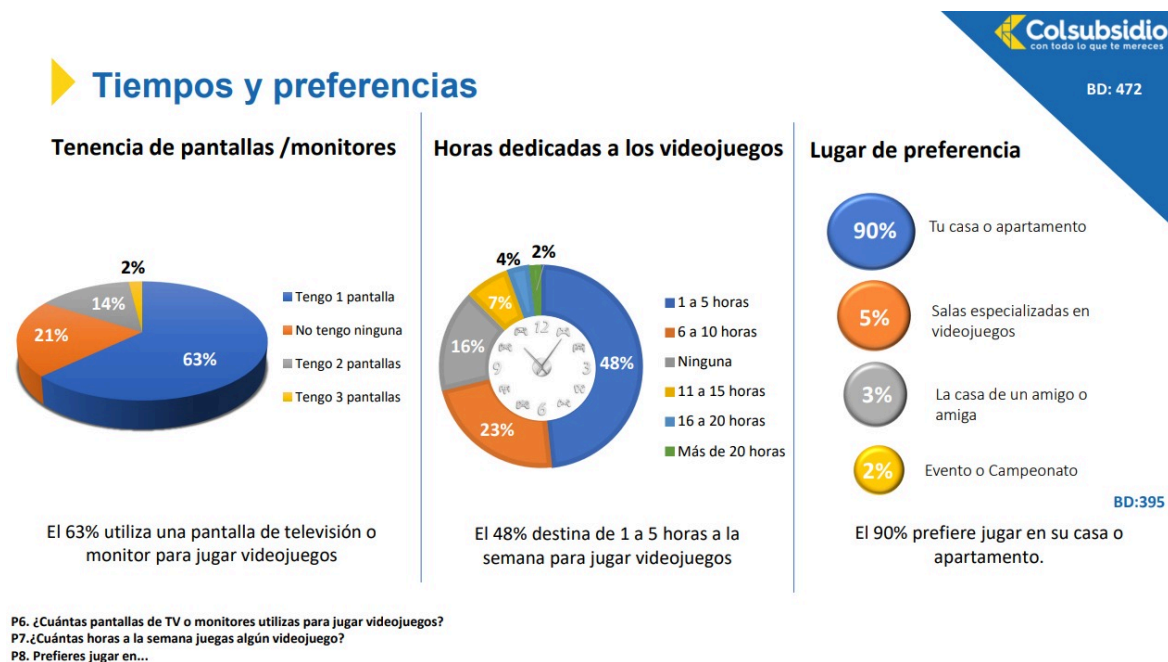
Anexo H. Respuestas de validación de oportunidades en jóvenes afiliados a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio.

Figura H1. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



Fuente: Construcción propia

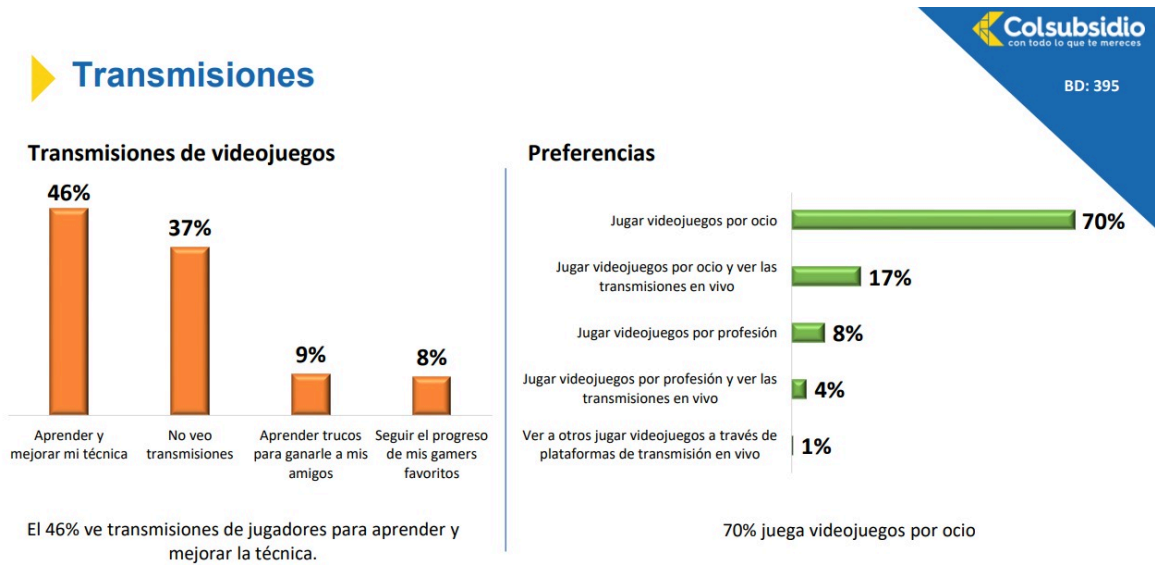
Figura H2. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



BD:395

Fuente: Construcción propia

Figura H3. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



P9. Completa la siguiente frase: Veo transmisiones de jugadores de videojuegos en vivo para...
P10. ¿Qué prefieres?

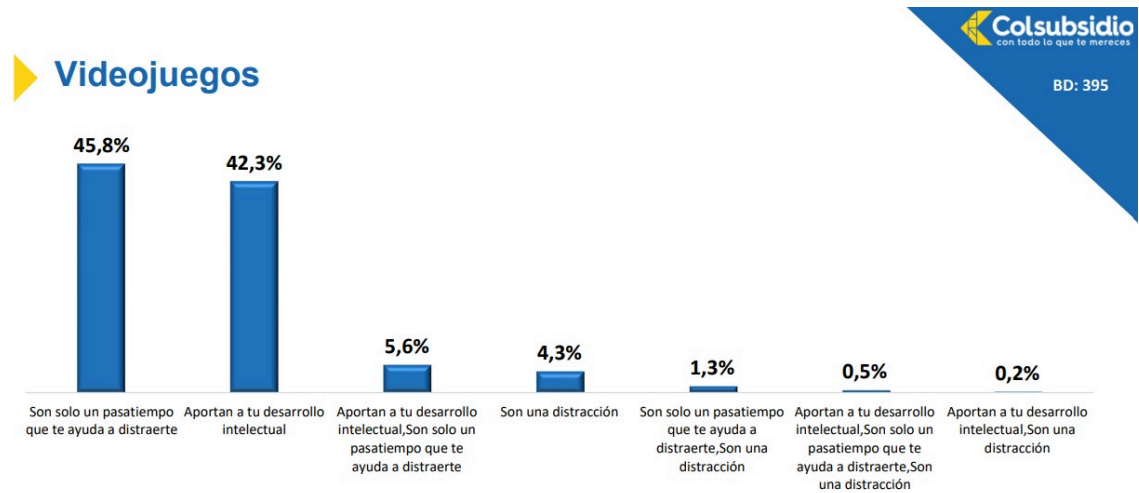
Fuente: Construcción propia

Figura H4. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



Fuente: Construcción propia

Figura H5. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



El 45% considera que los videojuegos son un pasatiempo que los ayuda a distraerse, seguido del 42,3% que considera que los videojuegos aportan al desarrollo intelectual.

P12. Consideras que los videojuegos...

Fuente: Construcción propia

Figura H6. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



P13 ¿Qué marcas de patrocinadores de campeonatos o liga de videojuegos recuerdas en este momento?

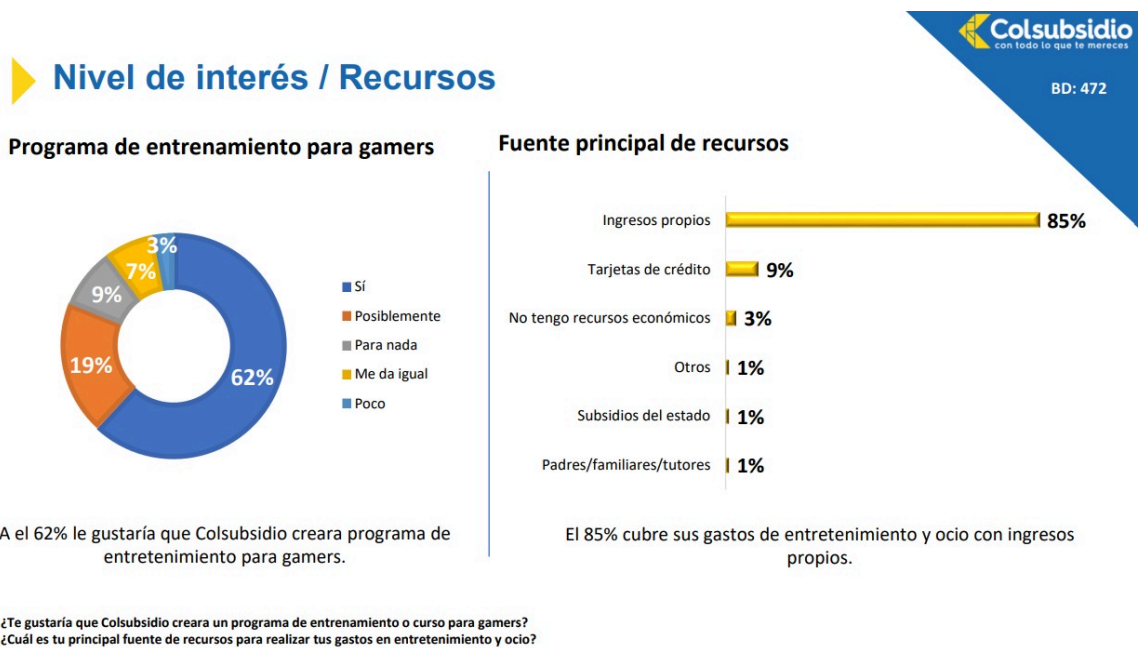
Fuente: Construcción propia

Figura H7. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



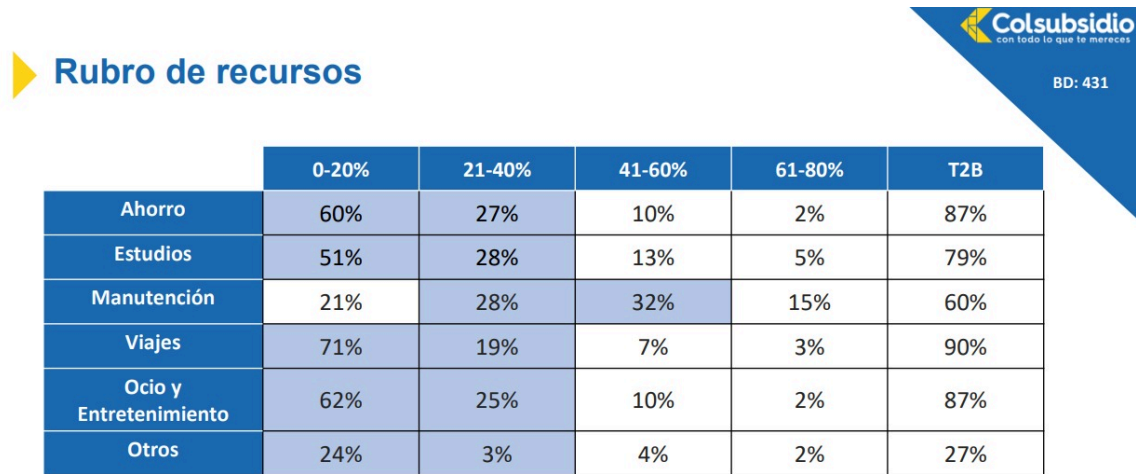
Fuente: Construcción propia

Figura H8. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



Fuente: Construcción propia

Figura H9. Instrumento cuantitativo Colsubsidio

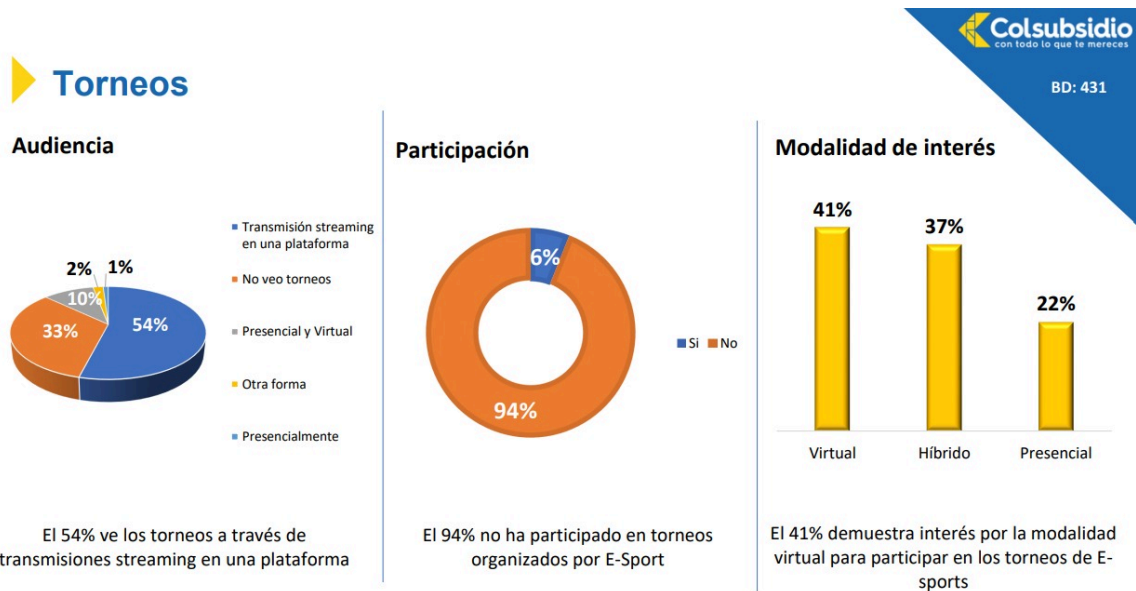


Los recursos a los que más destinan rubros son: viajes con un 90%, ocio / entretenimiento y ahorro, cada uno con un 87%

P19. ¿Qué porcentaje de tus recursos destinas a cada uno de estos rubros?

Fuente: Construcción propia

Figura H10. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



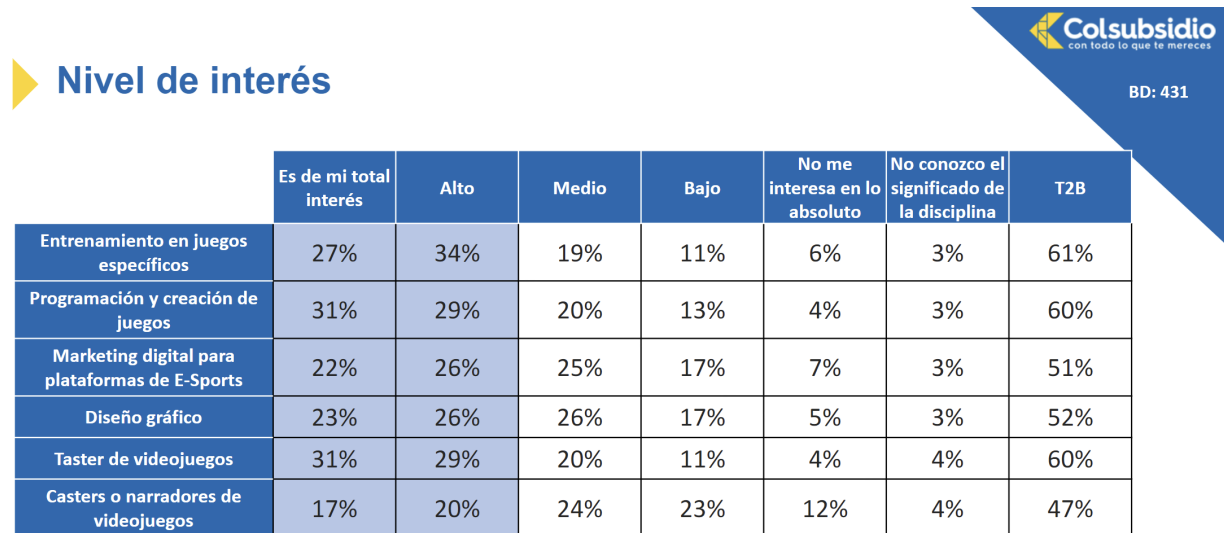
P20. ¿De qué manera has visto los torneos de E-sport?

P21. ¿Has participado en un Torneo de E-Sports?

P22. ¿Cuál es la modalidad que más te interesa para participar en los torneos de E-Sports?

Fuente: Construcción propia

Figura H11. Instrumento cuantitativo Colsubsidio

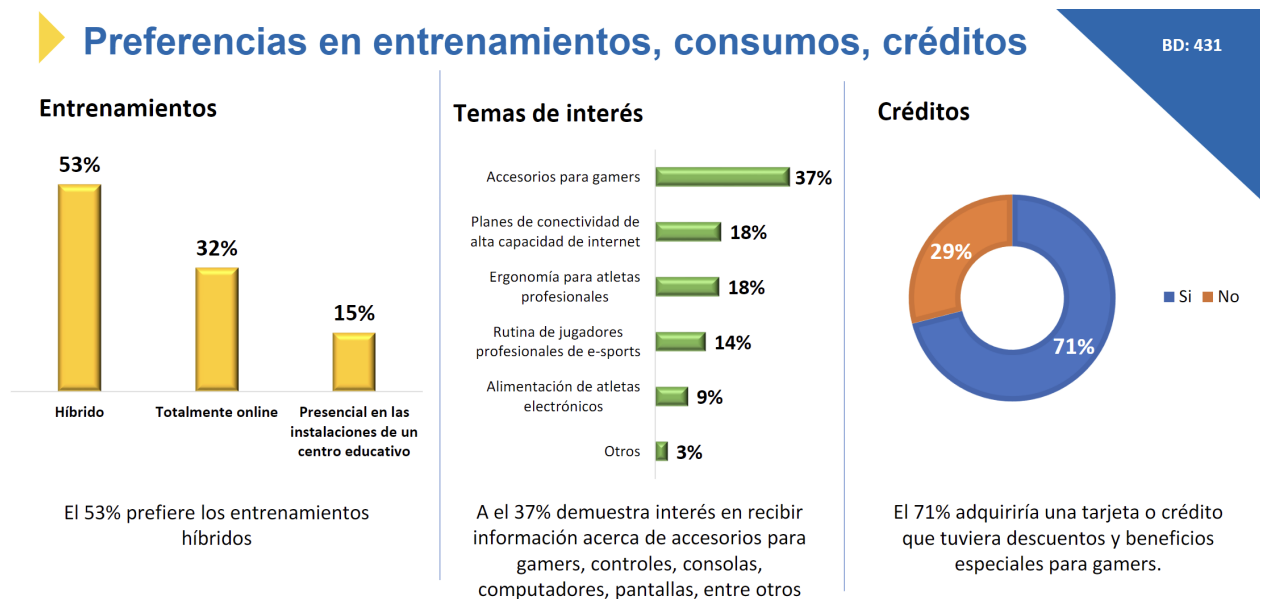


El 61% muestra interés por capacitarse en entrenamiento en juegos específicos, se resalta además que Casters o narradores de videojuegos es la capacitación que les genera menor interés con un 47%

P23. ¿Cuál es tu grado de interés para capacitarte en las siguientes disciplinas?

Fuente: Construcción propia

Figura H12. Instrumento cuantitativo Colsubsidio



P24. Respecto a la ubicación de estos entrenamientos, tus preferencias serían:

P25. Teniendo en cuenta tus preferencias de consumo, te interesaría recibir publicidad dentro de los juegos, acerca de: (puedes marcar más de una opción)

P26. ¿Adquirirías una tarjeta de crédito o alguna ayuda financiera que tuviera descuentos y beneficios especiales para gamers?

Fuente: Construcción propia

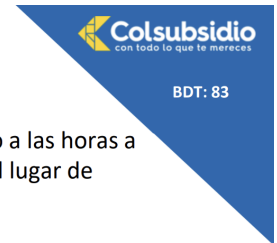
Anexo I. Respuestas de validación de oportunidades segmentado a jóvenes con edades entre los 18 y 25 años afiliados a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio.

Figura I1. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



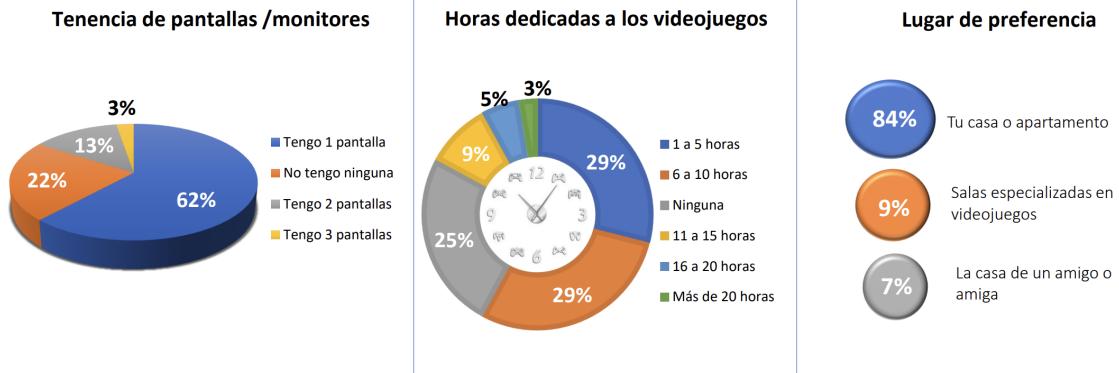
Fuente: Construcción propia

Figura I2. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



Tiempos y preferencias

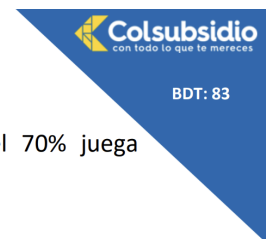
El 62% indica que tiene solo una pantalla o monitor para jugar videojuegos; en cuanto a las horas a la semana que dedican a los videojuegos, el 58% indicó que juega de 1 a 10 horas, y el lugar de preferencia para jugar es la casa o apartamento en un 84%.



P6. ¿Cuántas pantallas de TV o monitores utilizas para jugar videojuegos?
P7. ¿Cuántas horas a la semana juegas algún videojuego?
P8. Prefieres jugar en...

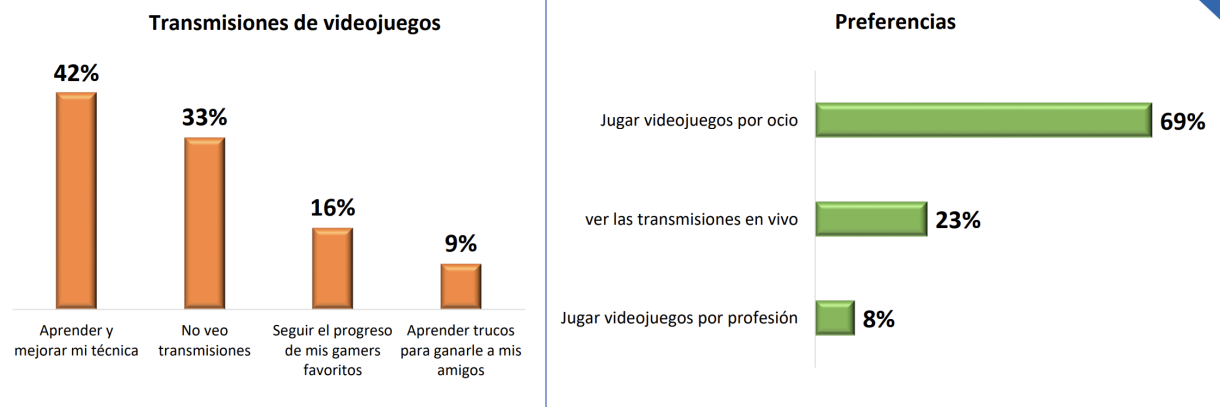
Fuente: Construcción propia

Figura I3. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



Transmisiones

El 42% ve transmisiones de jugadores para aprender y mejorar la técnica y el 70% juega videojuegos por ocio.



P9. Completa la siguiente frase: Veo transmisiones de jugadores de videojuegos en vivo para...
P10. ¿Qué prefieres?

Fuente: Construcción propia

Figura 14. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z

Ranking de Videojuegos

El 15% indica que **FIFA** es su juego preferido

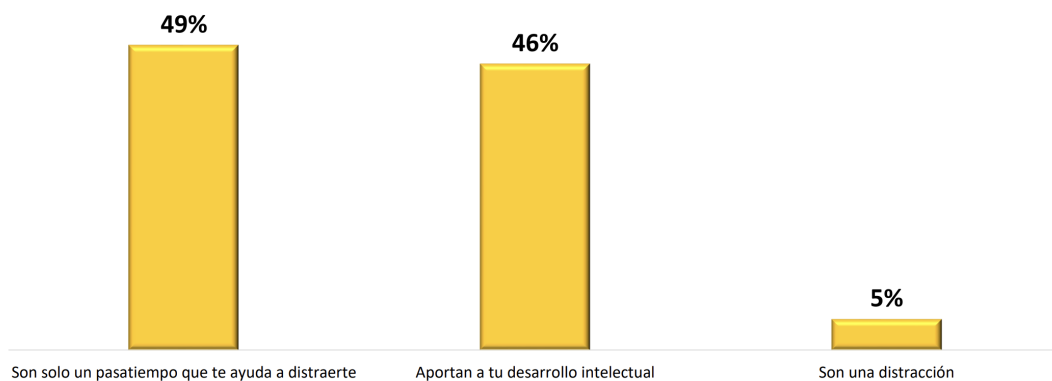


Fuente: Construcción propia

Figura 15. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z

Videojuegos

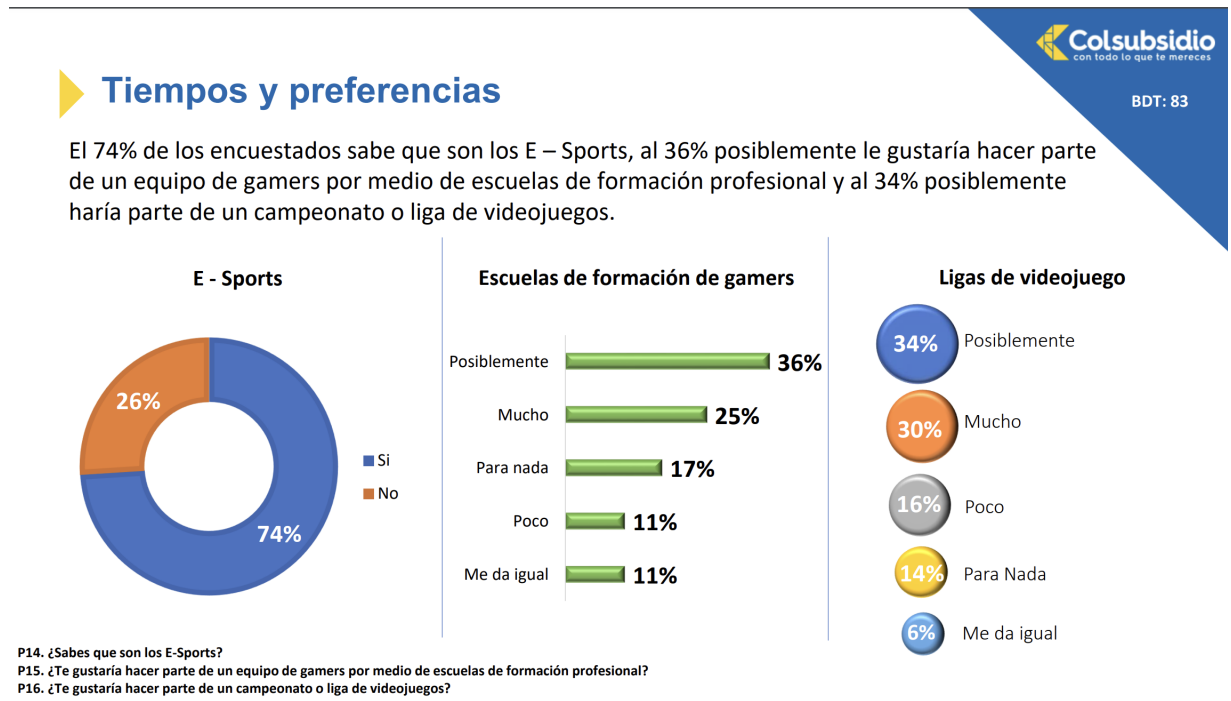
El 49% considera que los videojuegos son solo un pasatiempo que los ayuda a distraerse, sin embargo el 46% considera que los videojuegos aportan a su desarrollo intelectual.



P12. Consideras que los videojuegos...

Fuente: Construcción propia

Figura 16. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



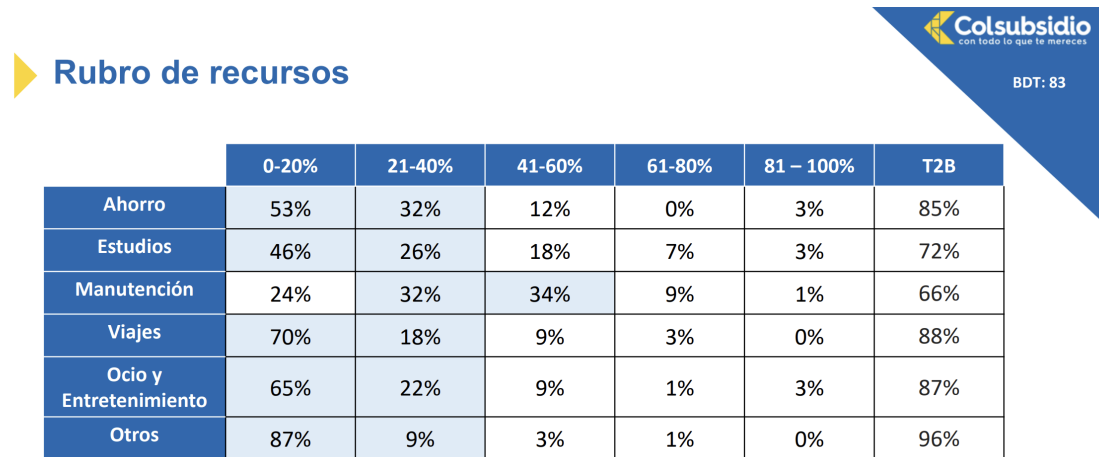
Fuente: Construcción propia

Figura 17. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



Fuente: Construcción propia

Figura I8. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z

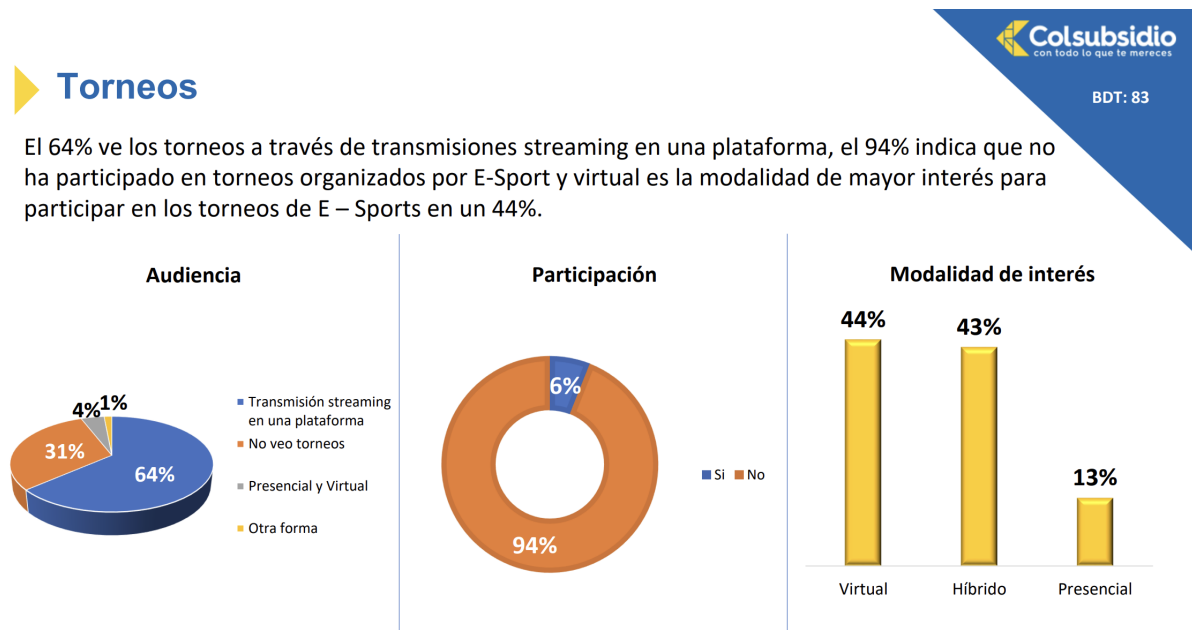


Manutención es el recurso al que más rubros destinan los encuestados, por otro lado se destaca que para ocio y entretenimiento destinan hasta el 40% de los recursos.

P19. ¿Qué porcentaje de tus recursos destinás a cada uno de estos rubros?

Fuente: Construcción propia

Figura I9. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



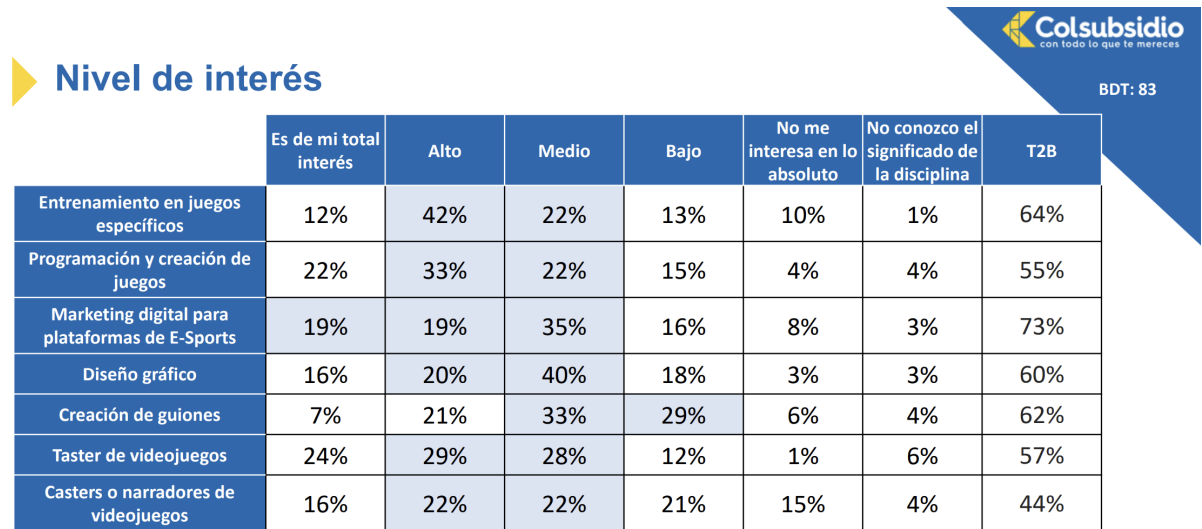
P20. ¿De qué manera has visto los torneos de E-sport?

P21. ¿Has participado en un Torneo de E-Sports?

P22. ¿Cuál es la modalidad que más te interesa para participar en los torneos de E-Sports?

Fuente: Construcción propia

Figura I10. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z

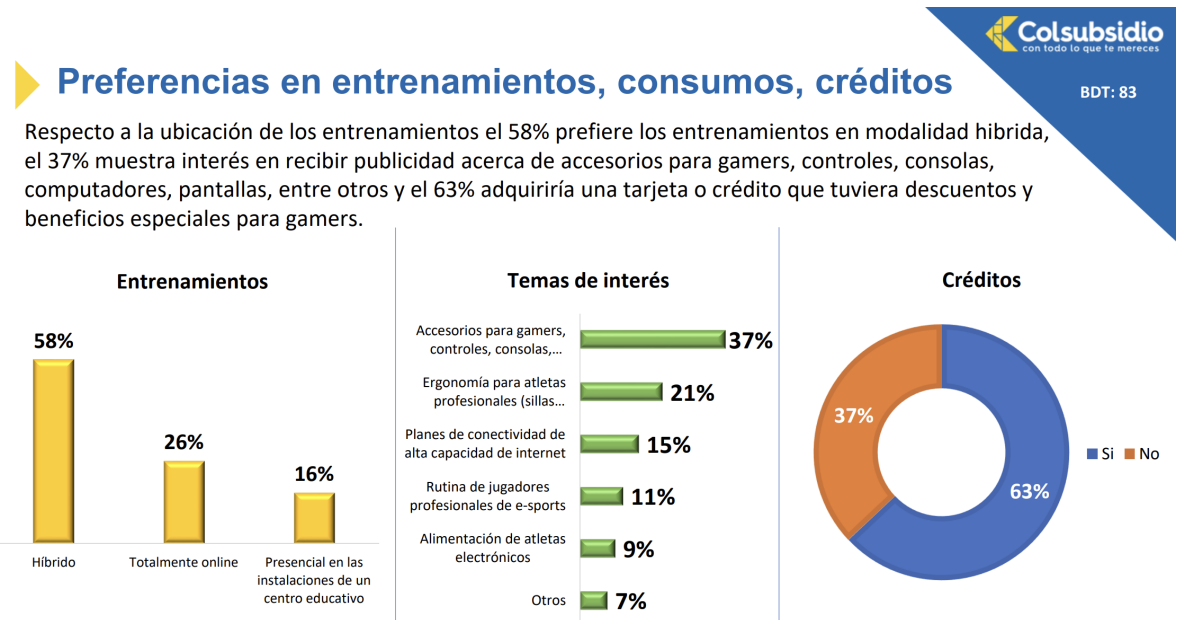


Marketing digital para plataformas de E-Sports (73%) y Entrenamiento en juegos específicos (64%) son las disciplinas que generaron mayor interés en los encuestados para capacitarse.

P23. ¿Cuál es tu grado de interés para capacitarte en las siguientes disciplinas?

Fuente: Construcción propia

Figura I11. Instrumento cuantitativo Colsubsidio – Segmento generación Z



P24. Respecto a la ubicación de estos entrenamientos, tus preferencias serían:

P25. Teniendo en cuenta tus preferencias de consumo, te interesaría recibir publicidad dentro de los juegos, acerca de: (puedes marcar más de una opción)

P26. ¿Adquirirías una tarjeta de crédito o alguna ayuda financiera que tuviera descuentos y beneficios especiales para gamers?

Fuente: Construcción propia

Anexo J. Mapa de Empatía de la Generación Z

Figura J1. Mapa de Empatía Generación Z



Fuente: Construcción Propia

Anexo K. Cursos propuestos como Oportunidad 1

Figura K1. Propuesta Curso Play testing



Colsubsidio
Con todo lo que te mereces

Curso: Play Testing

Duración: 48 horas (2 módulos)
Modalidad: Virtual

¡Certifcate con nosotros!

En este curso podrás adquirir las habilidades para valorar la jugabilidad de los videojuegos y abrirte oportunidades laborales en la industria que más te gusta. Con él podrás aprender a:

- Comprender la complejidad de los videojuegos.
- Detectar, reportar y reparar bugs.
- Realizar controles de calidad a los videojuegos.
- Conocer y aprender sobre diferentes formas de testeo.

Módulos

Módulo 1: Introducción <ul style="list-style-type: none">-Concepto y fundamentos del Tasting-Roles del testeo de videojuegos-Tipos de Tasting-Reportes de bugs y tipos de bugs (20 horas)	Módulo 2: Testing <ul style="list-style-type: none">-Metodología de trabajo y test plan-Testing en móviles-Testing en consolas-Testing en PC (28 horas)
---	---

Términos y condiciones

- La apertura del curso está condicionada al mínimo de estudiantes requerido: 25 personas.
- El curso es personal e intransferible.

Para más información ingresa a:
<https://www.colsubsidio.com/aprende/educacion-continua>

Tarifas 2022:

Afiliado:
\$337.000

No afiliado:
\$374.000

● ● ●

Al finalizar el curso

Podrás desempeñarte como:

- Game Tester
- Responsable de pruebas
- QA Manager

Fuente: Construcción Propia.

Figura K2. Propuesta Curso Concept Art



Curso: Concept Art

Duración: 16 horas
Modalidad: Virtual

¡Certifcate con nosotros!

Este curso está dirigido para aquellos que quieran aprender y mejorar sus competencias en Concept Art. Les enseñaremos a realizar diseños de niveles, texturas y animación. También aprenderás a desarrollar un moodboard y a crear una composición única que defina a tu videojuego. Para ello, haremos uso de herramientas y técnicas que harán más óptimo y divertido tu trabajo. Aprenderás:

- Qué es un Concept Artist
- A desarrollar paisajes, personajes y escenarios para videojuegos
- A crear un brief y un moodboard
- A crear estilos

Módulo

- Introducción al Concept Art
- Concept Art en Videojuegos
- Referencias del mundo del arte
- Desarrollo del moodboard
- Desarrollo de escenarios, paisajes y personajes
- Color y textura, ambientación para videojuegos

Términos y condiciones

- La apertura del curso está condicionada al mínimo de estudiantes requerido: 25 personas.
- El curso es personal e intransferible.

Para más información ingresa a:
<https://www.colsubsidio.com/aprende/educacion-continua>



Tarifas 2022:

Afiliado:
\$121.300

No afiliado:
\$134.800

● ● ●

Requisitos

Deberás tener conocimientos básicos de:

- Adobe Photoshop
- Dibujo

Fuente: Construcción propia.

Figura K3. Propuesta Curso de programación para Dummies.

Colsubsidio
Con todo lo que te mereces

Curso: Programación para dummies

Duración: 48 horas
Modalidad: Virtual

¡Certifcate con nosotros!

Con este curso aprenderás el lenguaje básico de programación para aplicarlo a videojuegos. También, conocerás más a fondo la industria, su regulación y evolución comercial. Además, conocerás sobre:

- Diseño y programación de videojuegos
- Game Design
- Maquetación de un videojuego
- GameObject
- Sonido

Módulos

Módulo 1: Introducción

- Introducción a la programación de videojuegos
- Historia de la industria del videojuego y su evolución
- Game design: Concepto y público objetivo
- Narrativa de los videojuegos
- GameObject

Módulo 2: Programación

- Estilos de gamificación
- Lenguaje básico de programación
- Maquetación de videojuegos
- Testing de videojuegos
- Sonido

Tarifas 2022:

Afiliado:
\$337.000

No afiliado:
\$374.000

● ● ●

Requisitos

No se requieren conocimientos en programación. Se debe contar con nociones de diseño.

Términos y condiciones

- La apertura del curso está condicionada al mínimo de estudiantes requerido: 25 personas.
- El curso es personal e intransferible.

Para más información ingresa a:
<https://www.colsubsidio.com/aprende/educacion-continua>

Fuente: Construcción propia.

Figura K4. Propuesta Curso Game Desing.



Colsubsidio
Con todo lo que te mereces

Curso: Game Design

Duración: 36 horas
Modalidad: Virtual

¡Certifícate con nosotros!

Los videojuegos requieren de historias, conceptos, personajes con roles específicos, estrategias, entre otros elementos que son fundamentales para nutrir la experiencia de los jugadores. Por ello, en este curso te enseñamos a profundizar en el diseño de juegos, a conceptualizar tu idea, a crear la narrativa y cada uno de los niveles del producto, como el desarrollo de prototipos. Aprenderás sobre:

- Gameplay
- Modelo MDA
- Experiencia de los jugadores
- Fases de producción de un videojuego
- Narrativas de los videojuegos

Módulos

Módulo 1: Introducción <ul style="list-style-type: none">-Fundamentos del diseño de juegos-Elementos de un juego-Temática, concepto y narrativa de videojuegos-Experiencia de los jugadores	Módulo 2: Diseño <ul style="list-style-type: none">-Tipo de jugadores-Fases de producción de un juego-Curva de la dificultad y diseño de niveles-Estructura dinámica, estética y mecánica-Género y modos de juego
---	--

Términos y condiciones

- La apertura del curso está condicionada al mínimo de estudiantes requerido: 25 personas.
- El curso es personal e intransferible.

Para más información ingresa a:
<https://www.colsubsidio.com/aprende/educacion-continua>

Tarifas 2022:

Afiliado:
\$261.120

No afiliado:
\$290.130

● ● ●

Requisitos

No se requieren conocimientos en programación. Se debe contar con nociones de diseño.

Fuente: Construcción propia