



Diseño de un modelo de negocio para la creación de una agencia de eSports

Oscar Enrique Sánchez Hernández

Yesenia Trujillo Trujillo

Universidad EAN

Ingeniería

Programa

Bogotá D.C, Colombia

2024

Diseño de un modelo de negocio para la creación de una agencia de eSports

Oscar Enrique Sánchez Hernández

Yesenia Trujillo Trujillo

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

MBA y Magister en inteligencia de negocios

Director:

Jorge Enrique Taboada Alvarez

Modalidad:

Creación de empresa

Universidad EAN

Facultad

Programa

Ciudad, Colombia

2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Este logro es el fruto de un viaje compartido, lleno de desafíos y aprendizajes. Lo dedicamos con todo el cariño a nuestras familias que, con su amor incondicional, paciencia y apoyo, se convirtieron en refugio y motivación.

Agradecimientos

Queridos lectores y colaboradores,

Con gran emoción, culminamos este viaje académico y en este camino, hemos recibido apoyo y orientación de muchas personas que merecen el más sincero agradecimiento.

En primer lugar, agradecemos sinceramente a nuestras familias por su constante apoyo emocional y por comprender las largas horas dedicadas a este proyecto.

Expresar la profunda gratitud a nuestro director de tesis Jorge Enrique Taboada Álvarez por su dedicación, orientación, paciencia durante el proceso, sus valiosos consejos y perspectivas que fueron fundamentales para dar forma a este trabajo.

También agradecer a los profesores que nos instruyeron durante el desarrollo de los programas académicos por su invaluable contribución a nuestro desarrollo profesional, con sus comentarios y sugerencias han enriquecido enormemente nuestra investigación.

Finalmente, expresar gratitud a todos los participantes y colaboradores que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias, sin los cuales esta investigación no habría sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	12
ÍNDICES DE TABLAS.....	14
RESUMEN	16
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN.....	20
1 NATURALEZA DEL PROYECTO.....	22
1.1 Origen o fuente de la idea de negocio	23
1.2 Descripción del problema.....	27
1.3 Descripción del modelo de negocio	28
1.3.1 Lienzo de modelo de negocio sostenible	29
1.4 Objetivos	33
1.4.1 Objetivo General.....	33
1.4.2 Objetivos Específicos	33
1.4.3 Objetivos a corto plazo	34
1.4.4 Objetivos a mediano plazo	34
1.4.5 Objetivo a largo plazo.....	34
1.5 Descripción de productos o servicios.....	35
1.6 Características de los servicios.....	37
1.6.1 Competiciones de acuerdo con la categoría eSports	38
1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	39
1.7.1 Nombre	39
1.7.2 Tamaño.....	40
1.7.3 Ubicación	41
1.8 Potencial del mercado en cifras.....	41
1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	43
1.10 Equipo de trabajo	45
2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	46
2.1 Análisis PESTEL.....	46
2.2 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	49
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	49
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	50

2.2.3	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	50
2.2.4	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	50
2.2.5	<i>Rivalidad entre competidores</i>	51
2.3	Conclusiones análisis del entorno y del mercado.....	52
3	VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVA	53
3.1	Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....	53
3.1.1	<i>Mapa de empatía y perfil segmento jóvenes jugadores</i>	53
3.1.2	<i>Mapa de empatía y perfil segmento adulto entusiasta</i>	54
3.1.3	<i>Guía de entrevista Preguntas</i>	57
3.1.4	<i>Resultados del trabajo de campo</i>	58
3.1.5	<i>Conclusiones de las entrevistas y árbol de problemas identificados</i>	61
3.1.6	<i>Lienzo propuesta de valor (Lado derecho)</i>	62
3.1.7	<i>Lienzo propuesta de valor (Lado izquierdo)</i>	63
3.1.8	<i>Encaje entre problema y solución (Propuesta de valor)</i>	64
3.1.9	<i>¿Por qué pagan los clientes?</i>	66
3.1.10	<i>¿Por qué vienen a la compañía?</i>	66
3.1.11	<i>¿En qué se diferencia la oferta?</i>	66
3.2	Productos y servicios:.....	67
3.3	Canales	67
3.4	Relacionamiento.....	67
3.5	Investigaciones adicionales en el corto plazo	68
3.6	Tendencias de crecimiento del mercado y tamaño.....	68
3.7	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	69
4	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	69
4.1	Estudio cuantitativo de mercado	70
4.1.1	<i>Población objetivo</i>	70
4.1.2	<i>Tamaño del mercado</i>	70
4.1.3	<i>Instrumento de investigación</i>	72
4.1.4	<i>Objetivos del estudio de mercado</i>	72
4.1.5	<i>Cálculo de la muestra</i>	73

4.1.6	<i>Diseño del instrumento</i>	74
4.1.7	<i>Resultados</i>	75
4.2	Introducción a la estrategia del modelo y plan de introducción de mercado	123
4.2.1	<i>Patrocinadores en el modelo de negocio de ProExpert</i>	123
4.2.2	<i>Torneos con Price Pool significativo para los primeros puestos</i>	127
4.2.3	<i>Profesionalización de los equipos (Clubs eSpors)</i>	129
4.2.4	<i>Inclusión de género y desarrollo de una comunidad inclusiva y respetuosa</i> 131	
4.3	Objetivos de mercadeo	132
4.3.1	<i>Aumentar la visibilidad de la marca</i>	132
4.3.2	<i>Fomentar la inclusión y diversidad</i>	133
4.3.3	<i>Desarrollar relaciones sólidas con patrocinadores</i>	133
4.3.4	<i>Atraer y retener talento de alto nivel</i>	134
4.3.5	<i>Generar engagement y lealtad en la comunidad</i>	134
4.4	Análisis estratégico	135
4.4.1	<i>Análisis bajo el enfoque estratégico PES</i>	135
4.4.2	<i>Análisis bajo el enfoque estratégico DOFA</i>	138
4.5	Mezcla de Mercadeo 4Ps + Sostenibilidad	142
4.6	Presupuesto de inversión en el marketing mix	144
5	ASPECTOS TÉCNICOS	144
5.1	Ficha Técnica del servicio de torneos de eSports ProExpert	145
5.2	Ficha Técnica del servicio de liga de eSports ProExpert	147
5.2.1	<i>Inversión Inicial para la Puesta en Marcha (Centro de Competiciones)</i> 149	
5.3	Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio ...	151
5.4	Recursos tecnológicos e infraestructura	152
5.4.1	<i>Talento Humano</i>	154
5.4.2	<i>Software y Hardware</i>	155
5.4.3	<i>Maquinaria y Equipo</i>	155
5.4.4	<i>Planta Física</i>	155
5.4.5	<i>Licencias de Operación</i>	156
5.5	Capacidad de Producción o Prestación del Servicio	156

5.6	Capacidad de Producción o prestación del Servicio	157
6	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	158
6.1	Misión.....	158
6.2	Visión	158
6.3	Estructura organizacional.....	158
6.4	Organigrama.....	159
6.5	Descripción de funciones por dirección organizativa	159
	<i>6.5.1 Retos que enfrenta cada cargo para el cumplimiento de objetivos del modelo 161</i>	
6.6	Factores clave de la gestión del talento humano	162
6.7	Esquema de gobierno corporativo.....	163
	<i>6.7.1 Definición de roles de fundadores</i>	<i>163</i>
	<i>6.7.2 Creación de un Consejo Asesor</i>	<i>164</i>
	<i>6.7.3 Estructura Organizacional Clara</i>	<i>164</i>
	<i>6.7.4 Políticas y Procedimientos.....</i>	<i>164</i>
	<i>6.7.5 Comunicación y Transparencia</i>	<i>164</i>
	<i>6.7.6 Reuniones Regulares y evaluación de desempeño</i>	<i>164</i>
6.8	Aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad	165
6.9	Regímenes especiales.....	166
	<i>6.9.1 Posibles beneficios tributarios a través del programa gubernamental CoCrea</i>	<i>166</i>
7	ASPECTOS FINANCIEROS.....	168
7.1	Objetivos financieros.....	168
	<i>7.1.1 Indicadores Financieros del Modelo de Negocio</i>	<i>168</i>
7.2	Supuestos económicos para la simulación	169
	<i>7.2.1 Inflación Anual.....</i>	<i>169</i>
	<i>7.2.2 Tasa de Impuesto a la Renta</i>	<i>170</i>
	<i>7.2.3 Crecimiento del Mercado.....</i>	<i>170</i>
7.3	Proyección de ventas.....	170
	<i>7.3.1 Proyecciones de ingresos por línea de producto y servicio.....</i>	<i>170</i>

7.3.2	<i>Proyecciones de costos de cada línea de producto y servicio</i>	171
7.3.3	<i>Proyecciones de Ingresos, Costos y Margen Operativo</i>	172
7.3.4	<i>Justificación de proyección en ventas de acuerdo a la propuesta de valor e investigación</i>	172
7.4	Infraestructura y gastos	174
7.4.1	<i>Inversión en activos fijos</i>	174
7.4.2	<i>Proyección de gastos operativos</i>	176
7.4.3	<i>Inversión total y necesidades de financiación</i>	177
7.5	Estados financieros.....	178
7.5.1	<i>Estado de resultados</i>	178
7.5.2	<i>Balance general</i>	178
7.5.3	<i>Flujo de caja</i>	179
7.6	Evaluación financiera.....	180
7.6.1	<i>Valor Presente Neto (VPN)</i>	180
7.6.2	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	180
7.6.3	<i>Punto de Equilibrio</i>	180
8	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	181
8.1	Dimensiones del modelo de sostenibilidad:	183
8.1.1	<i>Dimensión Social</i>	183
8.1.2	<i>Dimensión Ambiental</i>	184
8.1.3	<i>Dimensión Económica</i>	184
8.1.4	<i>Dimensión de Gobernanza</i>	185
8.2	Implementación del modelo de sostenibilidad	186
9	CONCLUSIONES	191
9.1	Conclusión relacionada con el primer objetivo específico: análisis del sector ...	192
9.2	Conclusión relacionada con el segundo objetivo específico: validación e investigación de mercado.....	193
9.3	Conclusión relacionada con el tercer objetivo específico: Estrategia y plan de introducción de mercado.....	193

- 9.4 Conclusiones generales sobre la sostenibilidad y viabilidad del modelo de negocio 193
- 9.5 Conclusiones financieras del modelo de negocio . **¡Error! Marcador no definido.**
- 10 ANEXOS..... 195**
- REFERENCIAS 196**

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 <i>Audiencias eSports por regiones</i>	23
Ilustración 2 <i>Evento de competición profesional eSports</i>	24
Ilustración 3 <i>Respaldo del Comité Olímpico Colombiano</i>	25
Ilustración 4 <i>Lienzo de modelo de negocio sostenible</i>	29
Ilustración 5 <i>System Mapping eSports ProExpert</i>	31
Ilustración 6 <i>Organización de una competición eSports</i>	37
Ilustración 7 <i>Imagotipo ProExpert</i>	39
Ilustración 8 <i>Potencial de mercado eSports Global</i>	42
Ilustración 9 <i>Las 5 fuerzas de Porter eSports</i>	51
Ilustración 10 <i>Perfil jóvenes jugadores</i>	53
Ilustración 11 <i>Perfil adulto entusiasta</i>	54
Ilustración 12 <i>Árbol de problemas</i>	61
Ilustración 13 <i>Datos demográficos edad – genero LATAM</i>	71
Ilustración 14 <i>Distribución por Edad</i>	76
Ilustración 15 <i>Distribución por género</i>	78
Ilustración 16 <i>Distribución por nivel educativo</i>	80
Ilustración 17 <i>Distribución papel desempeñado en la industria</i>	82
Ilustración 18 <i>Distribución tiempo de juego semanal</i>	83
Ilustración 19 <i>Importancia de la equidad de género</i>	86
Ilustración 20 <i>Distribución de acuerdo en que el entorno es seguro para las mujeres</i> ...	87
Ilustración 21 <i>Distribución sobre participación en eventos</i>	89
Ilustración 22 <i>Distribución sobre gusto por participar en eventos</i>	91

Ilustración 23 <i>Distribución motivación para participación</i>	92
Ilustración 24 <i>Distribución interés por actividades</i>	94
Ilustración 25 <i>Distribución obstáculos para involucrarse más</i>	96
Ilustración 26 <i>Distribución por preferencias</i>	98
Ilustración 27 <i>Interés en programas</i>	100
Ilustración 28 <i>Probabilidad de asistencia a eventos sobre eSports</i>	101
Ilustración 29 <i>Importancia de la equidad para hacer parte de un club</i>	103
Ilustración 30 <i>Medios preferidos para informarse</i>	107
Ilustración 31 <i>Satisfacción general respecto a las oportunidades en la industria</i>	109
Ilustración 32 <i>Probabilidad de formarse en ProExpert</i>	113
Ilustración 33 <i>Disposición para pagar por torneos</i>	115
Ilustración 34 <i>Nivel de acuerdo con la creación de una comunidad inclusiva y respetuosa en los eSports</i>	117
Ilustración 35 <i>Preferencias sobre servicios</i>	119
Ilustración 36 <i>Características más valiosas en un evento de eSports</i>	121
Ilustración 37 <i>Exposición patrocinadores en uniformes Club eSports</i>	126
Ilustración 38 <i>Análisis DOFA para ProExpert</i>	140
Ilustración 39 <i>Flujo de servicios ProExpert</i>	151
Ilustración 40 <i>Organigrama ProExpert</i>	159
Ilustración 41 <i>Ejemplo basado en contribuyentes con tasa de tributación del 35%</i>	167

Índices de tablas

Tabla 1 <i>Características formatos de competición</i>	35
Tabla 2 <i>Categoría de competición torneos y ligas ProExpert</i>	38
Tabla 3 <i>Definición del tamaño empresarial ProExpert</i>	40
Tabla 4 <i>Equipo de trabajo ProExpert</i>	45
Tabla 5 <i>Matriz PESTEL industria eSports</i>	48
Tabla 6 <i>Empatizar grupos de interés eSports</i>	55
Tabla 7 <i>Ficha técnica entrevistas</i>	56
Tabla 8 <i>Filtro para aplicación de entrevistas</i>	57
Tabla 9 <i>Lienzo propuesta de valor (Lado derecho)</i>	62
Tabla 10 <i>Lienzo propuesta de valor (Lado izquierdo)</i>	63
Tabla 11 <i>Requerimientos faltantes de información</i>	68
Tabla 12 <i>Aporte de los patrocinadores al modelo de negocio</i>	124
Tabla 13 <i>Premiaciones para torneos</i>	128
Tabla 14 <i>Momentos del PES</i>	137
Tabla 15 <i>Análisis DO-FA FO-DA para ProExpert</i>	141
Tabla 16 <i>Mezcla de mercadeo 4Ps</i>	142
Tabla 17 <i>Presupuesto de inversión en el marketing mix de ProExpert</i>	144
Tabla 18 <i>Ficha Técnica del servicio de torneos de eSports ProExpert</i>	145
Tabla 19 <i>Ficha Técnica del servicio de Ligas de eSports ProExpert</i>	147
Tabla 20 <i>Especificaciones técnicas de recursos para puesta en marcha</i>	152
Tabla 21 <i>Funciones por dirección organizativa</i>	160
Tabla 22 <i>Proyecciones de ingresos por patrocinios</i>	170

Tabla 23 <i>Proyecciones de costos</i>	171
Tabla 24 <i>Proyecciones de Ingresos, Costos y Margen Operativo</i>	172
Tabla 25 <i>Inversión en activos fijos</i>	175
Tabla 26 <i>Proyección de Gastos Operativos</i>	176
Tabla 27 <i>Inversión total y necesidades de financiación</i>	177
Tabla 28 <i>Estado de resultados ProExpert</i>	178
Tabla 29 <i>Evaluación financiero y punto de equilibrio</i>	180
Tabla 30 <i>Interrelación de las Dimensiones de Sostenibilidad</i>	186
Tabla 31 <i>Objetivos de los Focos de Sostenibilidad agencia ProExpert</i>	189

Resumen

Con el conocimiento adquirido sobre las dinámicas de los juegos electrónicos, mayormente conocidos como eSports, el uso de herramientas de investigación, las cuales han permitido identificar un modelo de negocio para creación de una agencia eSports denominada “ProExpert”. Todo esto sustentado ante el crecimiento acelerado de los eSports globalmente y en Colombia, identificando oportunidades para profesionalizar jugadores y capitalizar el creciente interés en el sector. El objetivo es diseñar un modelo de negocio sostenible que responda a las necesidades del mercado colombiano que promueva la inclusión y equidad de género, y contribuya al desarrollo de la industria de los eSports en el país.

La metodología incluye un análisis detallado del sector, utilizando herramientas de análisis del macro y microentorno, validación de hipótesis a través de metodologías de investigación con stakeholders clave del entorno del sector.

Los principales resultados indican un mercado en crecimiento con una demanda insatisfecha en áreas como la formación de talento, organización de eventos y competiciones, y la necesidad de infraestructura profesional, por otra parte las primeras conclusiones resaltan la viabilidad del proyecto de creación de una agencia de eSports, subrayando su potencial para llenar vacíos existentes en el ecosistema de los deportes electrónicos localmente, destacando la importancia de una estrategia centrada en la inclusión y la sostenibilidad.

Este proyecto contribuye al logro del objetivo de desarrollo sostenible (ODS) número 8: Trabajo decente y crecimiento económico. La creación de una agencia de eSports contribuye a este objetivo al generar oportunidades de empleo y desarrollo económico en el sector de los deportes electrónicos. Además, al profesionalizar jugadores y promover la organización de eventos y competiciones, se impulsa el crecimiento de la industria, lo que generaría empleo y

actividad económica en áreas relacionadas, como la tecnología, el entretenimiento y el turismo.

Además, poner en marcha una agencia de eSports también contribuye al ODS número 10:

Reducción de las desigualdades, fomentando la inclusión y equidad de género en un ámbito históricamente dominado por hombres. Esto es especialmente relevante ya que las mujeres han enfrentado desigualdades significativas en este sector. Al promover la participación femenina y asegurar un entorno equitativo, la agencia no solo desafía las barreras de género, sino que también enriquece el mundo de los deportes electrónicos con una diversidad de talentos y perspectivas.

Palabras clave: eSports, deportes electrónicos, liga de videojuegos profesionales, club de eSports, profesionalización, inclusión, agencia, sostenibilidad.

Abstract

With the knowledge acquired about the dynamics of electronic games, commonly known as eSports, and the use of research tools, a business model for the creation of an eSports agency called "ProExpert" has been identified. This is supported by the rapid growth of eSports globally and in Colombia, identifying opportunities to professionalize players and capitalize on the growing interest in the sector. The goal is to design a sustainable business model that meets the needs of the Colombian market, promotes inclusion and gender equity, and contributes to the development of the eSports industry in the country.

The methodology includes a detailed analysis of the sector, using macro and microenvironment analysis tools, and hypothesis validation through research methodologies with key stakeholders in the sector.

The main results indicate a growing market with unmet demand in areas such as talent development, event and competition organization, and the need for professional infrastructure. The initial conclusions highlight the viability of the project to create an eSports agency, underscoring its potential to fill existing gaps in the local electronic sports ecosystem, and emphasizing the importance of a strategy focused on inclusion and sustainability.

This project contributes to achieving Sustainable Development Goal (SDG) number 8: Decent Work and Economic Growth. The creation of an eSports agency contributes to this goal by generating employment opportunities and economic development in the electronic sports sector. Additionally, by professionalizing players and promoting the organization of events and competitions, the growth of the industry is driven, which would generate employment and economic activity in related areas such as technology, entertainment, and tourism. Furthermore, launching an eSports agency also contributes to SDG number 10: Reduced

Inequalities, fostering inclusion and gender equity in a field historically dominated by men. This is particularly relevant as women have faced significant inequalities in this sector. By promoting female participation and ensuring an equitable environment, the agency not only challenges gender barriers but also enriches the world of electronic sports with a diversity of talents and perspectives.

Keywords: eSports, electronic sports, professional video game league, eSports club, professionalization, inclusion, agency, sustainability.

Introducción

Los eSports han mostrado un crecimiento significativo a nivel global, y se espera que continúe expandiéndose en los próximos años. La industria, valorada en USD 1.39 mil millones en 2022, sigue creciendo debido al aumento en la adopción de juegos móviles y de PC, y la mejora de la conectividad móvil 5G (Globe News Wire, 2023). Además, los ingresos generados por derechos de medios y patrocinios son segmentos clave que impulsan este crecimiento, con predicciones de un crecimiento compuesto anual del 22% en derechos de medios y del 11.3% en patrocinios hasta 2027 (Grand View Rresearch, 2023).

En Colombia, la industria de los eSports aún no ha ganado un impulso significativo, limitada por la falta de capital de inversión y el reconocimiento escaso de los eSports como una carrera profesional. Como resultado, la única competencia oficialmente reconocida en el país es la Fibra Movistar Golden League, organizada por la Liga de Videojuegos Profesional (LVP). Este evento atrae aproximadamente a 10,000 espectadores, destacando el interés emergente a través de plataformas de streaming y escenarios dispuestos para el desarrollo de la competencia. Bajo este contexto, este proyecto materializa la oportunidad de formalizar, profesionalizar y el desarrollar la industria de los videojuegos mediante la constitución de una agencia de deportes electrónicos que administre, desarrolle y potencialice el crecimiento del deporte de una manera organizada y rentable, conectando ligas locales, nacionales e internacionales que permitan visibilizar los equipos en diversos escenarios.

Es un hecho visible el crecimiento acelerado de los juegos electrónicos, y el incremento directamente proporcional de capital que se vincula en torno a los deportes electrónicos a nivel mundial, justificado en la captación de audiencias, así como la atracción de nuevos talentos y profesionalización de jugadores que satisfagan la creciente demanda en el mercado colombiano,

ProExpert surge como una propuesta innovadora y ambiciosa, fundamentada en la falta de infraestructura y servicios especializados en el país, así como en la necesidad de establecer un modelo de negocio integral que aborde los diversos aspectos del mundo de los deportes electrónicos.

Con un enfoque multidisciplinario y centrado en la calidad, la inclusión y la profesionalización que generen un ambiente de igualdad de oportunidades en el ámbito competitivo de los videojuegos, por lo que el modelo de negocio se propone no solo como una agencia de organización de torneos y eventos, sino también como un espacio de formación y desarrollo de talento para jugadores aspirantes y entusiastas. Este proyecto busca establecer la marca ProExpert como un referente en el mercado de los eSports en Colombia, generando impacto positivo en la comunidad gamer y contribuyendo al crecimiento sostenible de esta industria en el país.

A lo largo de este proyecto se realiza la investigación exhaustiva de este mercado a nivel mundial y en Colombia, donde se identifican tendencias, oportunidades y desafíos del sector, lo que ayuda como punto de partida en la creación del plan de negocio y la definición de los objetivos empresariales, adicionalmente, se desarrolló un análisis detallado de la competencia y del entorno de la industria en la que se evaluaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que enfrentaría ProExpert en el mercado. Este análisis permitió identificar las ventajas competitivas del proyecto y diseñar estrategias efectivas para diferenciarse y posicionarse en el mercado.

Con base en esta investigación y análisis, se procedió a la elaboración del plan de negocio para la nueva agencia ProExpert, que incluyó la descripción del modelo de negocio, así como la de los productos y servicios ofrecidos, análisis financiero, planificación estratégica y operativa,

la identificación de los recursos requeridos para la puesta en marcha y posicionamiento de la empresa.

1 Naturaleza del proyecto

El presente documento es de naturaleza académica, formando parte de la opción de grado para el programa de maestría en MBA e Inteligencia de negocios de la Universidad EAN, centrado en la “Creación de empresa” bajo la estructuración de un modelo de negocio sostenible.

ProExpert se establece como una nueva compañía en el sector de servicios dentro de la industria de los juegos electrónicos, más conocidos como eSports. Se enfocará principalmente en organizar competiciones del formato torneos para jugadores aficionados, capacitaciones para jugadores profesionales y ligas que generaran oportunidades para marcas interesadas en incursionar en este mercado.

A lo largo de este capítulo, se exploran los orígenes de la idea de negocio, revelando cómo las tendencias globales y regionales en los eSports han influenciado la creación de una agencia de eSports local. Se describe el modelo de negocio, delineando la estructura y los componentes clave que constituyen la base operativa y estratégica de la empresa. Además, se establecen los objetivos empresariales que ProExpert, como agencia de eSports, busca alcanzar a corto, mediano y largo plazo, los cuales son fundamentales para su desarrollo y expansión.

En el apartado “Estado actual del negocio”, se proporciona un análisis del punto de partida de la empresa, mientras que la descripción de productos o servicios ofrece una visión clara de las propuestas de ProExpert. Avanzando un poco más, se descubre el nombre, tamaño y ubicación de la empresa, detalles críticos que contextualizan su operación dentro del mercado colombiano.

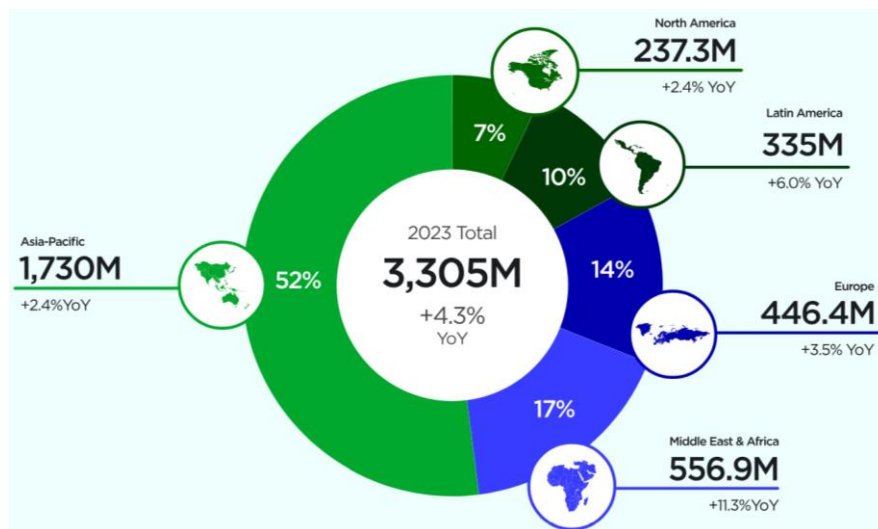
El capítulo también se sumerge en el potencial del mercado en cifras, evidenciando con datos el crecimiento y las oportunidades que los eSports representan. Las ventajas competitivas del producto y/o servicio son examinadas para destacar los diferenciales de ProExpert frente a la competencia. Asimismo, se detallan las inversiones requeridas, las proyecciones de ventas y rentabilidad, y las conclusiones financieras y evaluación de viabilidad; elementos que conjuntamente delinear el futuro financiero y la sostenibilidad del negocio.

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de ProExpert se origina en un contexto donde los eSports han demostrado un crecimiento explosivo a nivel mundial, convirtiéndose en una industria que generó ingresos a nivel global en los últimos años, con una audiencia de aproximadamente 495 millones de personas (Deloitte Gaming, 2021). Este crecimiento no solo se ha observado en mercados consolidados, sino también en Latinoamérica, donde el año 2021 marcó un período de crecimiento significativo, con audiencias en las competiciones más importantes aumentando en la mayoría de los mercados (Forbes, 2022).

Ilustración 1

Audiencias eSports por regiones



Nota. América Latina con más de 335 millones de espectadores activos, disfruta del mayor crecimiento de jugadores en 2023, ilustración tomada de (*Newzoo, 2024*).

En Colombia, este dinamismo no ha sido la excepción. La industria de los eSports ha comenzado a consolidar un ecosistema robusto con la introducción de la Liga de Videojuegos Profesional (LVP, 2019). Eventos como la Golden League, patrocinada por Movistar, han comenzado a atraer un número significativo de espectadores, con la final de 2022 captando más de 9,961 espectadores únicos, experimentando un incremento del 238% en comparación con el año anterior (Portafolio, 2022). Esto refleja no solo un crecimiento en la participación, sino también un aumento en el interés por parte de una audiencia que cada vez más ve los eSports como una opción de entretenimiento y profesionalización viable.

Ilustración 2

Evento de competición profesional eSports



Nota. Las competiciones profesionales (Ligas y torneos) se caracterizan por una gran cantidad de espectadores, los cuales apoyan a sus clubs favoritos. Imagen tomada de www.jujuydice.com.ar

Además, Colombia ha destacado por su participación en competiciones internacionales y el desarrollo de una infraestructura adecuada para el entrenamiento y la competencia de jugadores profesionales (Comité Olímpico Colombiano, 2023).

Ilustración 3

Respaldo del Comité Olímpico Colombiano

Colombian Official eSports recibe respaldo del Comité Olímpico Colombiano

📅 2023-05-12



Nota. El Comité Olímpico Colombiano y Colombian Official eSports emprenden el desarrollo a nivel olímpico de los eSports en nuestro país. Imagen tomada de (Comité Olímpico Colombiano, 2023).

De acuerdo con olimpocol.co, El deporte del siglo XXI necesariamente trasciende en la tecnología, la virtualidad y la digitalización. Por ello, y siguiendo la visión del Comité Olímpico Internacional, ambas entidades han acordado una alianza para el desarrollo nacional, con proyección internacional.

“Pronto se anunciarán los primeros avances en materia deportiva y de selección para quienes quieran unirse a esta realidad que ya se proyecta para los Juegos Panamericanos de Santiago” (Comité Olímpico Colombiano, 2023).

El desarrollo de ligas nacionales en Colombia ha permitido a jugadores iniciar sus carreras en torneos nacionales, ascendiendo a competiciones continentales como la Liga Latinoamericana (LLA) de 'League of Legends'. Este es un claro indicativo de que existe un ecosistema competitivo bien estructurado que puede ser aprovechado y expandido (Forbes, 2022).

Un factor clave en el crecimiento de la industria de los eSports en Colombia es la penetración de internet, que alcanzó el 75.7% de la población a principios de 2023. Este aumento en la conectividad permite que más personas accedan a juegos en línea y participen activamente en competiciones tanto locales como internacionales (Agencia Digital, 2023). Además, el perfil demográfico de los jugadores en Colombia ha mostrado una diversificación, incluyendo no solo a jóvenes entusiastas sino también a adultos que ven en los videojuegos una forma de entretenimiento y una oportunidad de conexión social (El Colombiano, 2023).

A pesar de esta creciente demanda y el interés, la infraestructura para el desarrollo profesional de los eSports en Colombia todavía está en una fase inicial. Las academias de entrenamiento, torneos locales y equipos semiprofesionales son limitados, lo que representa una oportunidad clara para establecer un modelo de negocio que no solo organice torneos y forme jugadores, sino que también promueva la profesionalización a ligas regionales.

Estos elementos configuran un panorama en el que ProExpert surge como una propuesta innovadora y ambiciosa, fundamentada en la falta de infraestructura y servicios especializados en el país, así como en la necesidad de un modelo de negocio integral que aborde los diversos

aspectos del mundo de los eSports en Colombia. Con la visión de establecer un liderazgo en la organización de eventos y formación de talentos en el país, ProExpert aspira a llenar estos vacíos existentes en el ecosistema de los eSports, promoviendo la inclusión y la equidad de género y contribuyendo al desarrollo de esta industria en constante crecimiento.

1.2 Descripción del problema

En Colombia, el sector de los eSports ha experimentado un crecimiento significativo, reflejado tanto en el aumento de la audiencia como en la participación en eventos competitivos. Según datos recientes, la audiencia de eSports en Colombia ha aumentado un 238% entre 2021 y 2022, con eventos como la final de la Fibra Movistar Golden League atrayendo más de 9,961 espectadores únicos (Portafolio, 2022). Por otra parte y de acuerdo con la Federación Colombiana de Deportes Electrónicos (FEDECOLDE), la organización también ha promovido numerosos torneos y competiciones nacionales e internacionales, fomentando una mayor audiencia y profesionalización del sector en el país (Fedecolde, 2024). Sin embargo, a pesar de su creciente popularidad, existe una falta notable de estructuras y agencias profesionales que apoyen y promuevan de manera efectiva la participación inclusiva y la profesionalización de los jugadores. Esta deficiencia limita no solo el desarrollo de los talentos locales, sino también la posibilidad de que Colombia se posicione como un líder en la industria de los eSports en América Latina. ProExpert, la agencia propuesta en este trabajo busca abordar esta brecha ofreciendo servicios especializados que no solo incrementen la visibilidad de los eSports en el país, sino que también promuevan la inclusión y la igualdad de género dentro de esta industria emergente. Este trabajo de grado explora la viabilidad y el potencial impacto de un modelo de negocio que integre prácticas sostenibles y responsables socialmente, proponiendo estrategias que podrían ser replicadas o adaptadas en otros contextos similares.

1.3 Descripción del modelo de negocio

ProExpert, como agencia de eSports en Colombia, se fundamenta en un modelo de negocio integral que atiende aspectos críticos del ecosistema de los eSports en el país. Este modelo abarca la organización de torneos y eventos de eSports, el desarrollo de talento competitivo para la creación de ligas regionales. ProExpert se plantea como una plataforma multifacética que no solo impulsa a jugadores en su aspiración a la profesionalización, sino que también acoge a entusiastas y aficionados, creando un espacio de competición, aprendizaje y crecimiento comunitario dentro del mundo de los eSports.

Con la meta de construir una liga de eSports propia, ProExpert se enfoca en facilitar la participación de competidores a nivel local y nacional, impulsando la visibilidad de los jugadores y generando oportunidades de desarrollo profesional. El compromiso con la excelencia se refleja en programas de entrenamiento de alta calidad, dirigidos por profesionales con experiencia reconocida, orientados a perfeccionar las destrezas de los jugadores.

La colaboración con marcas y patrocinadores constituye una parte esencial de la estrategia, financiando torneos/ligas y entregando premios que elevan el interés y la participación en los eventos. Así, ProExpert no solo busca sobresalir en el mercado de los eSports en Colombia, sino que también se propone contribuir de manera significativa al desarrollo y profesionalización de este sector. Este enfoque promueve un entorno de inclusión y equidad, fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de la agencia.

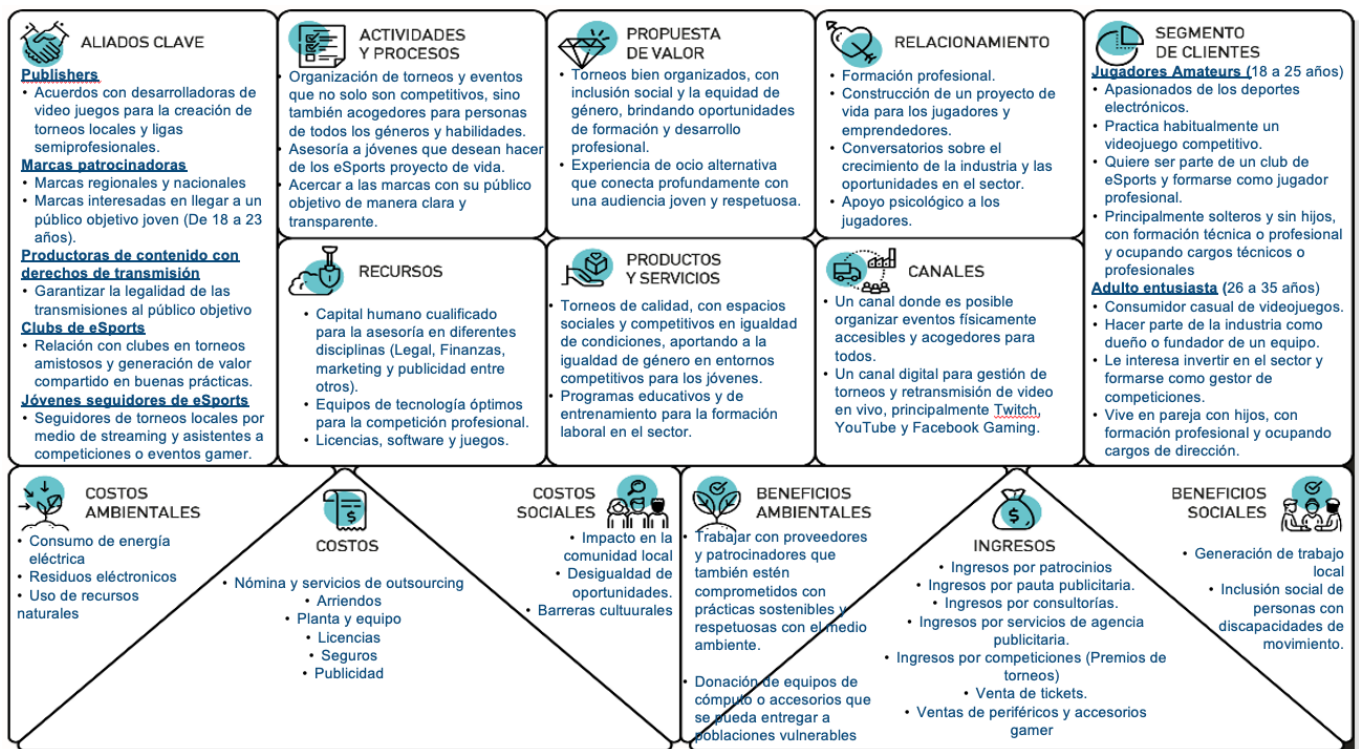
El enfoque holístico y sostenible del modelo de negocio se puede visualizar en la ilustración 4, donde se detalla cada uno de los componentes que hacen a ProExpert una compañía innovadora en el ámbito de los eSports y también un su modelo de negocio responsable y sostenible.

1.3.1 Lienzo de modelo de negocio sostenible

A través del lienzo sostenible como herramienta de planificación estratégica diseñada para integrar la sostenibilidad en los modelos de negocio de manera sistemática como se muestra en la ilustración 1, se resalta cómo la agencia planea integrar la inclusión social y la equidad de género en cada aspecto de su operación, desde los aliados clave hasta las actividades y procesos necesarios para entregar una propuesta de valor única.

Ilustración 4

Lienzo de modelo de negocio sostenible



Nota. Esta representación gráfica subraya la importancia del segmento de clientes que ProExpert se propone abordar, proporcionando un marco para justificar las decisiones estratégicas y operativas que se describen en el texto.

Fuente. Elaboración propia a partir del Lienzo de modelo de negocio sostenible (Universidad EAN, s.f.).

El "Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible" de ProExpert, representado en la ilustración, es una estructura organizativa que encapsula la estrategia y la visión de la empresa para entregar un valor diferenciado dentro del sector de los eSports. En el segmento de **Aliados Clave**, identificamos colaboraciones esenciales con publishers, marcas patrocinadoras y clubes de eSports, que establecen las bases para una gestión de eventos legal y una sinergia con otras entidades para potenciar el valor compartido. Es fundamental la interacción con los jóvenes seguidores de eSports, quienes son mediadores de tendencias y asisten a competiciones, contribuyendo al dinamismo y relevancia de la comunidad gamer.

Las **Actividades y Procesos** delimitan la organización de torneos y eventos que no solo se enfocan en lo competitivo, sino que también abrazan aspectos sociales, fortaleciendo la estructura comunitaria. A través de conversatorios sobre el crecimiento de la industria, ProExpert pretende no solo impactar en la esfera competitiva sino también ser un catalizador para la creación de proyectos de vida dentro de la comunidad gamer.

La **Propuesta de Valor** se centra en la realización de competiciones inclusivas y bien estructuradas, con enfoque en la igualdad de género y el desarrollo profesional, enfatizando la importancia de la experiencia como alternativa de ocio que conecta profundamente con una audiencia joven y vibrante. De igual manera en la ilustración 4 visualiza la oferta de **Productos y Servicios** como torneos de calidad y programas educativos que aportan no solo entretenimiento sino también crecimiento profesional y personal, subrayando el enfoque inclusivo y de equidad de la empresa.

En el apartado de **Canales**, se señala la importancia de canales físicos y digitales, mientras que el aspecto de **Relacionamiento** refleja el compromiso de ProExpert con la

formación profesional y el apoyo psicológico, elementos clave para construir un proyecto de vida para los jugadores y emprendedores dentro del ecosistema de eSports.

En el **Segmentos de Clientes** se visualizan dos grupos principales: Jugadores Amateurs, jóvenes entre 18 y 25 años apasionados por los deportes electrónicos, y el Adulto Entusiasta, personas de 26 a 35 años interesadas en invertir y participar activamente en el sector de los eSports.

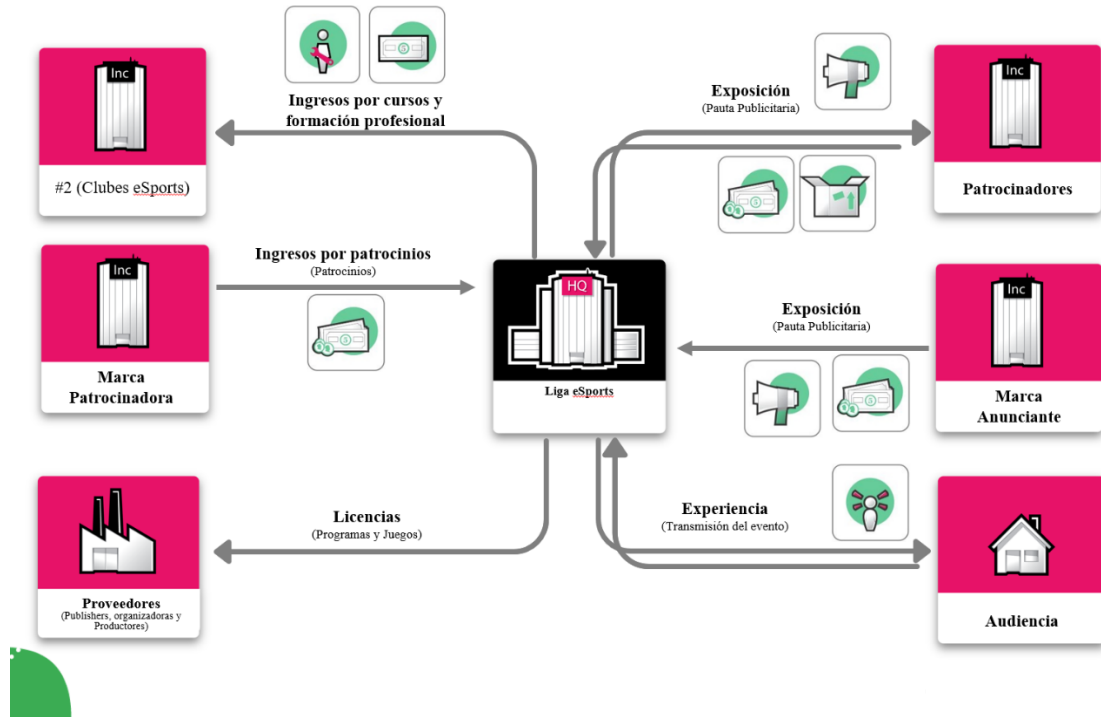
En términos de **Recursos**, se enfatiza la importancia del capital humano cualificado y la tecnología óptima para competiciones profesionales, así como el software y los juegos necesarios para la ejecución eficiente de las operaciones.

Finalmente, el lienzo aborda los **Costos**, tanto ambientales como sociales resaltando los más potenciales en los que ProExpert puede tener un impacto significativo y que deben ser cuidadosamente gestionados para asegurar la sostenibilidad y la equidad del modelo de negocio, de esta forma contribuir positivamente al desarrollo del sector y la comunidad. Por otra parte ilustra la estructura de **Ingresos**, con patrocinios y publicidad como pilares fundamentales, asegurando la sostenibilidad financiera del negocio.

Complementariamente, la siguiente Ilustración 'System Mapping eSports ProExpert', es una representación esquemática de cómo las múltiples facetas del negocio interactúan y se sostienen mutuamente.

Ilustración 5

System Mapping eSports ProExpert



Nota. Este mapeo sistémico de la ilustración resalta la interconexión entre la oferta de ProExpert y las necesidades del mercado, validando la coherencia y la fortaleza del modelo de negocio frente a los desafíos del sector y los objetivos a largo plazo de la agencia.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo System Mapping proporcionado por Universidad EAN.

En el núcleo del mapeo se sitúa la propuesta de valor única de ProExpert, que enfatiza competiciones inclusivas y equitativas, programas de desarrollo y formación profesional, y una oferta de ocio alternativo que resuena con una audiencia joven y activa.

Alrededor de esta propuesta central, la figura ilustra los canales estratégicos a través de los cuales la agencia se comunicará y entregará sus servicios, destacando la importancia de plataformas de transmisión en vivo y espacios físicos que faciliten la interacción de la audiencia con los jugadores.

1.4 Objetivos

En este apartado se establecen los objetivos tanto del trabajo de grado a corto, mediano y largo plazo.

1.4.1 Objetivo General

Demostrar la viabilidad de la propuesta empresarial, mediante la estructuración de un modelo de negocio para una agencia de eSports.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno del mercado de eSports en Colombia para evaluar la posición de ProExpert en un contexto de crecimiento y desarrollo, identificando los factores económicos, sociales y tecnológicos que podrían impactar en el éxito de la empresa.
- Evaluar las capacidades técnicas y operativas de ProExpert con el fin de asegurar que la infraestructura, los recursos humanos y tecnológicos sean adecuados para la organización y ejecución eficiente de torneos y ligas de eSports de alta calidad.
- Verificar la estructura organizacional y el cumplimiento legal de ProExpert, revisando la gestión interna, los requisitos legales y normativos, y garantizando que las operaciones se realicen conforme a las normativas vigentes en Colombia.
- Estudiar la sostenibilidad financiera de ProExpert mediante el análisis de indicadores clave, proyectando un retorno positivo y asegurando la rentabilidad y crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.
- Desarrollar políticas de inclusión y programas de capacitación para promover la diversidad y la igualdad de oportunidades en el ámbito de los eSports, alineando

estos esfuerzos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y evaluando su impacto en la comunidad.

1.4.3 Objetivos a corto plazo

Analizar las tendencias actuales y el panorama competitivo en el sector de los eSports en Colombia, con un estudio profundo del sector, incluyendo competiciones relevantes y tendencias emergentes, en un plazo de tres meses a partir del inicio del proyecto. Este análisis debe proporcionar una comprensión profunda del entorno competitivo de los eSports en Colombia, incluyendo oportunidades y desafíos, aplicando los conocimientos adquiridos en la fundamentación de estrategias empresariales.

1.4.4 Objetivos a mediano plazo

Diseñar un plan de marketing estratégico detallado para la marca ProExpert, que se alinee con las necesidades del mercado colombiano de eSports y resalte iniciativas para aumentar la visibilidad y aceptación de la marca. Este plan incluirá el diseño de una estrategia de marketing, que abarcará análisis de mercado, segmentación de audiencia y desarrollo de estrategias promocionales, y deberá ser completado en un plazo de seis meses. El plan contendrá tácticas específicas dirigidas a emprendedores entusiastas del sector de los eSports, con un fuerte énfasis en la inclusión y equidad de género, asegurando que se base en las mejores prácticas de la industria y sea validado por al menos un experto en estrategias de marketing.

1.4.5 Objetivo a largo plazo

Documentar el desarrollo de ProExpert para crear un estudio de caso que aporte insights y aprendizajes clave para futuros emprendedores en la industria de los eSports. Durante los próximos 12 meses, se recopilará información sobre las decisiones estratégicas, operativas y los

retos enfrentados, con el fin de producir un informe que servirá como recurso educativo para nuevos emprendedores.

La propuesta empresarial se encuentra en fase de planificación del modelo de negocio, enfocándose en la estructuración financiera, legal y operativa para garantizar su viabilidad y sostenibilidad. Las actividades clave en este proceso incluyen la estructuración financiera, elaborando los presupuestos de puesta en marcha, las proyecciones de flujo de caja y los planes de financiación, lo cuales veremos en mayor detalle en los siguientes apartados.

Paralelamente, se establecen las bases legales de la empresa, lo que incluye la obtención de las licencias (principalmente videojuegos), permisos necesarios para operar en eventos locales de eSports y estructuración de los términos y condiciones para la participación de evento eSports.

En cuanto a la estructura operativa, se define organigrama, las responsabilidades del personal y los procesos internos, los cuales se abordarán con mayor detalle en el capítulo 6 (Aspectos Organizacionales y Legales).

1.5 Descripción de productos o servicios

ProExpert se especializa en la organización de competiciones relacionadas con los eSports en Colombia. Se ofrece principalmente dos tipos de productos o servicios de competición, las competiciones bajo el formato de torneos y las competiciones bajo el formato de ligas, cada uno de estos formatos están diseñados para satisfacer necesidades específicas según el tipo jugador, aficionados y marcas patrocinadoras, como se describe a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Características formatos de competición

Característica	Formato Torneos	Formato Ligas
-----------------------	------------------------	----------------------

Duración	Corta (días o semanas)	Larga (meses o hasta una temporada anual)
Estructura	Eliminación directa, doble eliminación o grupos con playoffs	Todos contra todos con posible fase de playoffs
Frecuencia de partidos	Intensiva durante el evento (Uno o varios días)	Regular (ej. semanal o quincenal)
Número de participantes	Variable, según respuesta a la convocatoria	Fijo, equipos definidos
Tipo de participantes	Abierto a amateur y entusiastas	Principalmente equipos semiprofesionales o profesionales
Premios	Concentrados al final del torneo	Distribuidos a lo largo de la temporada
Narrativa	Enfocada en el evento puntual	Desarrollada a lo largo de la temporada
Compromiso de los jugadores	Corto plazo, intensivo	Largo plazo, constante
Patrocinios	Centrados en el evento	A largo plazo, para toda la temporada
Producción de contenido	Concentrada durante el torneo	Continua a lo largo de la temporada
Desarrollo de comunidad	Rápido pero efímero	Gradual pero más duradero
Flexibilidad de formato	Alta	Baja
Costo de organización	Generalmente menor	Generalmente mayor
Impacto mediático (atención y cobertura de los eventos)	Intenso, pero efímero	Gradual pero más duradero

Fuente. Elaboración propia basada en la clasificación estándar de formatos de competiciones.

Nota. Como se puede observar en la Tabla 1, los torneos y las ligas presentan características distintivas que los hacen adecuados para diferentes objetivos y contextos.

ProExpert ha diseñado sus servicios para aprovechar las fortalezas de ambos formatos, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de la comunidad de eSports de la región y de las marcas patrocinadoras. Por una parte los torneos permiten identificar nuevos talentos y facilita la creación de una comunidad de jugadores locales, lo cuales pasaran gradualmente a ser parte de las ligas semiprofesionales. Por otra parte las ligas fomentan un compromiso a largo plazo con la audiencia, lo que permite establecer lazos duraderos con las

marcas patrocinadoras. La combinación de ambos formatos en la oferta de servicios de ProExpert permite la creación del ecosistema para el modelo de negocio propuesto.

1.6 Características de los servicios

ProExpert se encarga de la planificación y organización de los torneos y ligas, definiendo formatos, fechas y reglas claras para asegurar competiciones justas y emocionantes. La selección y preparación de los eventos de premiación, ya sea presencial o en formato online. Proexpert realiza la adecuación de arenas (encuentros competitivos) adecuación de locaciones necesarias para los participantes y espectadores, así como la provisión de infraestructura tecnológica, incluyendo equipos y periféricos adecuados para las competiciones.

Ilustración 6

Organización de una competición eSports



Nota. Esta representación gráfica ilustra las actividades para la organización de competiciones eSports.

Fuente. Imagen tomada de mediapro.tv (Torneo eSports organizado por la LVP España).

ProExpert administra todos los aspectos de las competiciones. Los brackets¹ de competición son desarrollados y gestionados de manera precisa, permitiendo una estructura de torneo y/o liga competitiva para que sea justa para todos los participantes, se organizan las rondas y los enfrentamientos de manera sistemática. La empresa también recluta y capacita a árbitros y comentaristas expertos, garantizando la profesionalidad y el cumplimiento de las normas para los enfrentamientos y los eventos.

1.6.1 Competiciones de acuerdo con la categoría eSports

Tanto para el formato de torneos, como de ligas, ProExpert ofrece competiciones en las diferentes categorías de eSports. Estas categorías incluyen competiciones MOBA, FPS, Hero Shooter, combate, estrategia en tiempo real (RTS), simulación deportiva y simulación de carreras, como como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2

Categoría de competición torneos y ligas ProExpert

Torneo / Liga por categoría de competición	Descripción de la competición según la categoría de juego	Juegos en competición
Multiplayer Online Battle Arena (MOBA)	Juegos de estrategia por equipos de 5 jugadores. Cada equipo compite en un campo de batalla para destruir la base del equipo contrario.	League of Legends, Dota 2.
First-Person Shooter (FPS)	Juegos de disparos en primera persona donde los jugadores combaten en distintos escenarios.	Counter-Strike: Global Offensive, Call of Duty
Hero Shooter	Subgénero de los FPS que se centra en personajes (héroes) con habilidades únicas y roles específicos dentro del equipo.	Overwatch 2, Valorant, Marvel Rivals.
Combate	Juegos de combate directos donde los jugadores se enfrentan uno a uno o en equipos.	Mortal Kombat, Street Fighter, Tekken, KOF

¹ Estructura de los torneos, que determina cómo los equipos o jugadores avanzan a través de las fases de la competencia. Los brackets son diagramas que muestran las distintas rondas del torneo, quién juega contra quién y cómo se desarrollan las eliminaciones y clasificaciones.

Simulación deportiva	Simulaciones de deportes reales donde los jugadores compiten en partidos o torneos deportivos.	FIFA, NBA 2K
Simulación (Carreras)	Juegos que simulan carreras de vehículos en diversos circuitos.	Gran Turismo, Forza Motorsport
Estrategia en Tiempo Real (RTS)	Juegos de estrategia donde los jugadores manejan recursos y tropas en tiempo real para vencer al oponente.	StarCraft II, Age of Empires

Nota. La tabla proporciona una vista detallada de las diferentes competiciones en torneos y ligas según la categoría de videojuegos.

Fuente. Elaboración propia basada en la clasificación estándar de videojuegos.

1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

En este capítulo se detalla el nombre de la empresa, su clasificación en cuanto a tamaño según las regulaciones colombianas, y su ubicación estratégica. La información proporcionada busca dar una visión clara y completa de los fundamentos de ProExpert.

1.7.1 Nombre

ProExpert, un nombre elegido para reflejar el enfoque de la empresa hacia la profesionalización y la excelencia en el ámbito de los eSports. El nombre busca transmitir confianza y competencia, atributos que valoran tanto jugadores como colaboradores dentro de esta industria.

Ilustración 7

Imagotipo ProExpert



Fuente. Elaboración propia.

Nota. El estandarte en el imogotipo de ProExpert simboliza liderazgo, prestigio y excelencia.

Representa el compromiso de la marca con la calidad de sus servicios, inspirando confianza y la competitividad de los eSports.

Además, ProExpert adopta el eslogan "Transformando Juegos en Experiencias", enfatizando su capacidad para convertir competiciones en experiencias memorables para los jugadores y espectadores.

1.7.2 Tamaño

ProExpert se cataloga como una microempresa según el código de comercio colombiano (Decreto 957 de 2019).

Criterios del decreto 957 de 2019:

- Número de empleados: Hasta 10 empleados.
- Ingresos anuales: Hasta 32,988 UVT, lo cual equivale a aproximadamente 1,552.58 millones de pesos colombianos (COP) en 2024.

ProExpert cumple con los criterios de clasificación como microempresa en cuanto a los ingresos anuales y el número de empleados directos, la siguiente tabla refleja las proyecciones de ingresos anuales y número de empleados directos para los primeros 5 años de operación.

Tabla 3

Definición del tamaño empresarial ProExpert

AÑOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ANUALES	\$ 1.248.000.000	\$ 1.323.878.400	\$ 1.404.370.207	\$ 1.489.755.915	\$ 1.580.333.075
TOTAL EMPLEADOS DIRECTOS	10	10	10	10	10
Dirección Ejecutiva y Financiera	1	1	1	1	1
Dirección Asuntos legales y HSEQ	1	1	1	1	1
Coordinación de Calidad y HSEQ	1	1	1	1	1

Marketing	1	1	1	1	1
Gestión Publicitaria	1	1	1	1	1
Gestión Comercial	1	1	1	1	1
Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Soporte TI	1	1	1	1	1
Caster & Formación	1	1	1	1	1
Caster & Producción Medios Audiovisuales	1	1	1	1	1

Nota. La tabla proporciona una vista detallada de los ingresos y número de empleados directos de ProExpert, el cual le permitiría catalogarse como una microempresa.

Fuente. Elaboración propia a partir de los criterios del decreto 957 de 2019 (*Mipymes.gov.co*, 2024).

Esta clasificación permite a ProExpert operar con eficiencia en sus inicios, con la capacidad de escalar operaciones a medida que el negocio crece y se consolida en el mercado.

1.7.3 Ubicación

Ubicada en Bogotá, Colombia, una decisión estratégica que aprovecha la alta conectividad y la gran comunidad de jugadores que caracterizan a la capital. Bogotá no solo es el centro político y económico de Colombia, sino que también se está emergiendo como un hub crucial para la tecnología y la innovación en América Latina. La elección de esta ubicación ofrece acceso a una amplia red de recursos tecnológicos, talento joven y oportunidades de colaboración con otras empresas e instituciones que son esenciales para el crecimiento y la expansión de ProExpert. Además, al estar en el corazón de una de las ciudades más grandes del país, ProExpert puede capitalizar sobre eventos locales y nacionales, aumentando su visibilidad y participación en la comunidad de eSports.

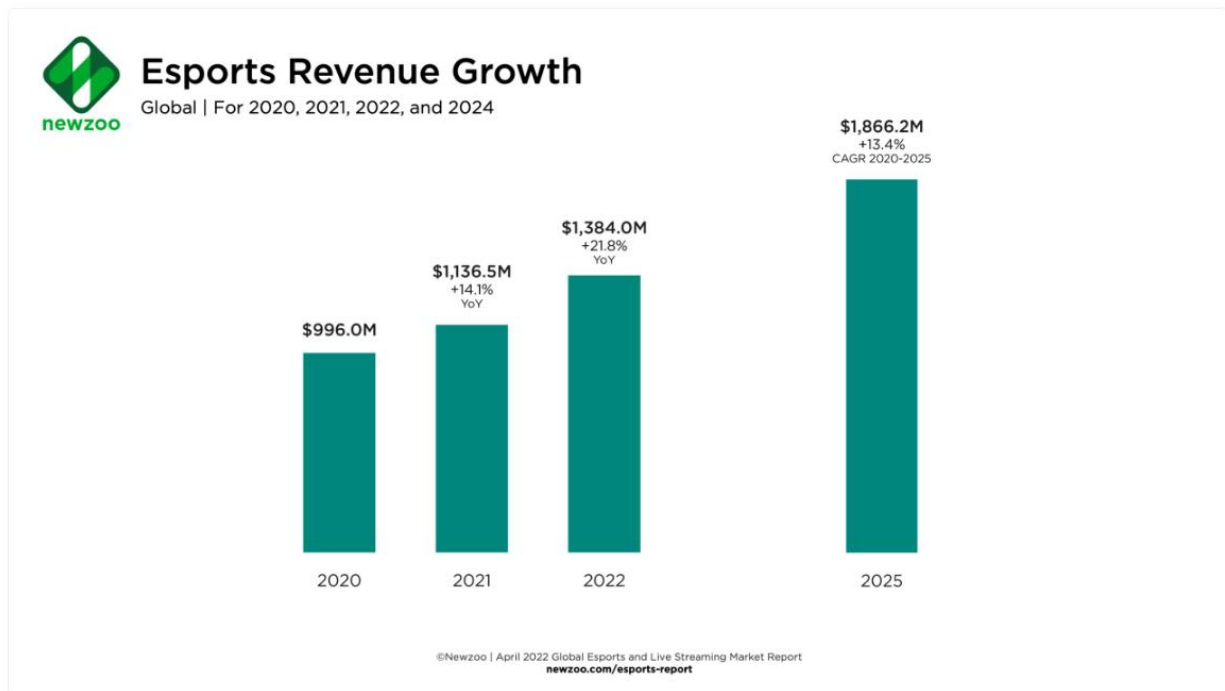
1.8 Potencial del mercado en cifras

El crecimiento de la audiencia mundial de eSports es significativo. En 2022, se proyecta que la audiencia global de eSports crezca un 8.7% anual, alcanzando los 532 millones de personas. Los ingresos de eSports también están aumentando, con una proyección de casi 1.38

mil millones de dólares en 2022, siendo los patrocinios la principal fuente de ingresos, representando el 60% del mercado. Se espera que la audiencia total supere los 640 millones para 2025, con mercados emergentes en Asia, América Latina y África contribuyendo significativamente a este crecimiento.

Ilustración 8

Potencial de mercado eSports Global



Fuente. Ilustración Esports revenue growth tomado de (Newzoo, 2022).

Nota. La ilustración proporciona una vista detallada del crecimiento de ingresos del sector a nivel mundial y el potencial de mercado para los próximos años. Esto datos esenciales para dar un contexto al mercado de los eSports en Colombia.

En Colombia, los deportes electrónicos han experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la creciente popularidad de los videojuegos y la expansión de la conectividad a internet. Como se mencionó inicialmente La Golden League (actualmente conocida como Fibra Movistar Golden League), patrocinada por Movistar, es la primera y única competencia

profesional de videojuegos en el país, atrayendo un número significativo de espectadores. La final de la Fibra Movistar Golden League 2022 captó la atención de más de 9,961 espectadores únicos, experimentando un incremento del 238% en comparación con el año previo (Portafolio, 2022).

Asimismo, el crecimiento de la audiencia en transmisiones de ligas profesionales como la Fibra Movistar Golden League es notable. Las cuentas oficiales de LVP Colombia registraron más de 15 millones de impresiones, y la liga concluyó el 2021 con un total de 1.767.166 usuarios únicos, frente a 1.143.127 en 2020, lo que representa un aumento del 55% (Portafolio, 2022).

Según Goldman Sachs (2018), el potencial de crecimiento mundial de los eSports ha sido constante hasta 2018, y se espera que continúe en los próximos años con más de 2.2 mil millones de jugadores activos en todo el mundo y solo el 5% de ellos constituyendo la audiencia actual de eSports, existe un amplio margen para un crecimiento continuo

Por otra parte y de acuerdo con cifras oficiales, el mercado gaming de portátiles en Colombia creció un 67% en unidades durante el primer trimestre de 2021, lo que refleja un interés creciente en los videojuegos y los eSports en el país (LA FM, 2023). Finalmente la consolidación de eventos como la Liga de Videojuegos Profesionales entre otros torneos de gran nivel y la creciente inversión en el sector subrayan el potencial de esta industria para seguir expandiéndose (Marketing4ecommerce, 2022).

1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

ProExpert se destacará por su firme compromiso con la inclusión y la equidad de género, así como por su capacidad de crear ecosistemas de eSports tanto para jugadores entusiastas o como para jugadores semiprofesionales. Las ventajas competitivas de ProExpert se pueden resumir en los siguientes aspectos clave:

1. **Desarrollo de talento local:** ProExpert organizará torneos que permiten identificar y desarrollar nuevos talentos en el ámbito de los eSports. Estos eventos sirven como una plataforma para que jugadores amateurs demuestren sus habilidades y progresen gradualmente hacia ligas semiprofesionales y profesionales.
2. **Fomento de la comunidad de jugadores:** La empresa se enfocará en construir una comunidad local sólida de jugadores. Mediante la organización de eventos regulares, ProExpert creará un entorno donde los jugadores pueden interactuar, aprender y competir, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad de eSports.
3. **Compromiso a largo plazo con la audiencia y patrocinadores mediante ligas semiprofesionales:** Las ligas organizadas por ProExpert no solo atraerán a jugadores profesionales, sino que también fomentarán un compromiso a largo plazo con la audiencia. Esto permitirá establecer relaciones duraderas con las marcas patrocinadoras, creando oportunidades continuas de patrocinio y colaboración.
4. **Creación de valor para patrocinadores:** Al ofrecer eventos de alta calidad y una audiencia comprometida, ProExpert proporciona un valor significativo a los patrocinadores. Las marcas pueden conectar efectivamente con una audiencia joven y dinámica, aumentando su visibilidad y fortaleciendo su presencia en el mercado.

Estas ventajas competitivas de ProExpert radican en su enfoque integral y estratégico para desarrollar y fortalecer el ecosistema de eSports. La combinación de torneos y ligas, junto

con una fuerte conexión con la comunidad de jugadores y un compromiso a largo plazo con las audiencias y patrocinadores, posiciona a ProExpert como un líder innovador y confiable en la industria de los deportes electrónicos.

1.10 Equipo de trabajo

ProExpert se clasifica como una microempresa según el código de comercio colombiano, con un personal de 10 empleados directos, como se detalló en el numeral 1.8.2 "Tamaño". Este equipo de trabajo está compuesto por profesionales altamente capacitados que desempeñan roles esenciales para el funcionamiento y el éxito de la empresa en el ámbito de los eSports. A continuación la siguiente tabla describe los diferentes roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo y el perfil profesional requerido para ejercer su cargo.

Tabla 4

Equipo de trabajo ProExpert

Puesto	Descripción del Cargo	Nivel Educativo y/o Experiencia Necesaria
Dirección Ejecutiva y Financiera	Encargada de la toma de decisiones estratégicas, gestión financiera y supervisión general de operaciones.	Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas o similar; experiencia mínima de 5 años en puestos de alta dirección.
Dirección de Asuntos Legales y HSEQ	Responsable de cumplimiento normativo y políticas de salud, seguridad, medio ambiente y calidad.	Título en Derecho, Ingeniería Industrial o similar; experiencia mínima de 3 años en gestión de HSEQ y asuntos legales.
Coordinación de Calidad y HSEQ	Apoya la implementación y supervisión de políticas de calidad, seguridad y medio ambiente.	Título en Ingeniería Industrial, Gestión de Calidad o similar; experiencia mínima de 2 años en HSEQ.
Dirección de Marketing	Diseña y ejecuta estrategias de marketing para promocionar eventos y torneos.	Título en Marketing, Publicidad o similar; experiencia mínima de 3 años en marketing digital y promocional.
Gestión Publicitaria	Crea y gestiona campañas publicitarias para maximizar la visibilidad de los eventos.	Título en Publicidad, Comunicaciones o similar; experiencia mínima de 2 años en gestión publicitaria.
Gestión Comercial	Desarrolla relaciones comerciales y alianzas estratégicas con patrocinadores y socios.	Título en Administración de Empresas, Negocios Internacionales o similar; experiencia mínima de 3 años en gestión comercial y relaciones públicas.

Recursos Humanos	Gestiona el reclutamiento, la capacitación y el bienestar del personal.	Título en Recursos Humanos, Psicología Organizacional o similar; experiencia mínima de 2 años en gestión de RRHH.
Soporte TI	Proporciona soporte técnico y mantiene la infraestructura tecnológica necesaria.	Título en Ingeniería de Sistemas, Tecnologías de la Información o similar; experiencia mínima de 2 años en soporte técnico y gestión de infraestructura TI.
Caster & Formación	Narración y análisis de eventos en vivo, formación de nuevos talentos en casting y análisis.	Experiencia mínima de 2 años como Caster en eSports; formación en Comunicación, Periodismo o similar es preferible.
Caster & Producción de Medios Audiovisuales	Producción de contenido audiovisual, incluyendo transmisiones en vivo y material promocional.	Título en Comunicación Audiovisual, Producción de Medios o similar; experiencia mínima de 2 años en producción de medios y transmisión en vivo.

Nota. Esta tabla proporciona una descripción detallada de los puestos dentro del equipo de trabajo de ProExpert, junto con los requisitos educativos y de experiencia necesarios para cada rol.

2 Análisis del sector

Los deportes electrónicos se visualizan como entorno propicio para la innovación empresarial, por lo que el análisis del sector se presenta como una herramienta elemental donde se evidencia desde el crecimiento como la diversificación de esta industria en el mundo y Colombia. Para este análisis se utilizarán algunas de las herramientas más populares y que permiten ver los diferentes ángulos del negocio.

2.1 Análisis PESTEL

El macroentorno para una empresa de eventos eSports en Colombia, tiene una serie de factores interconectados. Según el análisis PEST (Planificación estratégica mediante el análisis PEST, 2019), que resalta que identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos es muy importante para la planificación estratégica, esta metodología subraya la necesidad de adaptación ágil a los cambios en los distintos factores, asegurando que las empresas

estén preparadas para ajustar sus estrategias en un entorno dinámico y competitivo como el de los eSports.

En Colombia el macroentorno para una empresa de eventos eSports en Colombia, tiene una serie de factores interconectados, desde el punto de vista **político y legal**, la regulación de los videojuegos y los deportes electrónicos está en constante evolución, lo que requiere una supervisión constante.

En el ámbito **económico**, el crecimiento de la economía colombiana puede brindar oportunidades de inversión en entretenimiento, aunque la inflación, desempleo y otros factores económicos pueden influir en los costos operativos.

Socioculturalmente, el país y el mundo están experimentando un aumento en la base de fanáticos de los eSports, y una demanda creciente en lo relacionada con el entretenimiento y experiencias de juego de alta calidad. Desde una perspectiva tecnológica, los avances como la realidad virtual y la transmisión en línea están transformando la experiencia de los eSports, lo que permite la realización de eventos innovadores y atractivos para los consumidores, marcas e inversionistas.

En temas **ambientales** se pueden considerar los impactos generados por la producción de hardware diseñados para el juego y la organización de eventos en vivo o por streaming, podrían convertirse en un tema relevante en el futuro y requerir prácticas más sostenibles dispuestas por el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

Los temas **legales**, como pueden ser los derechos de propiedad intelectual es importante destacar que la legislación sobre derechos de autor en muchos países como en Colombia con la ley 23 de 1982 Sobre derechos de autor, puede ser neutra respecto a temas de tecnología, lo que significa que se aplica a diversas formas de expresión creativa, incluyendo los videojuegos y

otros contenidos relacionados con los eSports y la normativa regida por el ministerio de trabajo en los empleos en Colombia contemplando la contratación de jugadores profesionales.

Tabla 5

Matriz PESTEL industria eSports

Tipo de factor a considerar	#	Detalle	Impacto
Político	1	Cambios en la regulación de los videojuegos y eventos masivos.	Bajo
	2	Implementación de políticas de apoyo al emprendimiento y el fortalecimiento empresarial.	medio
	3	Políticas fiscales hostiles para el desarrollo de emprendimiento.	Alto
	4	Fomento del crecimiento tecnológico por parte del gobierno.	Alto
Económico	1	Crecimiento económico en el país.	Alto
	2	Tendencias de mejoramiento en indicadores macroeconómicos	Alto
	3	Desempleo (agosto 2023 – 9.3 DANE)	Alto
	4	Capacidad adquisitiva (Inflación Sep 0.54, la variación año corrido fue 8,01%)	Alto
Socioculturales	1	Aumento de población aficionada y jugadores profesionales en los eSports.	Alto
	2	Disminución de barreras geográficas y culturales.	Bajo
	3	Aumento en el consumo de servicios de entretenimiento y diversión.	Medio
	4	Creación de ligas y competencias oficiales	Alto
Tecnológicos	1	Cobertura y calidad de internet a en el país.	Alto
	2	Mayor oferta de videojuegos de calidad	Medio
	3	Integración de productos y servicios innovadores para el sector.	Medio
Ambientales	1	Políticas ambientales en eventos masivos.	Bajo
	2	Generación de una conciencia colectiva ambiental, que exige productos amigables con el medio ambiente	Medio
Legales	1	Derechos de propiedad intelectual (ley 23 de 1982) entorno a los video juegos y transmisiones en vivo (Resolución 6383 de 2021).	Alto
	2	Regulación de empleabilidad contemplando contratación de jugadores profesionales.	Medio
	3	Leyes de regulación de los juegos y eventos masivos, funcionamiento y operación. Resolución 477 de 2023.	Medio

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del macroentorno (PESTEL).

La tabla PESTEL es una herramienta estructurada para evaluar y comprender los factores externos que afectan la operación y crecimiento en el mercado de eventos eSports en Colombia. Al identificar los diferentes elementos que intervienen en su macroentorno, ProExpert puede anticipar oportunidades y amenazas, lo que facilita la formulación de estrategias adaptativas y

proactivas que aprovechen las tendencias económicas favorables, como el crecimiento económico y la expansión de la base de aficionados, mientras se prepara para desafíos como regulaciones fiscales restrictivas y cambios en la legislación de juegos y eventos masivos. El análisis realizado fortalece la capacidad de ProExpert para tomar decisiones que optimicen su posicionamiento competitivo y su sostenibilidad a largo plazo en el dinámico mercado colombiano de eSports.

2.2 Análisis 5 fuerzas de Porter

Desde la perspectiva de la propuesta de valor para las marcas, se realiza análisis de las 5 Fuerzas de Porter basado en el modelo de Michael Porter economista y profesor de Harvard Business School famoso por desarrollar la matriz que llevan su nombre presentado en el blog 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa de Power, T. (2019), esta herramienta de gestión permite analizar y medir los recursos como ProExpert frente a estas cinco fuerzas y a partir de ellas validar las condiciones óptimas para establecer y planificar las estrategias para potenciar las oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades en el sector de los eSports en Colombia:

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en la industria de los eSports en Colombia es **alta**. La industria de los eSports en Colombia está en crecimiento, lo que puede atraer a nuevos competidores. No existen barreras de entrada o de salida que impida el ingreso de nuevos competidores. Si bien los requerimientos de capital y tecnología no son demasiado altos, se necesita experiencia y conocimiento del sector para poder competir efectivamente. Además, los competidores establecidos cuentan relaciones consolidadas con los principales stakeholders del sector.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores (jugadores, equipos, ligas, eventos) suele ser **Bajo**. Los activos más valiosos como los jugadores profesionales y las ligas/eventos más populares tienen una alta dependencia a los patrocinadores como fuente de ingresos a sus modelos de negocio. Sin embargo, para los jugadores o ligas profesionales con un gran número de seguidores este poder negociación puede llegar a ser moderado.

Respecto a los desarrolladores de videojuegos como proveedores de la industria, el poder de negociación es alta, ya que estas compañías desarrolladoras tienen todos los derechos de autor sobre los juegos, la imagen de estos juegos en las competiciones y como se deben realizar sus eventos deportivos.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores (marcas) es alto. Actualmente la industria en Colombia se encuentra en fase de desarrollo, son pocas marcas interesadas en eSports, lo que hace que pueden cambiar fácilmente de agencia o invertir en otros medios. Por otra parte las marcas dependen de la experiencia de agencias especializadas para ingresar a la industria de los eSports. Esto podría generar oportunidades en el corto plazo.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Alta, la inversión publicitaria en medios tradicionales sigue siendo muy importante para las marcas. Las agencias especializadas en eSports deben competir para captar presupuestos de marketing de marcas locales. Por otra parte, la amenaza de servicios sustitutos del core del negocio (agencias tradicionales de marketing y publicidad) no cuentan con el conocimiento especializado en la industria de los eSports, esto favorece a las agencias especializadas.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta. Existen varias agencias tradicionales compitiendo agresivamente por presupuestos de marketing limitados. La diferenciación está dada por las relaciones con stakeholders clave y la creatividad en las propuestas de valor.

A pesar de la alta rivalidad, El modelo de negocio puede encontrar oportunidades distinguiéndose por su grado de especialidad en la industria de los eSports a nivel local y creando valor tanto para marcas como para jugadores y ligas. Será preponderante centrarse en fortalecer relaciones estratégicas con los stakeholders claves de la industria local y diferenciarse de agencias tradicionales. Por otra parte la competencia con otras agencias y el poder de negociación de las marcas representan los mayores retos competitivos.

Ilustración 9

Las 5 fuerzas de Porter eSports



Nota. Elaboración propia a partir del modelo 5 Fuerzas de Porter.

2.3 Conclusiones análisis del entorno y del mercado

El análisis PESTEL y de las 5 Fuerzas de Porter realizados permiten concluir que el macroentorno presenta importantes oportunidades, de acuerdo con el crecimiento de esta industria en el país, los factores económicos, socioculturales y tecnológicos favorables identificados. Sin embargo, también se destacan algunos retos del entorno que se deben gestionar, como la alta rivalidad competitiva en el sector, el alto poder de negociación de los compradores (marcas) y la amenaza de productos sustitutos como inversiones publicitarias tradicionales. Por esto, será clave que la propuesta de negocio se enfoque en crear relaciones estratégicas y diferenciarse por su especialización, generando valor tanto para las marcas

interesadas en los eSports como para los jugadores, equipos y ligas que son actores clave en este ecosistema.

3 Validación e investigación de mercado cualitativa

Al realizar la validación e investigación de mercado en el contexto de los eSports, es importante tener en cuenta la naturaleza única de esta industria en constante crecimiento, lo que implica no solo comprender las preferencias de los jugadores y espectadores, sino también estar al tanto de las tendencias emergentes, los cambios en la cultura gamer y las dinámicas competitivas en constante cambio.

3.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Se utiliza análisis de empatía por segmentos para la implementación del Lienzo propuesta de valor.

3.1.1 Mapa de empatía y perfil segmento jóvenes jugadores

- Demográfico: Hombres y mujeres | 18-25 años | Soltero sin hijos | Técnico/Tecnológico/Profesional | Cargos técnicos/profesionales | 1-4 SMMLV | principalmente de la ciudad de Bogotá y municipios de Cundinamarca.
- Psicográfico: Consumidores habituales de videojuegos | Atraídos por juegos competitivos | Ven competencias con amigos | Socialización en la comunidad gamer | Sigue a streamers/youtubers | Participación en foros/comunidades | Inversión en accesorios y merchandising.

Ilustración 10

Perfil jóvenes jugadores



Nota. Imagen de referencia 1er grupo de segmentación mapa de empatía

3.1.2 Mapa de empatía y perfil segmento adulto entusiasta

- Demográfico: Principalmente hombres | 26-35 años | En pareja o casado | Profesional/Posgrado | Cargos profesionales/administrativos | 4-5 SMMLV | de la ciudad de Bogotá.
- Psicográfico: Juegan ocasionalmente | Observan competencias de eSports | están interesados en la industria y quieren aprender sobre el negocio de los eSports | interés en tecnología e innovación | Sigue equipos/ligas profesionales | Información a través de redes sociales/blogs | Asistencia a eventos/exposiciones.

Ilustración 11

Perfil adulto entusiasta



Nota. Imagen de referencia 2do grupo de segmentación mapa de empatía

Tabla 6

Empatizar grupos de interés eSports

Aspectos	Jóvenes enfocados en competencias Daniel Torres y Paula Ramirez	Adultos entusiastas Laura Gómez y Camilo Muñoz
¿Qué ve?	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno: Salas de juego, bares de eSports, amigos jugando en consolas o PCs. • Amigos compitiendo en torneos locales, streaming de jugadores profesionales. • Anuncios sobre nuevos juegos y equipos de gaming. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noticias sobre eSports y nuevas oportunidades de crear negocios. • Contenido de eSports en redes, productos relacionados.
¿Qué dice y hace?	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de estrategias, campeonatos, y equipos de eSports. • Participa en torneos locales, ve competencias con amigos, crea contenido para su canal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversa sobre competencias y equipos destacados • Observa competencias durante el fin de semana.

¿Qué oye?	<ul style="list-style-type: none"> • Amigos discutiendo sobre juegos, consejos y trucos, debates sobre ligas y equipos. • Streamers e influencers hablando de nuevos lanzamientos y tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios sobre partidos • influencers discutiendo la industria.
¿Qué piensa y siente?	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de profesionalizarse en el gaming. • Ansiedad por equilibrar pasión, trabajo y estudios. • Aspiración a ser reconocido en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en promover una comunidad inclusiva. • Deseo de mantenerse informada y conectada con el mundo gamer. • Curiosidad sobre posibles inversiones en el sector.
Sus Esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de inversión en equipo costoso. • Dificultad para encontrar torneos y competencias locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo invertido en investigación y aprendizaje. • Búsqueda de comunidades o eventos donde pueda conectar.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y posibilidad de ingresos por gaming. • Sentimiento de pertenencia en la comunidad gamer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión y entendimiento profundo del mundo eSports. • Posibles oportunidades de inversión y networking.

Fuente. Elaboración propia.

La fase de validación es esencial para garantizar que las suposiciones y predicciones basadas en el mapa de empatía no sólo son precisas, sino también aplicables al entorno real del mercado de eSports. Para este fin se aplica una metodología cualitativa exploratoria, guiada con un instrumento para la aplicación de en cuentas personales y entrevistas online.

Estas encuestas, diseñadas específicamente para el público objetivo de eSports, se centró en preguntas que confirmaran o refutaran las suposiciones del mapa de empatía.

Tabla 7

Ficha técnica entrevistas

Naturaleza del estudio	Cualitativa exploratoria
Técnica	Entrevista personal / entrevista telefónica
Instrumento	Guía de entrevista
Cobertura	Bogotá
Entrevistas	20

Requisitos del entrevistado	Cumplir con el perfil de cliente en estudio.
Duración de la entrevista	10 min aproximadamente.
Guía del instrumento	Presentación del entrevistador y objetivos de la entrevista. Información demográfica del entrevistado. Exploración de la categoría. Exploración de los trabajos del cliente, Frustraciones y alegrías del cliente.
Evidencias	Entrevistas diligenciadas en https://bit.ly/4599v18
Para el análisis de la información, se tuvieron en cuenta además de las declaraciones de los entrevistados, aspectos de comunicación no-verbal de fundamental importancia en la interpretación de los resultados.	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8

Filtro para aplicación de entrevistas

	SI	NO
¿Se considera usted un consumidor habitual de video		
¿Le llama la atención los videojuegos competitivos?		
¿Suele jugar a video juegos competitivos?		
¿De los siguientes video juegos cuales practica con	Marque (X)	
League of Legends (LoL)		
Dota 2		
Counter-Strike (CS)		
Overwatch		
StarCraft / Warcraft		
Valorant		
Juegos Deportivos (FIFA, NBA, NHL y NFL)		
Call of Duty		
Carreras / Juegos de combate		

Nota. Adicionalmente la fecha técnica se utilizó preguntas filtro para validar si el entrevistado cumplía con el perfil requerido.

3.1.3 Guía de entrevista Preguntas

- 1 ¿Podrías explicarme qué entiendes por eSports?
- 2 ¿Cuál es tu opinión acerca de este tipo de entretenimiento y cómo crees que tus amigos o familiares lo ven?

- 3 ¿Has tenido la oportunidad de ver o seguir alguna competición de juegos electrónicos?
- 4 ¿Con quién te gusta compartir o te gustaría compartir la experiencia de ver competiciones de eSports, y dónde prefieres hacerlo?
- 5 ¿Cómo te mantienes al día con los eventos y competiciones relacionados con los juegos electrónicos?
- 6 ¿Te consideras un jugador con habilidades competitivas y cómo trabajas en el desarrollo de esas habilidades?
- 7 ¿Has participado en alguna competición de juegos electrónicos a nivel competitivo?
- 8 ¿Cuáles son las razones que crees que motivarían a un jugador aficionado a participar en una competición de eSports?
- 9 ¿Qué obstáculos o desafíos crees que enfrenta un jugador aficionado en el competitivo mundo de los eSports?
- Cierre de entrevista

3.1.4 Resultados del trabajo de campo

Pregunta 1. ¿Podrías explicarme qué entiendes por eSports?

El resultado indica una comprensión fundamental de que los eSports implican competencias relacionadas con los videojuegos. Sin embargo, es interesante que algunos encuestados usaron términos como "Deportes Electrónicos", lo que sugiere una percepción más deportiva de los eSports.

Pregunta 2. ¿Cuál es tu opinión acerca de este tipo de entretenimiento y cómo crees que tus amigos o familiares lo ven?

La mayoría de los encuestados perciben los eSports como una forma de entretenimiento y diversión, aunque también se observan indicios de que algunos son conscientes de la naturaleza empresarial y la tendencia creciente de los eSports. Esta variedad de respuestas refleja la diversidad de opiniones sobre los eSports y cómo pueden ser vistos desde diferentes perspectivas.

Pregunta 3. ¿Has tenido la oportunidad de ver o seguir alguna competición de juegos electrónicos?

El hecho de que la mayoría haya respondido "Sí" indica que los eSports están ganando tracción como una forma de entretenimiento que atrae a una audiencia significativa y permite evidenciar el grado de familiaridad o experiencia que tienen las personas con los eSports.

Pregunta 4. ¿Con quién te gusta compartir o te gustaría compartir la experiencia de ver competiciones de eSports, y dónde prefieres hacerlo?

Los bares diseñados para video juegos parecen ser el lugar preferido para compartir la experiencia de ver competiciones de eSports según la mayoría de los encuestados. Sin embargo, también hay quienes prefieren eventos en vivo, la experiencia en línea o simplemente hacerlo en casa, lo que muestra posibles implicaciones para la organización de eventos o la promoción de lugares donde se transmiten estas competiciones.

Pregunta 5. ¿Cómo te mantienes al día con los eventos y competiciones relacionados con los juegos electrónicos?

Este hallazgo sugiere que los sitios web, redes sociales, plataformas de transmisión en vivo y comunidades en línea desempeñan un papel fundamental en la difusión de noticias y actualizaciones relacionadas con los eSports, también indica la relevancia de las estrategias de marketing y promoción en línea para esta industria, ya que la mayoría de las personas buscan información a través de canales digitales.

Pregunta 6. ¿Te consideras un jugador con habilidades competitivas y cómo trabajas en el desarrollo de esas habilidades?

La mayoría de los encuestados no se considera a sí mismos como jugadores con habilidades competitivas en los eSports. Esto podría deberse a la percepción de que los eSports

son un ámbito altamente competitivo y desafiante. Sin embargo, es importante destacar que un grupo minoritario se siente confiado en sus habilidades competitivas y puede reflejar una percepción de que los eSports requieren un alto nivel de habilidad y experiencia.

Pregunta 7. ¿Has participado en alguna competición de juegos electrónicos a nivel competitivo?

En este grupo de encuestados no se cuenta con experiencia previa en competiciones de eSports a nivel competitivo. Esto puede deberse a diversos factores, como la falta de oportunidades, la percepción de que se requieren habilidades excepcionales o simplemente la falta de interés en competir a este nivel.

Pregunta 8. ¿Cuáles son las razones que crees que motivarían a un jugador aficionado a participar en una competición de eSports?

Las respuestas obtenidas sugieren que la búsqueda de reconocimiento, la oportunidad de ganar premios y la diversión son las principales motivaciones que podrían impulsar a un jugador aficionado a participar en competiciones de eSports y sugiere que, al crear eventos y competencias, es importante considerar la posibilidad de ofrecer reconocimiento y premios atractivos para atraer y retener a los jugadores aficionados en el mundo de los eSports.

Pregunta 9. ¿Qué obstáculos o desafíos crees que enfrenta un jugador aficionado en el competitivo mundo de los eSports?

Las respuestas reflejan una serie de desafíos percibidos, que van desde la gestión del tiempo hasta la falta de recursos o conocimientos que pueden variar según las circunstancias individuales de cada jugador aficionado y pueden influir en su participación en el competitivo mundo de los eSports.

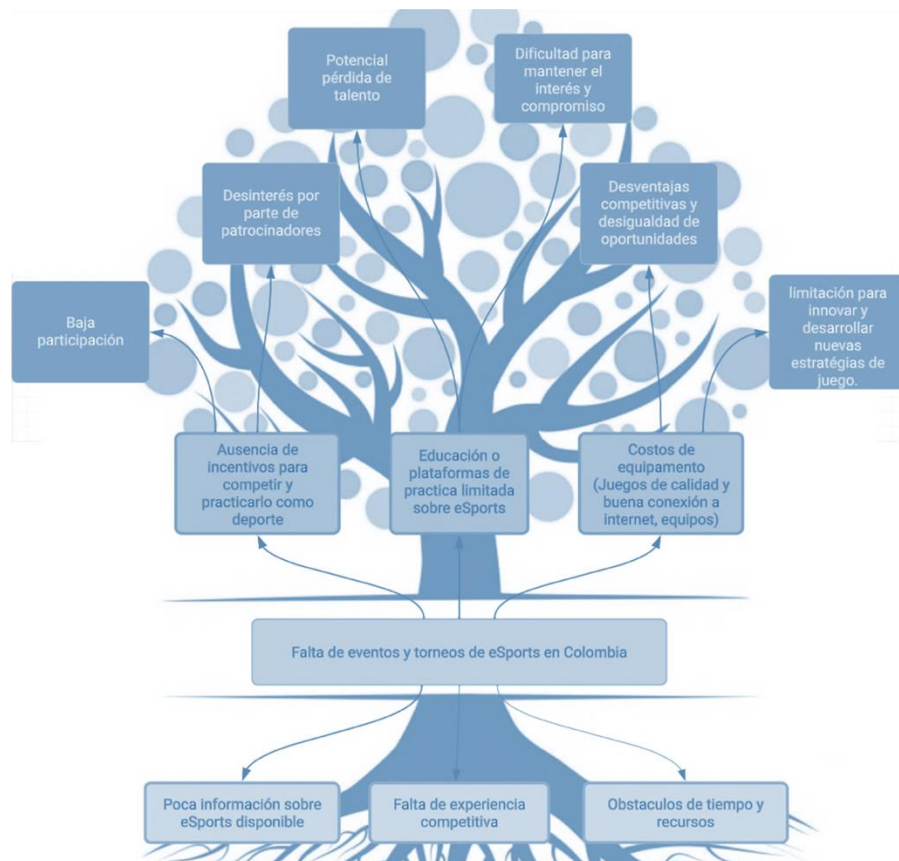
3.1.5 Conclusiones de las entrevistas y árbol de problemas identificados

El análisis de las respuestas de las entrevistas sobre eSports en Colombia muestra un interés general en esta industria. Los aspectos positivos incluyen un público interesado, motivado por el reconocimiento y premios, así como una conexión en línea sólida para mantenerse al día. Sin embargo, los desafíos potenciales incluyen la falta de participación competitiva, la percepción de barreras de tiempo y recursos, el desconocimiento y la necesidad de equipos.

Para la creación de una empresa de eSports en Colombia, estos hallazgos indican la importancia de promover la participación, educar al público, facilitar la formación de equipos y aprovechar la presencia en línea. A continuación la ilustración muestra el esquema del árbol de problemas identificado.

Ilustración 12

Árbol de problemas



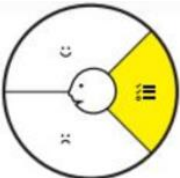


Nota. El árbol que ilustra varios problemas y desafíos que enfrenta la industria de los eSports en Colombia. El tronco del árbol está etiquetado como "Falta de eventos y torneos de eSports en Colombia", indicando que este es el problema central del sector.

3.1.6 Lienzo propuesta de valor (Lado derecho)

A continuación se realiza la descripción de los trabajos del cliente, sus frustraciones y alegrías. Se ordenaron de mayor a menor importancia o nivel de intensidad según las manifestaciones de los entrevistados de acuerdo con el modelo de CANVAS para la construcción de valor (Osterwalder, 2015).

Tabla 9

Lienzo propuesta de valor (Lado derecho)

TRABAJOS DEL CLIENTE	DOLORES Y FRUSTACIONES	ALEGRÍAS
		
1. Buscar información sobre requisitos para participar en torneos locales o ligas inferiores.	1. No está seguro si tiene un nivel competitivo porque únicamente a practicado con sus amigos.	1. Ganar confianza en sus habilidades como jugador semiprofesional.
2. Estar actualizado sobre las competiciones locales y fechas de inscripción.	2. Encontrar un equipo de personas con nivel semi profesional para participar en competiciones locales y regionales.	2. Reconocimiento por parte de la comunidad.
3. Encontrar un espacio donde ver con sus amigos las competiciones profesionales de eSports.	3. No sabe si tiene aptitudes para desempeñarse profesionalmente en los deportes electrónicos.	3. Apoyo de sus familiares y seres queridos.
4. Buscar asesoría para comprar hardware profesional.	4. Agotamiento físico para practicar después de las actividades educativas o laborales.	4. Disfrutar de la experiencia con sus amigos.
5. Practicar a diario para ganar nivel competitivo.	5. Fatiga visual y dolor de articulaciones por jornadas prolongadas que requiere la preparación profesional.	5. Ponerse en contacto con marcas y patrocinadores del gremio.
6. Asistir a eventos y exposiciones relacionadas con eSports.	6. No contar con hardware adecuado para competiciones semi profesionales.	6. La posibilidad de crear ingresos económicos de la actividad que le apasiona.

7. Ver competencias profesionales durante el fin de semana.	7. Conexión a internet lenta en casa.	7. Transmitir la pasión por los eSports a nuevas generaciones.
	8. Estigmatización de la profesión.	
	9. Dificultad para encontrar comunidades de aficionados.	




Fuente. Elaboración propia a partir del Lienzo propuesta de valor (Osterwalder, 2015).

3.1.7 Lienzo propuesta de valor (Lado izquierdo)

A continuación se realiza la descripción de los productos, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. Se ordenaron de mayor a menor importancia o nivel de intensidad según las manifestaciones de los entrevistados de acuerdo con el modelo de CANVAS para la construcción de valor (Osterwalder, 2015).

Tabla 10

Lienzo propuesta de valor (Lado izquierdo)

PRODUCTOS Y SERVICIOS	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES	CREADORES DE ALEGRÍAS
		
1. Organización de eventos y torneos de deportivos electrónicos (eSports) por categorías.	1. Valida el nivel de habilidad del cliente respecto a otros jugadores semi profesionales.	1. Mejora la experiencia de competición.
2. Club de eSports (Equipo de competición profesional).	2. Crea un entorno propicio para agrupar equipos de jugadores del mismo nivel.	2. Ayuda en el aprendizaje desde la práctica.
3. Academia de entrenamiento en eSports.	3. Reduce drásticamente la curva de aprendizaje.	3. Brinda visibilidad a las marcas patrocinadoras.
4. Tienda de Software, Hardware, accesorios y merchandising gamer.	4. Pone en las mismas condiciones a los jugadores en lo concerniente a hardware y conexión a internet.	4. Mejora la expectativa de crear una segunda fuente de ingresos.
5. Comunidad online para jugadores aficionados	5. Ahorra esfuerzos en la búsqueda de torneos locales.	5. Puede compartir más tiempo con sus amigos desde un ambiente social.

	6. Acceso a equipos de nivel semi-profesional para participar en torneos.	6. Genera reconocimiento en la comunidad.
		7. Acceder a merchandising exclusivo de eSports y descuentos.

Fuente. Elaboración propia a partir del Lienzo propuesta de valor (Osterwalder, 2015).

3.1.8 Encaje entre problema y solución (Propuesta de valor)

Para el segmento “Jóvenes jugadores de competencias semi Profesionales (Mid-Core Gamers)”, la propuesta de valor tiene un buen encaje entre el problema y la solución planteada en Lienzo de propuesta de valor:

- La academia de entrenamiento, ya que les permite desarrollar habilidades con entrenadores profesionales y recibir retroalimentación. Esto resuelve la frustración de no saber si tienen nivel competitivo.
- El acceso a equipos de diferentes categorías para participar en torneos locales, lo cual les da la oportunidad que buscaban de competir en diferentes niveles.
- Los diagnósticos técnicos y asesoría para comprar hardware y software, resolviendo una de sus principales frustraciones.
- Los espacios acondicionados para prevenir lesiones, que evitan el agotamiento físico.
- El reconocimiento y oportunidades que ofrece la academia, que les dan la posibilidad de volverse jugadores profesionales o streamers, uno de sus principales incentivos.

Para el segmento “Adultos Entusiastas (Casual Gamers)”, habría un encaje entre problema y solución enfocando la propuesta de valor de la siguiente manera:

- Establecer una academia especializada en eSports para desarrollar habilidades profesionales en la administración de competiciones, ligas y torneos eSports.
- Organizar eventos de networking para conectar a entusiastas e inversores del sector.
- Desarrollar una plataforma de crowdfunding para financiar proyectos relacionados con eSports.
- Ofrecer consultoría para identificar oportunidades de inversión en eSports.
- Ofrecer membresías premium para acceso a contenidos exclusivos sobre eSports, como análisis de partidos y estadísticas.

3.1.8.1 Declaración propuesta de valor ProExpert a partir del lienzo

ProExpert agencia especializada en deportes electrónicos dedicada a potenciar la industria de los eSports en el país, realizando permanentemente eventos y competiciones de gran calidad tanto online, como de manera presencial en sitios estratégicos, donde los participantes y las marcas puedan vivir la mejor experiencia Gamer a nivel competitivo.

Ofrecemos a las marcas la oportunidad de activar a su audiencia gamer y dar visibilidad a sus productos en un ambiente auténtico. Para los jugadores entusiastas, somos el camino hacia torneos internacionales, la formación profesional y las oportunidades de inversión en el sector. Para los aficionados, la posibilidad de desarrollar sus habilidades, interactuar con profesionales y vivir una experiencia de entretenimiento auténtica.

Creemos en el poder de los eSports para unir personas e impulsar una industria vibrante y competitiva.

¿Qué los impulsa a desarrollar esta iniciativa de negocio?

Lo que impulsa el desarrollo este modelo de negocio es la pasión por las competiciones de juegos electrónicos y el deseo de crear un cambio positivo en la industria. Creer firmemente que un enfoque inclusivo no solo es lo correcto desde un punto de vista ético, sino que también enriquecerá la experiencia de los eSports, atrayendo una audiencia más amplia y diversa, generando nuevas oportunidades de mercado.

3.1.9 ¿Por qué pagan los clientes?

Los clientes están dispuestos a pagar por experiencias únicas y de calidad en los eSports. Esto incluye la participación en torneos bien organizados, oportunidades de formación y desarrollo profesional para jugadores, y acceso a una comunidad inclusiva y respetuosa. Además, para las marcas y patrocinadores, la inversión se justifica por la visibilidad y el alcance que ofrecen estos eventos entre una audiencia joven y dinámica.

3.1.10 ¿Por qué vienen a la compañía?

Los clientes se sienten atraídos por una propuesta de valor que destaca la inclusión y la equidad, especialmente para mujeres y personas con discapacidades, en un sector donde estas preocupaciones a menudo son pasadas por alto. Además, la calidad y profesionalismo de los eventos y programas de formación, junto con la oportunidad de conectar con una comunidad diversa y apasionada por los eSports, son factores clave.

3.1.11 ¿En qué se diferencia la oferta?

La oferta se diferencia en su compromiso con la inclusión social y la equidad de género, abordando problemas como la discriminación y el acoso en los eSports. Además, la empresa se distingue por su enfoque en el desarrollo profesional y la accesibilidad, ofreciendo tecnología y espacios que permiten la participación de personas con discapacidades de movimiento. Estos

elementos no solo cumplen con un propósito social, sino que también abren la industria a un público más amplio y diverso, creando un ecosistema de eSports más saludable y sostenible.

3.2 Productos y servicios:

- Torneos y ligas de calidad, con espacios sociales y competitivos en igualdad de condiciones, aportando a la igualdad de género en entornos competitivos para los jóvenes.
- Programas educativos y de entrenamiento que no solo mejoren las habilidades en los videojuegos, sino que también proporcionen conocimientos en áreas relacionadas como el marketing digital, la gestión de eventos y el desarrollo tecnológico.

3.3 Canales

Un canal donde es posible organizar eventos físicamente accesibles y acogedores para todos, igualmente implementar un canal para gestión de torneos y retransmisión de video en vivo, principalmente Twitch, YouTube y Facebook Gaming.

Esto permite una amplia difusión a bajo costo y la capacidad de llegar a una audiencia global. Es importante construir una comunidad sólida y comprometida alrededor de la marca mediante un canal de comunicación con contenido relevante, foros de discusión y espacios de interacción que fomenten la participación y el sentido de pertenencia.

3.4 Relacionamiento

La estrategia de relacionamiento debe estar centrada en la transparencia, lo cual implica mantener una comunicación honesta y directa con todos los stakeholders, brindando información actualizada sobre las actividades de la empresa, incluyendo eventos, resultados y planes futuros, para construir confianza y mantener a todos los interesados informados.

La construcción de un proyecto de vida para los jugadores y emprendedores es un aspecto crucial en el relacionamiento de la marca. Esta estrategia no solo fortalece la lealtad y el compromiso, sino que también refuerza la imagen de la empresa como una entidad que valora y apoya el desarrollo integral de sus stakeholders.

3.5 Investigaciones adicionales en el corto plazo

Para estructurar el plan de empresa de ProExpert y asegurar una comprensión integral de los factores que impactan su éxito, es necesario identificar áreas donde se requiere investigación adicional o datos más detallados. Aquí se presenta un plan de requerimientos y faltantes de información.

Tabla 11

Requerimientos faltantes de información

Componente	Actividades por desarrollar
Investigación de Mercado	<p>Estudio de Precios: Investigar los precios actuales de mercado para los servicios similares y establecer una estrategia de precios competitiva.</p> <p>Profundizar en la investigación sobre competidores directos e indirectos en la organización de torneos para entender mejor el panorama competitivo local.</p> <p>Regulaciones y compliance: Revisar las regulaciones locales relacionadas con la organización de eventos.</p>

Nota. Elaboración propia para el modelo de negocio eSports.

3.6 Tendencias de crecimiento del mercado y tamaño

Las tendencias globales han mostrado que el mercado de los eSports ha estado en una trayectoria de crecimiento constante durante la última década, con previsiones que apuntan a una expansión sostenida. En 2020, la industria global de los eSports generó ingresos superiores a los \$1.000 millones con una audiencia estimada de 495 millones entre aficionados y espectadores ocasionales (Newzoo, 2020). En Colombia, esta tendencia ha seguido una curva similar, con un

crecimiento interanual del 20% en la audiencia durante los últimos tres años, lo que sugiere una adopción creciente del entretenimiento en eSports.

3.7 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Las oportunidades para ProExpert residen en la adopción temprana de eSports entre la población joven, la creciente aceptación del gaming como una forma legítima de entretenimiento y el potencial de patrocinios y colaboraciones con marcas reconocidas. Sin embargo, los riesgos incluyen falta de inversión en el sector, la rápida evolución de las preferencias de los consumidores y la potencial regulación gubernamental que podría impactar el modelo de negocio de los eSports.

Para las proyecciones de ventas y participación de mercado, es necesario hondar mucho más en datos específicos del mercado colombiano, los cuales podrían provenir de informes de la industria nacional, bases de datos o investigaciones académicas recientes. También sería necesario realizar análisis estadísticos o financieros, utilizando métodos cuantitativos para proyectar el crecimiento y la demanda. Entrevistas cuantitativas a posibles clientes podrían proporcionar insights valiosos para calcular de una manera más adecuada la Demanda Potencial.

4 Estrategia y plan de introducción de mercado

En este capítulo, se desarrolla una estrategia global para el funcionamiento del modelo de negocio y un plan de introducción al mercado basados en el análisis estratégico y en los resultados de dos estudios de mercado: el estudio cualitativo (entrevistas a stakeholders), detallado en el **numeral 3**. “Validación e investigación de mercado cualitativa”, y el estudio cuantitativo de mercado (encuestas estructuradas), dirigido a diferentes segmentos de jugadores y presentado en el **numeral 4.1** “Estudio cuantitativo de mercado”.

4.1 Estudio cuantitativo de mercado

Esta fase busca validar la viabilidad y aceptación del modelo de negocio en la industria de los eSports en Colombia, proporcionando información muy relevante para tomar decisiones estratégicas basadas en aspectos fundamentales como las tendencias del mercado, la segmentación del público objetivo y una comprensión detallada de sus preferencias y lo que esperan de la industria. Los resultados permitirán identificar oportunidades de mejora y ajustar las iniciativas para crear un entorno competitivo más inclusivo, accesible y atractivo para una audiencia diversa, asegurando así el éxito y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

4.1.1 Población objetivo

De acuerdo con el proyecto la población objetivo son jugadores de eSports, entusiastas de los videojuegos, espectadores y aficionados a aquellos que consumen contenido de eSports de manera casual o profesional, al dirigirse a una audiencia diversa, se busca capturar una amplia gama de perspectivas y experiencias, lo que permitirá obtener una visión integral del estado actual de la industria y sus necesidades.

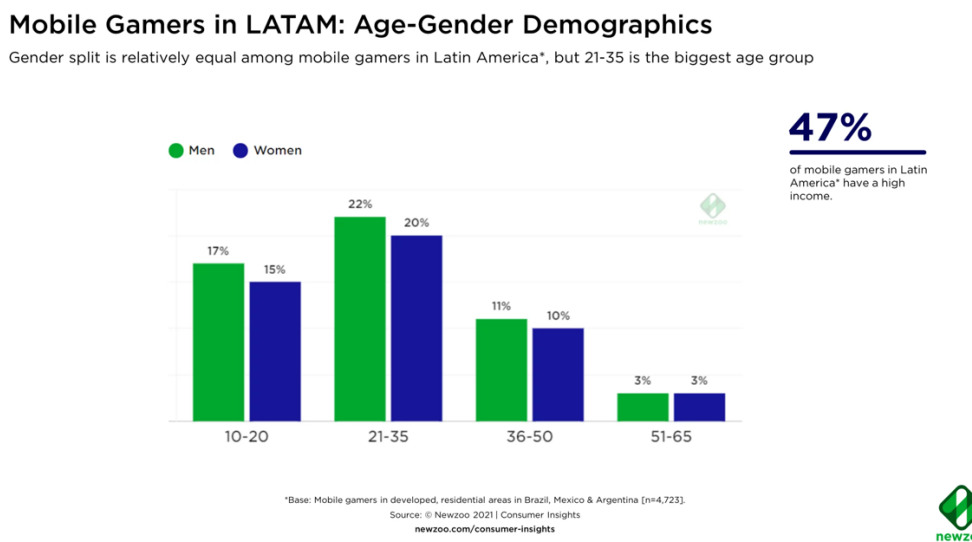
4.1.2 Tamaño del mercado

Este mercado ha estado en crecimiento en los últimos años, reflejando una tendencia global de aumento en la popularidad y profesionalización de los deportes electrónicos. Aunque los datos exactos sobre el tamaño del mercado pueden variar, según datos del Blog Insights into Latin America's \$3.5 Billion Mobile Games Market del 2021 de Newzoo, una firma de análisis especializada en la industria de los videojuegos y eSports, la audiencia global ha crecido constantemente, y Latinoamérica no es la excepción, en Colombia, el crecimiento de la población es importante y en aumento de acuerdo con el avance en temas como conexión a internet y tecnología.

Así como la audiencia es predominantemente es joven (21-35 años), con un notable crecimiento en la participación femenina, que ahora representa alrededor del 50%. La mayoría de los aficionados viven en áreas urbanas, tienen niveles medios a altos de ingresos y educación secundaria o superior. Consumen contenido principalmente en plataformas como Twitch y YouTube, motivados por el entretenimiento y el sentido de comunidad.

Ilustración 13

Datos demográficos edad – genero LATAM



Nota. Tomado de Blog *Insights into Latin America's \$3.5 Billion Mobile Games Market del 2021 de Newzoo.*

En nuestro estudio de mercado sobre jugadores de eSports en Bogotá, hemos optado por utilizar una proporción estadística del 50% para el cálculo del tamaño de la muestra. Esta decisión se basa en los datos presentados anteriormente y la información de Newzoo, el cual sugiere que la audiencia de eSports es considerable y diversa. Particularmente relevante es el dato de que la participación femenina ha aumentado hasta representar aproximadamente el 50% de la audiencia. Este equilibrio de género justifica nuestra elección del 50% como proporción

esperada, asegurando que nuestra muestra capture adecuadamente la diversidad demográfica del mercado. Además, considerando que el público objetivo es predominantemente joven (21-35 años), urbano, y con niveles de ingresos y educación medio-altos, esta proporción nos permite maximizar la representatividad de nuestro estudio, abarcando eficazmente los diferentes perfiles de consumidores de eSports en Bogotá.

4.1.3 Instrumento de investigación

erdfff

4.1.4 Objetivos del estudio de mercado

Una de las garantías para tener mayor probabilidad de éxito en el proceso de creación de empresa es lograr un puente, una conexión, entre la idea de negocio y el acto de compra de la misma (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Este estudio busca comprender en profundidad las percepciones y necesidades de los participantes, así como evaluar la participación y compromiso de los individuos, al analizar sus percepciones sobre la inclusión y equidad de género. Además, se pretende identificar las barreras y necesidades de formación que enfrentan los participantes, así como sus motivaciones para involucrarse en los deportes electrónicos. Estos datos serán esenciales para desarrollar estrategias que mejoren la oferta de servicios, promuevan la inclusión y equidad, y fomenten el crecimiento de la industria de los eSports en Colombia.

4.1.4.1 Objetivo general del estudio cuantitativo

Determinar las características, percepciones y necesidades de los participantes en los eSports para mejorar la oferta de servicios, fomentar la inclusión y equidad, y definir la viabilidad y crecimiento de ProExpert en la industria.

4.1.4.2 Objetivos específicos del estudio cuantitativo

- Caracterizar a los participantes en los eSports en Colombia, con la identificación demográfica, roles y niveles de compromiso de los individuos en la industria.
- Evaluar las actitudes hacia la propuesta de valor de ProExpert, como la disposición a pagar por torneos bien organizados, la valoración de una comunidad inclusiva y respetuosa, y la identificación de servicios y características más atractivos en eventos de eSports.
- Identificar obstáculos, necesidades y motivaciones para la participación como fuente de información para la creación de la agencia.

4.1.5 Cálculo de la muestra

La recolección de los datos con la aplicación de una encuesta se enfocará en todos los posibles públicos tales como jugadores entusiastas de los videojuegos, espectadores y aficionados, para lo que se tomará como guía el documento titulado “Tamaño de una muestra para una investigación de mercado” de Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (s/f), donde se plantean las opciones de cálculo de muestra y para el caso como se desconoce el tamaño de la población se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{(Z \cdot \sqrt{p \cdot q})^2}{d^2}$$

En donde,

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Entonces para definir la muestra se realizó el siguiente calculo,

Seguridad = 95%;

Precisión = 5%;

Proporción esperada utilizaríamos el valor $p = 0.5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral.

Entonces con estos valores:

- $Z_{\alpha/2} = 1.96$ (ya que la seguridad es del 95%)
- $p =$ proporción esperada (en este caso $5\% = 0.05$) • $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.95$)
- $d =$ precisión (en este caso deseamos un 5%)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.95}{0.03^2} = 385$$

El cálculo de muestra inicial indicó que se requerían 385 encuestados para obtener resultados representativos de la población en estudio. No obstante, el tamaño de la muestra en trabajo de campo conseguido fue de 350 encuestas. Es importante notar que con 350 encuestas el margen de error es ligeramente mayor que el 5% originalmente planificado, pero la diferencia es relativamente pequeña. En la práctica, un margen de error de 5.24% sigue siendo considerado aceptable.

4.1.6 Diseño del instrumento

El instrumento de estudio, diseñado como una encuesta estructurada, busca recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre las percepciones, experiencias y necesidades de la comunidad de eSports en Colombia. La encuesta abarca varias secciones, incluyendo datos demográficos, participación en eSports, inclusión y equidad, servicios y experiencia, propuestas de valor,

motivaciones y barreras para participar, y satisfacción general. Cada sección contiene preguntas cuidadosamente formuladas para obtener información detallada y relevante, que utilizando una combinación de preguntas de opción múltiple y respuestas abiertas, permite capturar tanto la amplitud como la profundidad de las opiniones de los encuestados. Este diseño asegura que los datos recopilados sean representativos y útiles para evaluar y mejorar las iniciativas empresariales en el sector de eSports, promoviendo un entorno inclusivo, accesible y equitativo.

- ***Instrumento diseñado y utilizado***

Para la elaboración del instrumento para la recolección de información, se tuvieron en cuenta temas clave de la industria de los eSports y los grupos de interés relacionados con el modelo de negocio. Estas encuestas fueron gestionadas a través de redes sociales, particularmente en grupos y comunidades creadas específicamente para la audiencia de interés.

Este enfoque permitió recibir opiniones abiertas y detalladas sobre las necesidades y desafíos actuales en la industria en términos de inclusión, accesibilidad y equidad. El diseño final del cuestionario no solo refleja las inquietudes y expectativas de la comunidad sino que también proporciona una base sólida para evaluar y mejorar las iniciativas empresariales, asegurando que el modelo de negocio propuesto sea atractivo y valioso para todos los actores involucrados.

La encuesta se realizó a través del link <https://forms.office.com/r/svLgtcabLt?origin=lprLink>, el formato se adjunta como anexo (Ver Anexo 3 – Instrumento de Encuesta)

4.1.7 Resultados

A continuación se presentan los resultados del estudio piloto realizado con la encuesta como instrumento, que permitió evaluar el mercado de eSports en Colombia. En primer lugar, se dividió por secciones de acuerdo con los elementos a evaluar como datos demográficos,

participación en la industria, inclusión y equidad, servicios y experiencia así como la propuesta de valor de ProExpert. Estos análisis proporcionan una visión integral y son fundamentales para la planificación y ejecución de iniciativas estratégicas en la industria de los eSports.

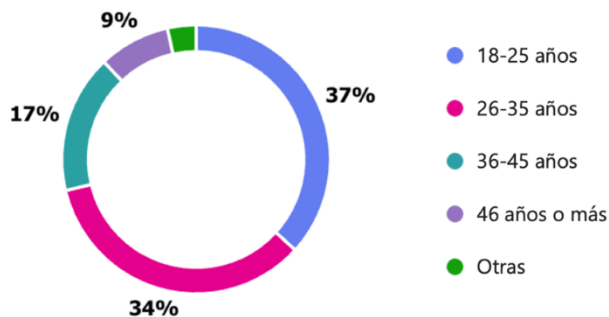
4.1.7.1 Resultados segmento datos demográficos

Los datos demográficos permiten segmentar el mercado de manera efectiva y su análisis es fundamental para comprender la composición y características de los participantes en la industria. Esta información es esencial para desarrollar estrategias de marketing y programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas de diferentes grupos de edad, género y niveles educativos.

Ilustración 14

Distribución por Edad

1. Edad



Nota: Elaboración propia

- **Distribución por Edad**

La gráfica “Distribución por edad” muestra la distribución de edades de los encuestados, con un total de 350 respuestas. A continuación se presenta el análisis de los resultados por grupo de edad:

- **18-25 años (140 encuestados, 37%):** Este grupo representa la mayor proporción de encuestados. La alta participación de jóvenes adultos en esta categoría indica un fuerte interés. Este segmento es crucial para el mercado, ya que los jóvenes adultos suelen ser los principales consumidores y participantes activos en la industria.
- **26-35 años (120 encuestados, 34%):** La segunda mayor proporción de encuestados pertenece a este grupo de edad. Este segmento puede incluir tanto jugadores activos como profesionales en búsqueda de oportunidades de crecimiento y desarrollo en los eSports. Este grupo también podría estar interesado en roles de liderazgo y gestión dentro de la industria, por lo que al ofrecer formación especializada, programas de desarrollo profesional y oportunidades de networking será beneficioso para atraer y retener a este segmento.
- **36-45 años (58 encuestados, 17%):** Este grupo representa una menor, pero significativa proporción de los encuestados. Este segmento puede estar compuesto por aficionados, posibles inversores o gestores dentro de la industria. Las estrategias dirigidas a este grupo pueden enfocarse en el desarrollo de contenido educativo, oportunidades de inversión y participación en la gestión de equipos o eventos.
- **46 años o más (30 encuestados, 9%):** La menor proporción de encuestados pertenece a este grupo. Este segmento podría incluir a padres de jugadores jóvenes, inversores potenciales y aficionados casuales. Iniciativas que promuevan la participación intergeneracional y oportunidades de inversión podrían ser beneficiosas. Además, ofrecer contenido que resuene con sus intereses y necesidades puede ayudar a aumentar su participación.

- **(en blanco) (2 encuestados, 2%)**: La baja cantidad de respuestas en blanco sugiere que la mayoría de los encuestados completaron la encuesta de manera completa y precisa.

El análisis de los datos muestra que la mayoría de los encuestados se encuentran en los grupos de edad de 18-25 y 26-35 años, indicando una alta participación de jóvenes en la encuesta, lo que es muy importante ya que la estrategia de negocio está diseñada para estos segmentos, ofreciendo formación, desarrollo profesional y oportunidades de participación competitiva, así como para las personas mayores, promoviendo una inclusión bastante amplia y aprovechando el interés intergeneracional en los eSports. Este enfoque holístico asegurará un crecimiento sostenible y equitativo de la industria.

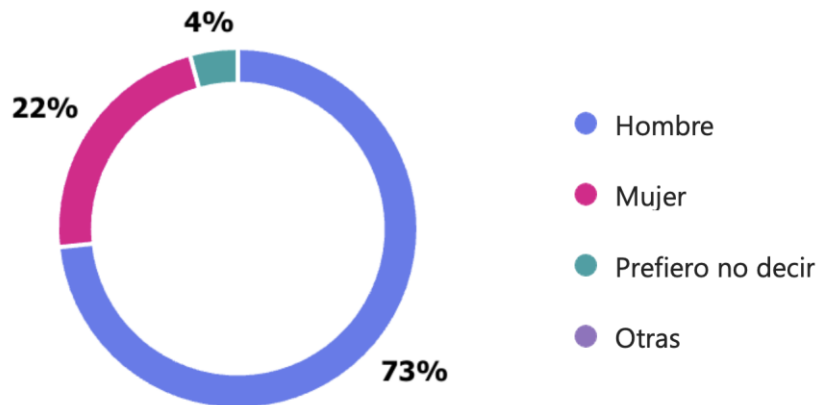
- ***Distribución por género***

Esta información es clave para la propuesta de valor a desarrollar ya que una de las premisas en el modelo de negocio es la inclusión, por lo que fomentar la participación activa de las mujeres con la creación de entornos seguros e inclusivos no solo promueve la equidad de género, sino que también enriquece la comunidad y fortalece la industria.

Ilustración 15

Distribución por género

2. Género



Nota: Elaboración propia

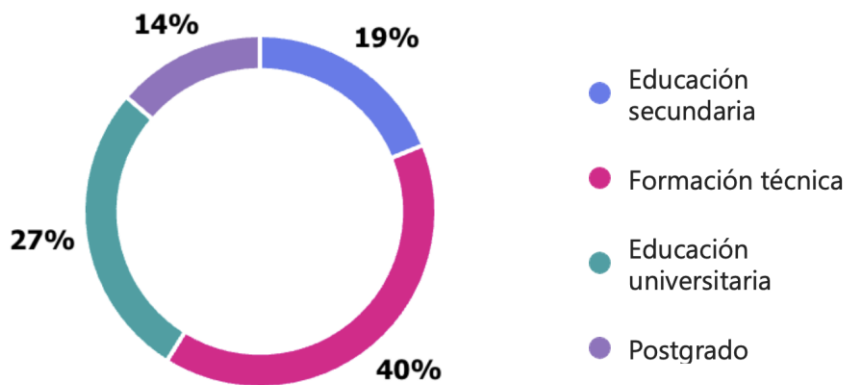
- **Hombre (256 encuestados, 73%):** La mayoría de los encuestados son hombres, reflejando la tendencia general en la industria de los eSports. Este dato resalta la necesidad de seguir desarrollando contenido y oportunidades competitivas que mantengan su interés.
- **Mujer (78 encuestados, 22%):** Aunque menor, la representación femenina es significativa. Fomentar la participación de las mujeres es esencial para equilibrar la representación de género, que hace parte fundamental en el modelo de negocio.
- **Prefiero no decir (15 encuestados, 4%):** Un pequeño porcentaje prefirió no revelar su género, lo que sugiere la importancia de respetar la privacidad y asegurar un entorno inclusivo para todos los participantes.
- **En blanco (1 encuestado, 0.3%):** La mínima cantidad de respuestas en blanco indica una alta tasa de respuesta completa y precisa.
- *Distribución por nivel educativo*

Esta información es muy importante ya que permite diseñar programas de formación y capacitación adecuados a las necesidades específicas de su audiencia, adicionalmente ayuda a segmentar el mercado de manera efectiva, permitiendo que las estrategias de marketing y comunicación sean más precisas.

Ilustración 16

Distribución por nivel educativo

3. Nivel educativo



Nota: Elaboración propia

- **Educación secundaria (66 encuestados, 19%):** Este grupo representa una parte significativa de los encuestados. Puede incluir a jóvenes que están en etapas tempranas de su educación y que podrían estar buscando oportunidades de desarrollo en los eSports.
- **Educación universitaria (96 encuestados, 27%):** La mayor proporción de encuestados posee educación universitaria, lo que indica un alto nivel de educación entre los participantes de la encuesta. Este grupo puede estar en búsqueda de oportunidades profesionales y de crecimiento dentro de la industria.

- **Formación técnica (140 encuestados, 40%):** Este es el grupo más grande por nivel educativo, lo que sugiere que muchos participantes valoran la formación técnica y práctica. Este segmento puede estar interesado en programas de formación y desarrollo profesional específicos.
- **Postgrado (48 encuestados, 14%):** Este grupo representa una menor pero importante proporción de encuestados con educación avanzada. Este segmento puede incluir a profesionales y gestores que buscan oportunidades de liderazgo y especialización dentro de la industria de los eSports.

La mayoría de los encuestados tienen algún tipo de educación técnica o universitaria, indicando un nivel educativo medio a alto entre la audiencia objetivo de ProExpert. Esto sugiere una base potencialmente receptiva a programas educativos y de desarrollo profesional en eSports.

El análisis demográfico de la encuesta revela que la mayoría de los participantes en la encuesta son jóvenes adultos, predominantemente hombres y con una fuerte presencia de formación técnica y universitaria. Sin embargo, hay una representación significativa de mujeres y de personas con niveles educativos, subrayando la importancia de promover la inclusión y la equidad en la industria, por lo que la estrategia de negocio de ProExpert está diseñada para abarcar las diferentes necesidades de los segmentos definidos con la diversidad implícita en los mismos.

4.1.7.2 Resultados segmento participación en la industria

Estos datos proporcionan un enfoque claro del perfil de los participantes, permitiendo identificar las necesidades y preferencias, entender cómo se distribuye el tiempo y el compromiso de los individuos ayuda a diseñar programas, eventos y servicios más ajustados a la

realidad y demandas de la comunidad. Estos insights son esenciales para adaptar la oferta de ProExpert, asegurando relevancia y valor en cada una de sus iniciativas dentro del mundo de los eSports.

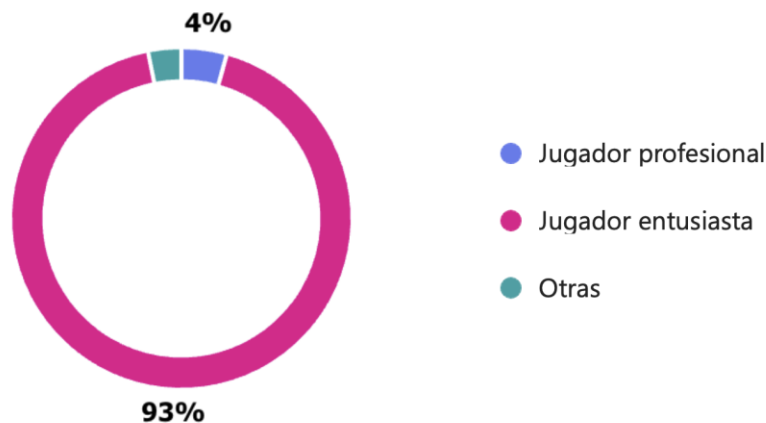
- *¿Qué papel desempeñas en el mundo de los eSports?*

ProExpert, como agencia especializada en eSports, se enfoca en ofrecer experiencias únicas y oportunidades de desarrollo tanto para jugadores entusiastas como profesionales. Los resultados de la encuesta muestran:

Ilustración 17

Distribución papel desempeñado en la industria

4. ¿Qué papel desempeñas en el mundo de los eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Jugador entusiasta (326 respuestas, 93%)** Esto subraya la importancia de crear eventos inclusivos y accesibles que atraigan a esta audiencia comprometida con los eSports como forma de entretenimiento y hobby.
- **Jugador profesional (14 respuestas, 4%)** el segmento de jugadores profesionales es crucial. ProExpert puede desarrollar programas específicos para apoyar el crecimiento

y desarrollo de estos jugadores en su camino hacia el profesionalismo, ofreciendo entrenamiento especializado, acceso a torneos de alto nivel y oportunidades de networking con la industria.

- **Respuestas en blanco (10 respuestas, 3%)** es fundamental para ProExpert mejorar la claridad y relevancia de las preguntas en futuras encuestas. Esto garantizará datos más completos y precisos para informar mejor las estrategias de mercado y desarrollo de la agencia.

Los resultados de esta sección de la encuesta destacan la importancia de adaptar las estrategias de ProExpert para satisfacer las necesidades y expectativas de ambos segmentos: los jugadores entusiastas que buscan experiencias de calidad y los jugadores profesionales que aspiran a alcanzar el éxito en la escena competitiva.

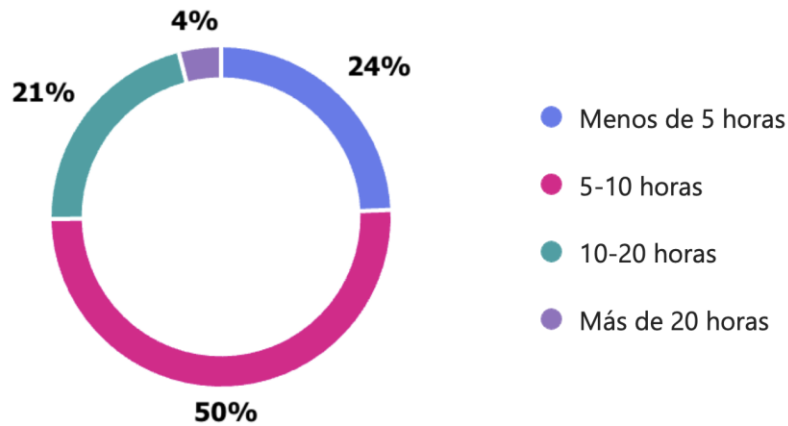
- *¿Cuánto tiempo dedicas semanalmente a los eSports?*

Esta pregunta proporciona una visión importante sobre el comportamiento y la dedicación de los encuestados hacia los eSports, un aspecto muy relevante para el diseño de estrategias y servicios de ProExpert. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados,

Ilustración 18

Distribución tiempo de juego semanal

5. ¿Cuánto tiempo dedicas semanalmente a los eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Menos de 5 horas (24%):** Este grupo probablemente incluye jugadores casuales o nuevos en el mundo de los eSports, quienes dedican tiempo a jugar de manera esporádica. ProExpert puede atraer a este segmento ofreciendo eventos de iniciación, tutoriales y contenido educativo para aumentar su interés y compromiso.
- **5-10 horas (50%):** Este es el grupo más grande, representando a jugadores regulares que invierten una cantidad significativa de su tiempo libre en los eSports. Para estos jugadores, un nicho muy relevante debido a que ProExpert puede ofrecer programas de formación continua, ligas locales y torneos semanales que mantengan su interés y les permitan mejorar sus habilidades y lograr un gran posicionamiento.
- **10-20 horas (21%):** Estos jugadores son más dedicados y probablemente participan en competiciones más serias o buscan profesionalizarse. Este segmento podría beneficiarse de academias de entrenamiento avanzadas, coaching personalizado y acceso a equipos y recursos profesionales para potenciar su desarrollo competitivo el nicho más relevante para el modelo de negocio.

- **Más de 20 horas (4%):** Estos son jugadores altamente comprometidos, posiblemente ya compitiendo a nivel semiprofesional o profesional, un nicho muy importante para ProExpert puede ofrecerles programas especializados, oportunidades de networking con otros profesionales, y apoyo para su participación en torneos de alto nivel.

El análisis de este segmento es fundamental para comprender la naturaleza y el nivel de compromiso de los participantes en esta industria. Esta información permite a ProExpert validar el modelo de negocio e identificar que la estrategia para satisfacer mejor las necesidades de su público objetivo. Al conocer el papel que juegan los individuos y la cantidad de tiempo que dedican, ProExpert ha diseñado un modelo de negocio con programas y servicios que están alineados con la experiencia y expectativas de su audiencia, lo que asegura que su oferta es relevante y atractiva para su nicho de mercado.

4.1.7.3 Resultados segmento inclusión y equidad

Este segmento es esencial para entender las percepciones y prioridades de los participantes en los eSports ya que revelan la conciencia y las expectativas de la comunidad respecto a estos dos temas tan importantes en la industria y la sociedad en general.

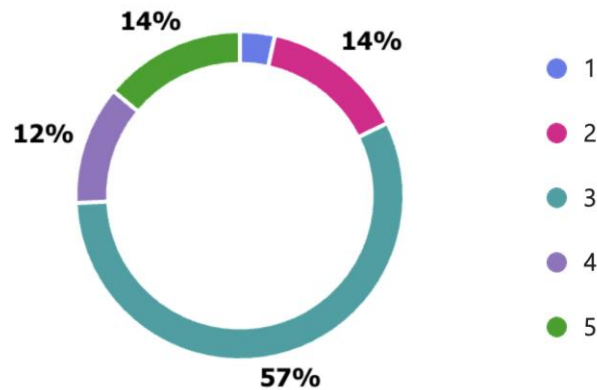
- ***En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante", ¿qué tan importante es para ti la equidad de género en los eSports?***

Esta pregunta ayuda a identificar el nivel de conciencia y preocupación entre los participantes sobre la inclusión y la igualdad, factores esenciales para el desarrollo de políticas y programas que promuevan un entorno más inclusivo y justo.

Ilustración 19

Importancia de la equidad de género

6. En una escala del 1al 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante", ¿qué tan importante es para ti la equidad de género en los eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Baja Importancia (1 y 2, Total de respuestas 61, con 17%):** Un segmento pequeño de los encuestados considera que la equidad de género no es una prioridad importante en los eSports. Esta perspectiva podría deberse a una falta de conciencia sobre los problemas de equidad o una percepción de que otros aspectos son más críticos para el desarrollo de la industria.
- **Importancia Moderada (3, Total de respuestas 200, 57%):** La mayoría de los participantes otorgan una importancia moderada a la equidad de género en los eSports. Este grupo probablemente reconoce la importancia del tema pero no lo considera el factor más crucial. Esto indica una aceptación general del concepto de equidad de género, aunque con prioridades posiblemente más centradas en otros aspectos del ecosistema de los eSports.

- **Alta Importancia (4 y 5, Total de respuestas: 89, con 26%):** Un cuarto de los encuestados valora altamente la equidad de género en los eSports, considerándola un componente esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de la industria. Este grupo es más probable que apoye y participe en iniciativas y políticas que promuevan la inclusión y la diversidad de género.

Estos resultados son importantes para entender las percepciones y prioridades de la comunidad de eSports con respecto a la equidad de género, entonces para ProExpert, estos datos indican que, aunque existe un reconocimiento general de la importancia de la equidad de género, todavía hay una necesidad significativa de educación y promoción de este valor dentro de la comunidad. Implementar políticas y programas que aborden la equidad de género no solo puede mejorar la percepción y el apoyo dentro de la comunidad, sino también atraer a un público más diverso y comprometido, fortaleciendo así la industria en su conjunto.

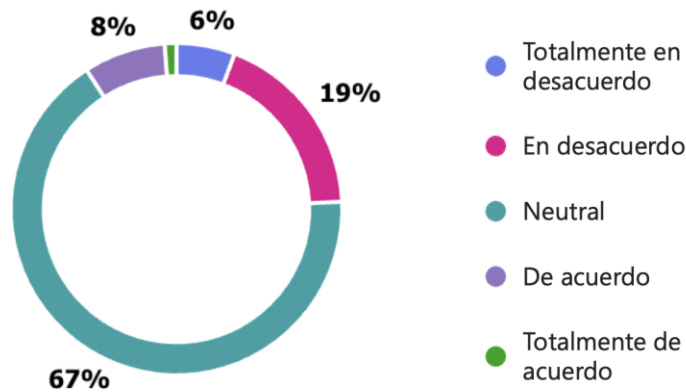
- *¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Los eSports en Colombia ofrecen un entorno seguro y acogedor para las mujeres"?*

Esta pregunta es de gran importancia ya que proporciona una medida directa de las percepciones sobre la seguridad y la inclusividad del entorno de la industria, lo cual es fundamental para identificar áreas de mejora.

Ilustración 20

Distribución de acuerdo en que el entorno es seguro para las mujeres

7. ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Los eSports en Colombia ofrecen un entorno seguro y acogedor para las mujeres"?



Nota: Elaboración propia

- **Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (85 respuestas, 25%):** muestran desacuerdo o fuerte desacuerdo, lo que sugiere que un cuanto de los participantes no perciben los eSports en Colombia como un entorno seguro y acogedor para las mujeres. Esto es un indicativo claro de áreas problemáticas que deben ser abordadas.
- **Neutral (238 respuestas, 67%):** La mayoría de los encuestados se encuentran en una posición neutral respecto a la afirmación. Esto podría indicar una falta de claridad o información sobre el estado actual del entorno de los eSports en Colombia o una percepción de que las condiciones no son ni especialmente positivas ni negativas.
- **De acuerdo y totalmente de acuerdo (27 respuestas, 9%):** muestran acuerdo o fuerte acuerdo con la afirmación, lo que indica que una pequeña fracción de los encuestados percibe el entorno como positivo para las mujeres.

Estos resultados subrayan la necesidad de esfuerzos concertados por parte de ProExpert para mejorar la percepción y la realidad de la seguridad e inclusividad, el hecho de que una

mayoría significativa se mantenga neutral y un cuarto de los encuestados estén en desacuerdo sugiere que existen barreras importantes que deben ser superadas. ProExpert se enfocará en iniciativas como la implementación de políticas claras contra el acoso y la promoción de eventos inclusivos con el objetivo de transformar la percepción, generando un entorno seguro y acogedor para todos los géneros en los eSports.

4.1.7.4 Resultados segmento servicios y experiencia

El análisis de este segmento es fundamental en el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en este campo como ProExpert, ya que se abarca una amplia gama de aspectos, desde las necesidades, gustos, participación, calidad de los eventos y competiciones hasta el nivel de soporte y capacitación proporcionado a los jugadores.

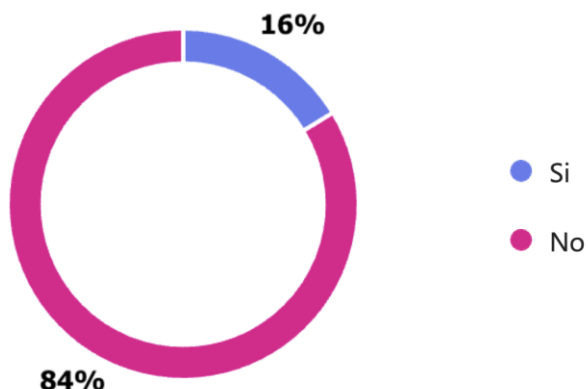
- ***¿Has participado en torneos de eSports?***

Esta pregunta es muy importante para comprender el nivel de compromiso y las necesidades de la comunidad de jugadores, permite identificar el interés competitivo, ayudando a segmentar la audiencia en jugadores casuales y competitivos, lo que facilita a ProExpert desarrollar estrategias específicas y personalizar sus servicios.

Ilustración 21

Distribución sobre participación en eventos

8. ¿Haz participado en torneos de eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Sí (57 respuestas, 16%):** Un segmento menor, pero significativo, ha participado en torneos de eSports, indicando un mayor nivel de compromiso y posiblemente habilidad en el juego.
- **No (293 respuestas, 84%):** La mayoría de los encuestados no ha participado en torneos de eSports, lo que sugiere que estos jugadores podrían estar en un nivel más casual o que no se han sentido motivados o preparados para competir formalmente.

Las respuestas a la pregunta sobre la participación en torneos de eSports destaca una clara diferenciación en la experiencia y el compromiso de los jugadores, ProExpert tiene en su planificación utilizar esta información para desarrollar estrategias específicas que aborden las necesidades y motivaciones de ambos grupos. Para los jugadores que no han participado en torneos, las iniciativas de educación, concienciación y eventos introductorios pueden ser efectivas de tal forma que se motiven a ser profesionales en este deporte así como para aquellos con experiencia en torneos, oportunidades de conexión y eventos exclusivos pueden fomentar un mayor desarrollo y compromiso en la escena de los eSports.

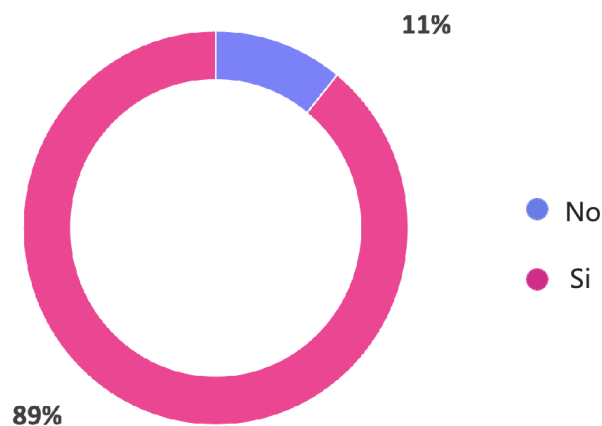
- *¿Te gustaría participar en torneos de eSports?*

Es fundamental para identificar el interés latente en la comunidad de jugadores respecto a la competición formal, evaluar este interés ayuda a ProExpert a dimensionar el potencial de crecimiento del mercado de torneos y a identificar oportunidades para incentivar la participación.

Ilustración 22

Distribución sobre gusto por participar en eventos

9. ¿Te gustaría participar en torneos de eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Sí (312 respuestas) el 89%:** La gran mayoría de los encuestados expresando interés en participar en torneos, existe un enorme potencial de crecimiento para la organización de eventos de eSports. Esto sugiere una demanda significativa y no satisfecha en el mercado y este alto nivel de interés justifica una estrategia de negocio centrada en la creación y promoción de torneos. ProExpert puede capitalizar esta demanda organizando eventos y ofreciendo plataformas para que los jugadores participen y compitan en diferentes niveles de acuerdo a la experiencia de los jugadores.

- **No (38 respuestas) el 11%:** un bajo pero importante porcentaje los encuestados que no están interesados en participar en torneos representa una oportunidad para ProExpert de investigar y entender las barreras que enfrentan estos jugadores. Estas pueden incluir falta de tiempo, recursos, confianza en sus habilidades o interés en el aspecto competitivo de los eSports.

Los resultados ofrecen una imagen clara sobre la disposición de los jugadores a involucrarse más profundamente en la escena competitiva de los eSports, lo que es fundamental para la planificación estratégica y la toma de decisiones de ProExpert. La comprensión de estas motivaciones permite a ProExpert diseñar iniciativas que no solo atraigan a más jugadores, sino que también fortalezcan la comunidad y aseguren el crecimiento sostenido de la industria de los eSports en Colombia.

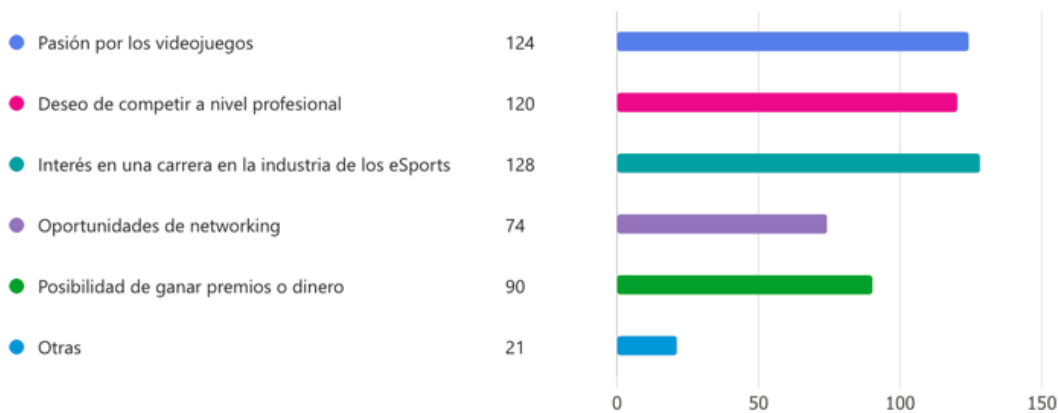
- *¿Qué te motiva a participar en los eSports? (Selección múltiple)*

Es de gran relevancia para cualquier organización involucrada en este sector, como ProExpert. Comprender las motivaciones de los jugadores proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas de marketing, productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de la comunidad de eSports.

Ilustración 23

Distribución motivación para participación

10. ¿Qué te motiva a participar en los eSports? (Selecciona todas las que apliquen)



Nota: Elaboración propia

- **Pasión por los videojuegos (124 selecciones):** Es la motivación principal para muchos participantes. Esto subraya el hecho de que los eSports no son solo una competencia, sino también una extensión del amor por los videojuegos. La pasión como motivación indica que muchos jugadores están profundamente comprometidos con la actividad, lo que puede traducirse en una participación continua y un alto nivel de dedicación.
- **Deseo de competir a nivel profesional (120 selecciones):** Un número significativo de encuestados está motivado por la competencia a nivel profesional. Esto indica un interés serio en alcanzar altos niveles de habilidad y en participar en torneos competitivos.
- **Interés en una carrera en la industria de los eSports (128 selecciones):** La motivación para seguir una carrera en la industria de los eSports es una de las más seleccionadas, lo que refleja el creciente reconocimiento de los eSports como una opción de carrera viable.

- **Oportunidades de networking (74 selecciones):** Son importantes para un número considerable de participantes. Esto sugiere que los jugadores ven valor en conectarse con otros profesionales y aficionados en la industria.
- **Posibilidad de ganar premios o dinero (90 selecciones):** La motivación económica es significativa, con muchos participantes interesados en la posibilidad de ganar premios o dinero.
- **Otras (21 selecciones):** Un pequeño número de encuestados seleccionó "Otras" como motivación, lo que indica la presencia de razones adicionales y más personales para participar en los eSports.

Este análisis muestra que los jugadores de eSports están motivados por una combinación de elementos que ProExpert debe considerar al diseñar sus programas y eventos para asegurar que están satisfaciendo las diversas necesidades y deseos de su comunidad. Este enfoque holístico no solo mejorará la participación y satisfacción de los jugadores, sino que también fortalecerá la posición de ProExpert en el mercado de los eSports.

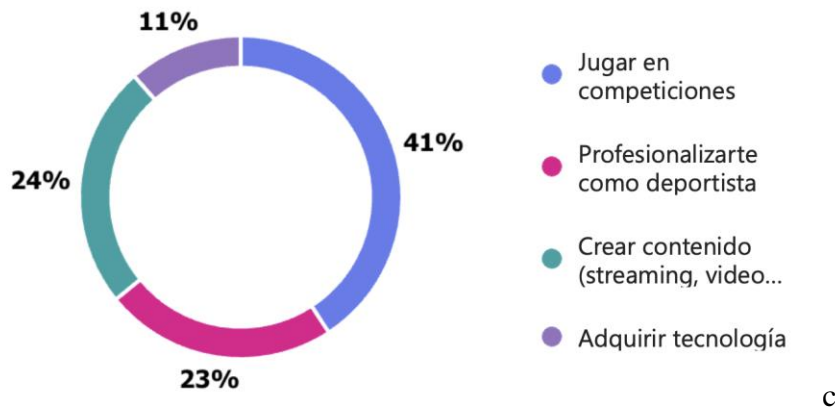
- *Cuál de las siguientes actividades relacionadas con los eSports te interesa más?*

Entender las preferencias y aspiraciones de los participantes e identificar las actividades más atractivas para los encuestados, ProExpert puede adaptar sus servicios y estrategias de marketing para satisfacer mejor las necesidades y deseos de su público objetivo. Además, esta información permite a la empresa enfocar sus recursos en áreas con mayor demanda, asegurando una mayor participación y satisfacción de los usuarios.

Ilustración 24

Distribución interés por actividades

11. ¿Cuál de las siguientes actividades relacionadas con los eSports te interesa más?



Nota: Elaboración propia

- **Jugar en Competiciones (142) el 41%:** La mayor parte de los encuestados se siente atraída por la participación directa en competiciones. Esto destaca la competitividad y el deseo de probar habilidades en un entorno estructurado y desafiante.
- **Crear Contenido (85) el 24%:** La creación de contenido es una actividad de considerable interés, indicando que muchos jugadores ven valor en compartir sus experiencias y construir una presencia en plataformas como Twitch y YouTube.
- **Profesionalizarte como Deportista (81) el 23%:** Un número significativo de encuestados aspira a convertirse en deportistas profesionales, lo que sugiere la necesidad de programas de desarrollo de talento y entrenamiento especializado.
- **Adquirir Tecnología (40) el 11%:** Aunque es la opción menos seleccionada, la adquisición de tecnología sigue siendo importante para un segmento de la audiencia, posiblemente relacionado con mantenerse actualizado con las herramientas y equipos necesarios para competir eficazmente.

Este resultado muestra que la mayoría de los encuestados están interesados principalmente en participar en competiciones y crear contenido. ProExpert puede utilizar esta información para diseñar programas y eventos que no solo satisfagan estos intereses, sino que también promuevan el crecimiento y profesionalización dentro de la comunidad.

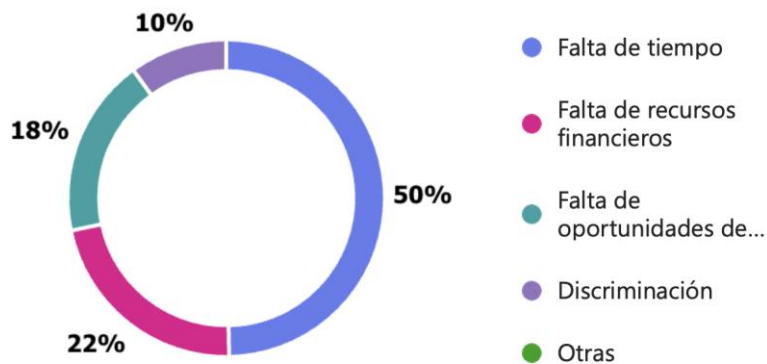
- *¿Qué consideras que es el mayor obstáculo para involucrarte más en los eSports?*

La capacidad para identificar las áreas de mayor interés y motivación dentro de la comunidad y atender las preferencias de los participantes, es vital para construir una oferta de valor sólida y competitiva que no solo atraiga sino también retenga al público objetivo, asegurando así el crecimiento y éxito sostenible de ProExpert en la industria.

Ilustración 25

Distribución obstáculos para involucrarse más

12. ¿Qué consideras que es el mayor obstáculo para involucrarte más en los eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Falta de tiempo (174 respuestas, 50%):** Es la barrera más significativa para la participación entre los encuestados, lo que indica que muchas personas, a pesar de su

interés en los eSports, tienen compromisos y responsabilidades que les impiden dedicar más tiempo a esta actividad.

- **Falta de recursos financieros (77 respuestas, 22%):** La segunda barrera más mencionada, esto subraya la necesidad de apoyo económico, ya sea a través de becas, patrocinadores o programas de financiamiento que puedan aliviar la carga económica de los participantes.
- **Falta de oportunidades de formación (64 respuestas, 18%):** Es una preocupación significativa. Esto sugiere una brecha en la educación y entrenamiento disponibles para los interesados en los eSports.
- **Discriminación (35 respuestas, 10%):** Aunque la discriminación es la barrera menos mencionada, sigue siendo un problema relevante. La presencia de discriminación puede disuadir a potenciales talentos y afectar negativamente la percepción de la industria de los eSports.

El análisis de estos resultados es fundamental para identificar y entender las principales barreras que enfrenta el público objetivo. Al abordar estos desafíos, ProExpert puede desarrollar estrategias y programas que no solo atraigan a más personas, sino que también aseguren que los participantes actuales puedan maximizar su potencial y contribuir al crecimiento y éxito de la industria. Estas acciones no solo mejorarán la experiencia de los participantes, sino que también posicionarán a ProExpert como un líder en inclusión, apoyo financiero, y desarrollo de talento en el mundo de los eSports.

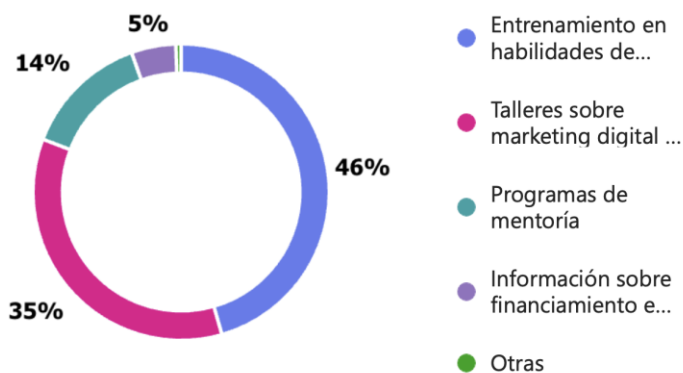
- *¿Qué tipo de formación o apoyo te gustaría recibir para integrarte mejor en los eSports?*

Identificar las necesidades y expectativas de los participantes, así como comprender los tipos de formación y apoyo que buscan los individuos permite a ProExpert diseñar programas de capacitación y apoyo más efectivos y pertinentes. Esto no solo mejora la experiencia de los usuarios, sino que también aumenta sus posibilidades de éxito y profesionalización en el campo.

Ilustración 26

Distribución por preferencias

13. **¿Qué tipo de formación o apoyo te gustaría recibir para mejorar en los eSports?** (Selecciona todas las que apliquen)



Nota: Elaboración propia

- **Entrenamiento en habilidades de juego (159 respuestas, 46%):** Este es el área más solicitada, lo que indica un fuerte interés en mejorar las habilidades técnicas y competitivas necesarias para destacarse en los eSports. Los participantes pueden estar buscando entrenamiento específico en juegos populares, técnicas avanzadas de juego, estrategias de equipo, entre otros.
- **Talleres sobre marketing digital y redes sociales (123 respuestas, 35%):** Esta categoría muestra un interés considerable en aprender sobre marketing digital y gestión de redes sociales. Los jugadores y profesionales en eSports reconocen la importancia de construir una presencia en línea sólida y efectiva, que puede ser crucial

para la promoción personal, la atracción de seguidores y la captación de oportunidades profesionales.

- **Programas de mentoría (48 respuestas, 14%):** Estos son valorados por aquellos que buscan orientación personalizada y consejos de profesionales experimentados en la industria de los eSports. Este apoyo no solo puede ofrecer conocimientos prácticos, sino también guía sobre desarrollo profesional, toma de decisiones y networking.
- **Información sobre financiamiento e inversiones (17 respuestas, 5%):** Aunque menos solicitado en comparación con otros tipos de formación, el interés en información sobre financiamiento e inversiones refleja una preocupación por comprender aspectos financieros relevantes para proyectos o iniciativas en los eSports. Esto puede incluir desde la gestión de presupuestos para equipos hasta la financiación de eventos o startups en la industria.
- **Otras (3 respuestas):** Las respuestas categorizadas como "Otras" son menos específicas, pero pueden indicar necesidades individuales o intereses que no se alinean directamente con las categorías principales mencionadas. Puede ser útil investigar más a fondo para entender qué tipo de apoyo adicional podría beneficiar a estos encuestados.

Este análisis detallado proporciona una comprensión más clara de las áreas prioritarias para la formación y el apoyo dentro de la comunidad de eSports en Colombia, que ProExpert al tenerlas identificadas cada categoría que revela una necesidad específica puede ser abordada mediante programas educativos y de desarrollo adaptados a las expectativas y metas de los participantes en esta industria en crecimiento.

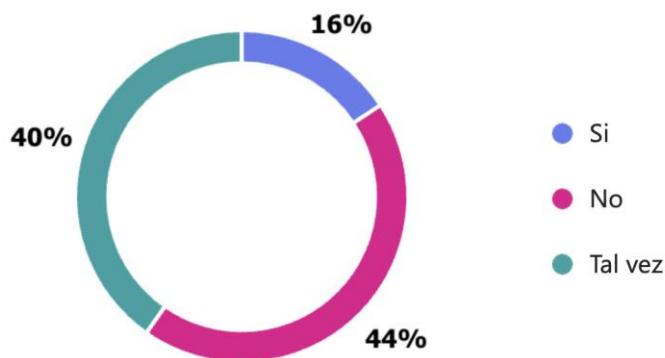
- *¿Estarías interesado en participar en programas de mentoría o coaching en eSports?*

Permite identificar directamente el interés y la disposición de los encuestados para participar en programas estructurados de mentoría o coaching. Esto es muy importante para determinar la viabilidad y la demanda potencial de dichos programas dentro de la comunidad de eSports.

Ilustración 27

Interés en programas

14. ¿Estarías interesado en participar en programas de mentoría o coaching en eSports?



Nota: Elaboración propia

- **No (154 encuestados, 44%):** Un porcentaje importante no estarían interesados en participar en programas de mentoría o coaching, indica algunos desafíos potenciales en persuadir a esta parte de la comunidad sobre los beneficios y el valor de los programas, lo que podría requerir una mayor clarificación de los beneficios y la personalización de los programas para abordar posibles preocupaciones.
- **Sí (55 encuestados, 16%):** un porcentaje bajo en comparación, sin embargo tienen interés directo en participar en los programas lo que indica una base sólida de potenciales participantes interesados en recibir este tipo de apoyo.

- **Tal vez (141 encuestados respondieron, 40%):** Un gran porcentaje señalan una apertura significativa hacia la participación, dependiendo de cómo se diseñen y presenten estos programas. Esto sugiere una oportunidad para captar a una porción considerable de la comunidad interesada en explorar estas oportunidades.

El análisis de esta pregunta es fundamental para orientar estratégicamente las iniciativas educativas dentro de la industria. Este estudio proporciona claridad sobre las preferencias y necesidades de la comunidad de jugadores y profesionales, permitiendo a ProExpert diseñar programas que no solo mejoren las habilidades individuales, sino que también fomenten la retención y la participación en el ecosistema de eSports. Entender el nivel de interés directo y potencial no solo facilita la planificación efectiva de recursos, sino que también promueve el desarrollo personal y profesional de los participantes, estableciendo redes de apoyo cruciales para un crecimiento sostenible y equitativo de la industria.

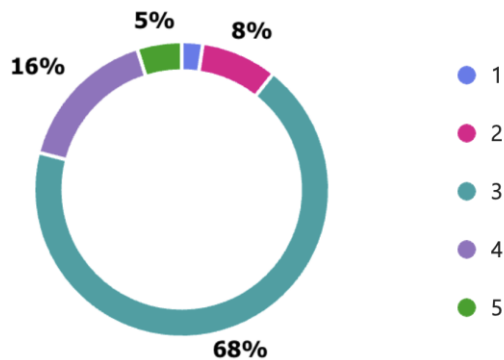
- *¿Qué tan probable es que asistas a eventos de networking y conferencias sobre eSports? (1 a 5, donde 1 es "Nada probable" y 5 es "Muy probable")*

Esta pregunta es significativa para medir el interés y la disposición de los participantes a involucrarse en actividades relacionadas con eSports, permite segmentar a la audiencia según su interés, facilitando la creación de programas específicos y dirigidos. Además, ProExpert puede determinar la viabilidad y escala de estos eventos, optimizando la inversión de recursos humanos y financieros para asegurar su éxito y relevancia.

Ilustración 28

Probabilidad de asistencia a eventos sobre eSports

15. **¿Qué tan probable es que asistas a eventos de networking y conferencias sobre eSports?** (1 a 5, donde 1 es "Nada probable" y 5 es "Muy probable")



Nota: Elaboración propia

- **Bajo Interés (Etiquetas 1 y 2, el 10%):** Esta minoría podría ser atraída mediante una mejor comunicación del valor de los eventos y el uso de incentivos específicos.
- **Interés Moderado (Etiqueta 3, el 68%):** Este grupo representa una gran oportunidad. ProExpert puede centrarse en aumentar la percepción del valor y los beneficios de estos eventos para convertir a estos neutrales en asistentes interesados.
- **Alto Interés (Etiquetas 4 y 5, el 21%):** Este grupo ya está predispuesto a participar y puede ser movilizado como embajadores para atraer a más asistentes. También son una base sólida para la planificación y ejecución de eventos exitosos.

Los resultados de la encuesta indican que hay un interés significativo y un potencial a explotar en la asistencia a eventos de networking y conferencias sobre eSports. ProExpert tiene la oportunidad de aumentar la participación al mejorar la comunicación sobre los beneficios de estos eventos, ofreciendo incentivos y destacando historias de éxito y oportunidades de desarrollo profesional que estos eventos pueden proporcionar, fortaleciendo su propuesta de valor.

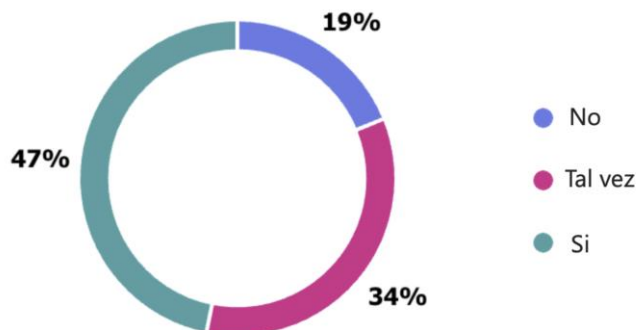
- *¿Te gustaría formar parte de un club de eSports que promueva la inclusión y la equidad?*

Entender el interés y la disposición de los participantes hacia la creación de un ambiente más inclusivo y equitativo permite a ProExpert medir la aceptación y el apoyo de su propuesta de valor centrada en la inclusión y la equidad, principios fundamentales de su modelo de negocio. Ayuda a identificar la demanda potencial para programas específicos que aborden estas cuestiones y refuerza su compromiso con la construcción de una comunidad diversa y acogedora en la industria.

Ilustración 29

Importancia de la equidad para hacer parte de un club

16. ¿Te gustaría formar parte de un club de eSports que promueva la inclusión y la equidad?



Nota: Elaboración propia

- **Si (164 encuestados, 47 %):** Este segmento, que constituye casi la mitad de los participantes, demuestra una fuerte demanda por un entorno más inclusivo y equitativo en los eSports. ProExpert puede aprovechar este interés para consolidar su posición en el mercado mediante la creación de programas específicos y eventos que destaquen

estos valores y también puede ser un atractivo clave para patrocinadores y socios que valoran la responsabilidad social y la diversidad.

- **Tal vez (120 encuestados, 34%):** Un grupo considerable de personas que están abiertas a la idea, pero que pueden necesitar más información o convencimiento para comprometerse plenamente. Este grupo representa una oportunidad para ProExpert de persuadir y atraer a más miembros mediante campañas informativas y testimonios que resalten los beneficios tangibles de la inclusión y la equidad. Ofrecer demostraciones de éxito, talleres y eventos que muestren el impacto positivo de un entorno inclusivo podría convertir a muchos de estos "Tal vez" en "Sí".

- **No (66 encuestados, 19%):** El grupo de 66 encuestados que no está interesado en unirse a un club que promueva la inclusión y la equidad es una minoría, pero sigue siendo un segmento relevante. Este resultado puede reflejar diversas razones, como falta de interés en temas de inclusión, percepciones negativas o simplemente otras prioridades. Para ProExpert, entender las razones detrás de esta respuesta puede proporcionar valiosas lecciones sobre cómo mejorar su comunicación y abordar posibles malentendidos o resistencias.

Las respuestas obtenidas muestran una clara preferencia y apoyo hacia la inclusión y equidad en los eSports entre los encuestados. ProExpert tiene la oportunidad de liderar en este ámbito, aprovechando el fuerte interés mostrado y trabajando para convertir a los indecisos, al mismo tiempo, es esencial entender y abordar las preocupaciones de aquellos que no están interesados, para asegurar una estrategia inclusiva y comprensiva que abarque a toda la comunidad.

- *¿Qué tipo de tecnología o accesibilidad te gustaría ver implementada en los eventos de eSports? (Respuesta abierta)*

Con esta indagación es posible identificar las necesidades específicas de los participantes y espectadores al capturar insights sobre las expectativas del mercado y posibles áreas de desarrollo tecnológico, se facilita la planificación estratégica a largo plazo, asegurando que los eventos estén alineados con las demandas emergentes y optimizando la experiencia del usuario para una mayor satisfacción y participación.

Las respuestas más populares en esta pregunta fueron las siguientes:

- **Mejora de la conexión y tecnología de red:** Mejorar la calidad del internet y conexión es fundamental para garantizar una experiencia fluida y sin interrupciones durante las competiciones. La propuesta de conexión satelital y tecnología 5G sugiere una aspiración por tecnologías avanzadas que puedan mejorar significativamente la estabilidad y velocidad de la conexión, especialmente en ubicaciones con infraestructura limitada.
- **Accesibilidad e Inclusión:** La demanda de accesibilidad para personas con discapacidad resalta la importancia de crear eventos inclusivos que permitan la participación plena de todos los aficionados y competidores. La solicitud de subtítulos y traducciones en vivo apunta a facilitar la comprensión y la accesibilidad lingüística, lo cual es crucial en un entorno global de eSports.
- **Mejoras en la experiencia del usuario:** Las mejoras en gráficos y calidad de transmisión son esenciales para proporcionar una experiencia visualmente atractiva y de alta calidad durante las transmisiones. La implementación de hardware apropiado

para competiciones sugiere un interés en aumentar la inmersión y la interactividad para los jugadores.

- **Interacción y engagement:** La implementación de nuevas herramientas de juego busca enriquecer la experiencia interactiva entre los competidores y los espectadores, fomentando una participación más activa y dinámica. La promoción de la interacción entre competidores y espectadores puede aumentar el compromiso y la conexión emocional con la comunidad.
- **Ética y Fair Play (Juego Limpio):** Son fundamentales para garantizar la integridad y la equidad en las competiciones, mitigando prácticas desleales y asegurando un ambiente competitivo justo.
- **Otros Aspectos Tecnológicos:** La propuesta de hologramas y proyecciones 3D introduce elementos innovadores que podrían transformar la manera en que se presenta y se experimenta el contenido de eSports. La integración de datos en pantalla y análisis avanzado muestra un interés en ofrecer información detallada y análisis en tiempo real, enriqueciendo la comprensión y la narrativa durante las transmisiones.

Las respuestas obtenidas en esta cuestión reflejan aspectos importantes para el público objetivo, la mejora de la tecnología y la accesibilidad no solo garantiza una experiencia más fluida y atractiva para los participantes y espectadores, sino que también demuestra un compromiso firme con la inclusión y la equidad dentro de la industria. Estas iniciativas no solo fortalecen la satisfacción del cliente y la diferenciación competitiva, lo que aporta al crecimiento sostenible y una conexión más profunda con una base de usuarios diversa y consciente.

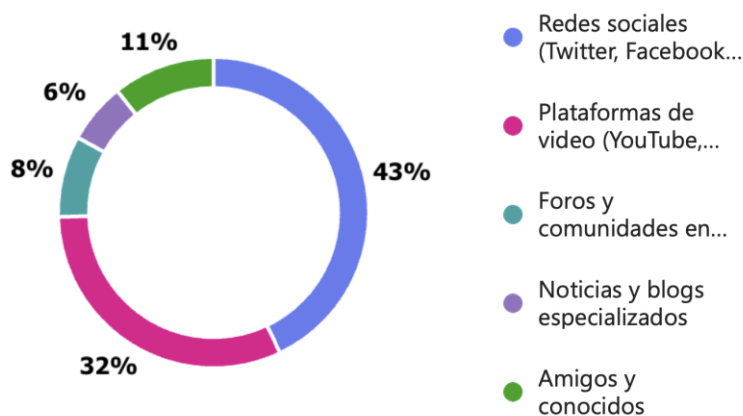
- *¿Cómo te informas generalmente sobre las noticias y eventos de eSports?*

Esta pregunta proporciona información valiosa sobre los canales de comunicación preferidos por la audiencia objetivo, permitiendo a la empresa dirigir de manera efectiva sus estrategias de marketing y comunicación. Además, entender cómo se consumen las noticias y eventos puede guiar la planificación de contenido, asegurando que ProExpert llegue de manera efectiva y directa a su audiencia, maximizando así el alcance y la participación en sus actividades y competiciones.

Ilustración 30

Medios preferidos para informarse

18. **¿Cómo te informas generalmente sobre las noticias y eventos de eSports?** (Selecciona todas las que apliquen)



Nota: Elaboración propia

- **Redes sociales, como Twitter, Facebook e Instagram (43%):** Son la fuente más utilizada para informarse sobre noticias y eventos de eSports, representando un significativo porcentaje de las respuestas, esta alta preferencia subraya la importancia de una estrategia robusta de redes sociales para ProExpert, enfocada en la creación de contenido atractivo y en la interacción con la comunidad.
- **Plataformas de video (YouTube, Twitch, etc. (32%.):** Son la segunda fuente más citada, sugiriendo que el contenido multimedia y las transmisiones en vivo son muy

relevantes para mantener el interés y la participación de la audiencia, indicando que ProExpert debería considerar la producción regular de contenido en estas plataformas para atraer y retener a los seguidores.

- **Amigos y conocidos (11%):** Lo que resalta la influencia del boca a boca y las recomendaciones personales en la difusión de información dentro de esta comunidad.
- **Foros y comunidades en línea (8%):** Destacan la importancia de participar activamente en estos espacios para construir relaciones y credibilidad entre la comunidad de eSports.
- **Noticias y blogs especializados (6%):** Indica que aunque menos prominentes, siguen siendo una fuente relevante para una parte del público interesado en eSports.

Las respuestas obtenidas permiten identificar cuáles podrían ser los medios más eficaces para que ProExpert enfoque un plan integral que incluya todas las opciones haciendo foco en las más utilizadas, lo cual contribuirá a una estrategia de comunicación efectiva y una conexión sólida con su audiencia.

- *En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificarías tu satisfacción general con las oportunidades actuales en los eSports en Colombia?*

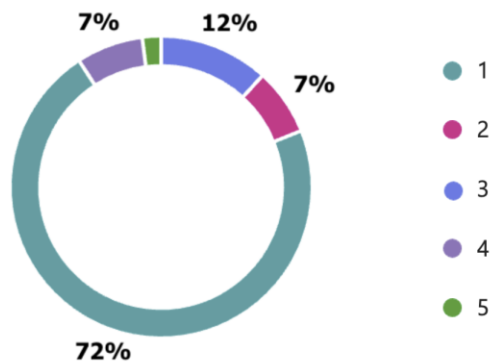
Saber sobre la satisfacción general con las oportunidades actuales en eSports en Colombia es muy valioso por que proporciona una medida directa del sentimiento de la comunidad, permitiendo identificar áreas de mejora o fortaleza percibida, lo que ayuda a evaluar la percepción de cómo se están desarrollando y gestionando los eSports a nivel local, lo cual es fundamental para ajustar estrategias y políticas en el futuro.

Ilustración 31

Satisfacción general respecto a las oportunidades en la industria

19. Pregunta

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificarías tu satisfacción general con las oportunidades actuales en los eSports en Colombia?



Nota: Elaboración propia

- **Satisfacción Baja (1 y 2):** El 72% de los encuestados calificaron su satisfacción como "Nada satisfecho" (calificación 1), mientras que un 7% dio una calificación de 2. Estas calificaciones indican una percepción generalizada de insatisfacción o descontento significativo con las oportunidades actuales en los eSports en Colombia. Las razones detrás de esta baja satisfacción podrían incluir limitaciones en infraestructura, falta de apoyo institucional, y escasez de oportunidades económicas y de desarrollo profesional en el campo de los eSports.
- **Satisfacción Moderada (3 y 4):** Un 12% de los encuestados reportaron una satisfacción moderada con calificaciones de 3, indicando una posición neutral hacia las oportunidades disponibles en los eSports en Colombia. Otro 7% dio una calificación de 4, lo que sugiere que algunos participantes ven aspectos positivos, pero aún perciben áreas que podrían mejorar para alcanzar una satisfacción más alta. Las

razones detrás de esta moderada satisfacción pueden incluir avances recientes en infraestructura, creciente visibilidad de los eSports, y mejoras en la accesibilidad a torneos y eventos.

- **Satisfacción Alta (5):** Solo un 2% de los encuestados indicaron estar "Muy satisfechos", lo que refleja una minoría que experimenta una satisfacción plena con las oportunidades actuales. Estos individuos pueden estar involucrados en proyectos exitosos, beneficiarse de apoyos significativos o estar en sectores donde los eSports están bien desarrollados.

Estas respuestas son muy valiosas para ProExpert, ya que proporcionan una clara situación de las necesidades y expectativas de la comunidad local de jugadores, estos datos no solo ayudan a identificar áreas específicas de mejora, como infraestructura y apoyo institucional, sino que también guían el desarrollo de servicios y productos adaptados a las demandas del mercado. Además, esta información sugiere la necesidad de fortalecer las relaciones con los jugadores y otros actores clave del ecosistema, facilitando colaboraciones estratégicas que pueden impulsar el crecimiento y la satisfacción en la industria local.

- *¿Qué mejoras crees que se podrían implementar para facilitar el acceso y la participación en los eSports? (Respuesta abierta)*

Esta pregunta permite identificar barreras específicas que pueden estar limitando la participación en la comunidad de eSports y revelar necesidades, lo que ayuda a adaptar las estrategias de negocio y desarrollo de productos de ProExpert. Las respuestas más mencionadas fueron las siguientes,

- **Mejoras en la conexión y tecnología:** Las respuestas resaltaron la necesidad de mejorar la calidad del internet, implementar conexiones estables y reducir el LAG en los juegos, sugiriendo que los participantes valoran una infraestructura robusta para garantizar una experiencia de juego fluida y sin interrupciones técnicas.
- **Accesibilidad e inclusión:** Se mencionó la importancia de facilitar la accesibilidad financiera para participar, la inclusión de personas con discapacidad y la disponibilidad de subtítulos y traducciones en tiempo real para varios idiomas a eventos internacionales. Estas respuestas indican un fuerte interés en hacer que los eSports sean accesibles para una audiencia diversa y global.
- **Mejoras en la experiencia del usuario:** Los participantes expresaron la necesidad de mejorar la calidad de las transmisiones y la experiencia inmersiva. Esto muestra un deseo de enriquecer la experiencia del espectador y del jugador, aumentando la inmersión y la calidad general de las interacciones.
- **Educación y capacitación:** Se destacó la importancia de programas de formación y mentores para los jugadores, así como más educación sobre eSports en general. Esto sugiere un interés en desarrollar talento y conocimiento dentro de la comunidad de jugadores y espectadores.
- **Promoción y Marketing:** Hubo menciones sobre la necesidad de aumentar la difusión y el reconocimiento de los eSports, así como colaboraciones para aumentar el interés en el deporte.
- **Ética y Fair Play (Juego limpio):** La implementación de políticas claras y transparentes, junto con incentivos justos por el desempeño y la participación, fue destacada. Esto indica un compromiso con mantener la integridad competitiva y ética.

- **Variación y diversificación:** Se mencionó la necesidad de ampliar la variedad de juegos y competencias, así como innovar con nuevas experiencias de juego, reflejando un interés en diversificar las ofertas de eSports para satisfacer los gustos y preferencias de una audiencia más amplia.
- **Interacción y comunidad:** Fomentar la interacción entre jugadores y espectadores, y crear comunidades inclusivas y accesibles, fue un tema recurrente. Esto destaca la importancia de construir una comunidad sólida y comprometida en torno a los eSports, mejorando la participación y el compromiso a largo plazo.

Las respuestas destacadas son muy relevantes e importantes para ProExpert, ya que estas áreas no solo reflejan las necesidades fundamentales de la comunidad en términos de infraestructura técnica, inclusión y calidad de experiencia, sino que también indican áreas clave para el crecimiento sostenible del deporte electrónico, promoviendo la equidad, la innovación y una mayor participación tanto de jugadores como de espectadores, estos son parte clave de la estrategia definida en el proyecto empresarial.

- *¿Qué tan probable es que quieras hacer parte de los programas de formación en eSports de nuestra empresa? (1 a 5, donde 1 es "Nada probable" y 5 es "Muy probable")*

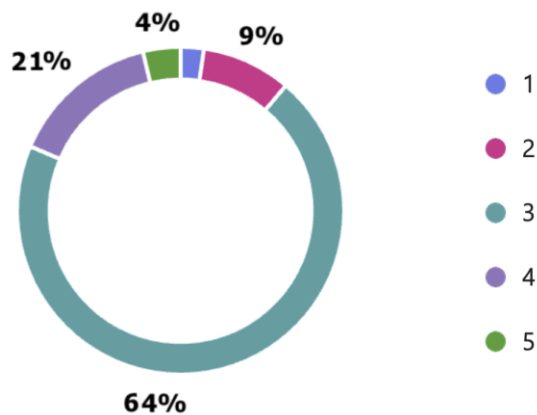
Permite evaluar el interés directo y la disposición de los encuestados para involucrarse activamente en las iniciativas educativas propuestas por ProExpert, esto proporciona una medida clara de la demanda potencial de programas de formación en el mercado objetivo. Además, la respuesta a esta pregunta puede ayudar a orientar estrategias de marketing y desarrollo de

programas, asegurando que estén alineados con las expectativas y deseos de la comunidad de eSports.

Ilustración 32

Probabilidad de formarse en ProExpert

21. **¿Qué tan probable es que quieras hacer parte de los programas de formación en eSports de nuestra empresa?** (1 a 5, donde 1 es "Nada probable" y 5 es "Muy probable")



Nota: Elaboración propia

- **Baja probabilidad (1 y 2, 11%):** Expresaron una baja probabilidad de participar en los programas de formación de eSports de ProExpert. Estos resultados sugieren posibles barreras como falta de interés, percepciones negativas sobre los beneficios o la relevancia de los programas, o preocupaciones sobre la accesibilidad y la calidad educativa ofrecida.
- **Neutral (3, 64%):** Representan una oportunidad valiosa para ProExpert. Esta categoría, indica interés o una disposición a considerar los programas de formación en eSports ofrecidos por la empresa. Este grupo podría beneficiarse significativamente de una mayor claridad en los beneficios, información detallada sobre el contenido educativo y las oportunidades de desarrollo personal que ofrecen los programas.

Además, su neutralidad sugiere una apertura a la participación bajo las condiciones y el atractivo adecuados, lo cual presenta a ProExpert una oportunidad para convertir este interés potencial en una participación activa mediante estrategias de marketing y educación bien orientadas.

- **Alta probabilidad (4 y 5, 24%):** Un segmento significativo, compuesto por el 24.8% de los encuestados (74 + 13), mostró una alta probabilidad de querer participar en los programas de formación. Estos individuos representan un grupo motivado y potencialmente comprometido, destacando una oportunidad clave para ProExpert de convertir este interés en participación activa mediante la oferta de programas atractivos y bien estructurados.

Las respuestas a la pregunta sobre la disposición a participar en los programas de formación en eSports son de suma importancia para ProExpert por varias razones clave, ya que reflejan el nivel de interés y la receptividad del mercado objetivo hacia los servicios educativos ofrecidos, lo que proporciona una perspectiva clara sobre la demanda potencial y la viabilidad de sus programas dentro de la comunidad, también ayudan a identificar áreas de mejora o ajuste en la oferta educativa para alinearla mejor con las expectativas y necesidades de los posibles participantes. La información recabada puede orientar las estrategias de marketing y comunicación, permitiendo a ProExpert posicionar sus programas de manera efectiva y maximizar la participación de aquellos que muestran un interés moderado a alto en formarse en eSports.

4.1.7.5 Resultados segmento propuesta de valor

Evaluar este segmento es fundamental para asegurar que los productos y servicios ofrecidos sean atractivos, realmente satisfagan las necesidades y resuelvan los problemas de los clientes en

la industria, garantizando una mayor satisfacción, lealtad del cliente y diferenciarse en un mercado competitivo al destacar elementos únicos de la oferta.

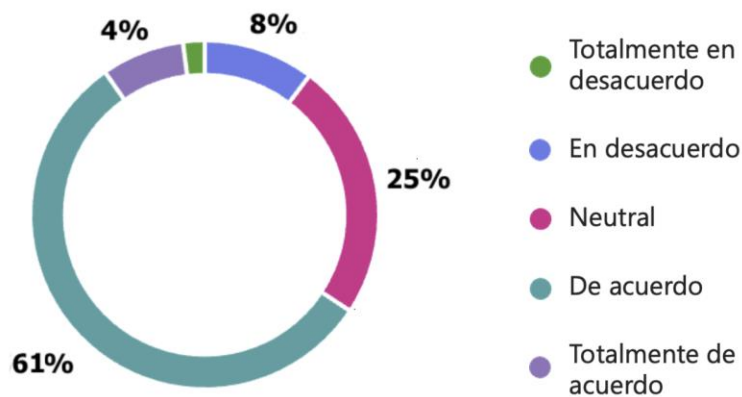
- ***¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Estoy dispuesto a pagar por participar en torneos de eSports bien organizados"?***

Esta pregunta es muy importante para ProExpert, ya que proporciona insights directos sobre el compromiso y la valoración que los jugadores atribuyen a la calidad y organización de los eventos competitivos, lo que no solo informa sobre la viabilidad económica de los torneos, sino que también guía las decisiones estratégicas relacionadas con la inversión en infraestructura y premios, y permite alinear los servicios con las expectativas del mercado.

Ilustración 33

Disposición para pagar por torneos

22. **¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Estoy dispuesto a pagar por participar en torneos de eSports bien organizados"?**



Nota: Elaboración propia

- **Totalmente de acuerdo y De acuerdo (13 respuestas, 65%):** Este grupo representa a los entusiastas más comprometidos y dispuestos a invertir en experiencias de eSports

de alta calidad. Estas personas ven un valor significativo en la participación y están listas para pagar por torneos bien organizados. Este segmento podría ser aprovechado como embajadores o influenciadores dentro de la comunidad, promoviendo los eventos y ayudando a atraer a más participantes.

- **Neutral (86 respuestas, 25%):** Este grupo de encuestados puede ser visto como un segmento con potencial de conversión. Las personas aquí podrían ser persuadidas con demostraciones claras del valor añadido que ofrece un torneo bien organizado. Estrategias como pruebas gratuitas, descuentos iniciales, o muestras de los beneficios podrían ser efectivas para convertir a estos neutrales en participantes dispuestos a pagar.
- **En desacuerdo y totalmente en desacuerdo (39 respuestas, 11%):** Este grupo podría tener reservas sobre los costos, valor percibido, o accesibilidad financiera. Entender las razones específicas detrás de su desacuerdo es muy importante. ProExpert podría realizar encuestas adicionales o focus groups para obtener una visión más clara de sus preocupaciones.

Las respuestas son fundamentales para ProExpert, ya que indican un amplio interés y apoyo económico potencial para sus eventos, se revela una base significativa de usuarios que valoran la calidad y la organización de los torneos, dispuestos a invertir en ellos. Este respaldo financiero no solo asegura la viabilidad económica de los eventos, sino que también destaca la importancia de mantener altos estándares de calidad y organización para satisfacer y retener a los participantes, fortaleciendo así la reputación y el éxito en el mercado de eSports.

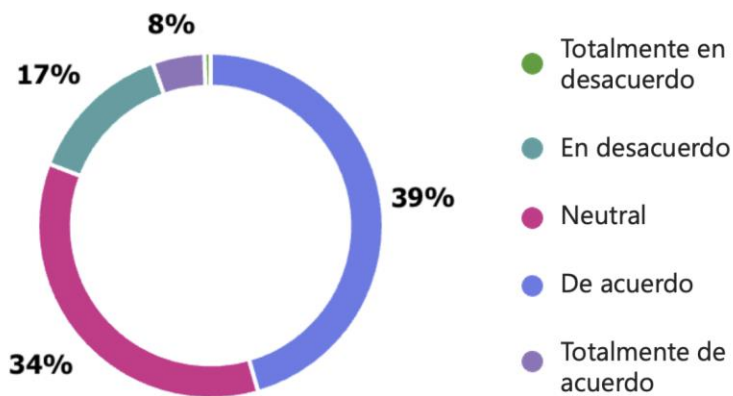
- *¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Valoro los esfuerzos por crear una comunidad inclusiva y respetuosa en los eSports"?*

Esta consulta es de suma importancia para ProExpert porque permite tener claridad sobre la percepción y las prioridades de los participantes en torno a la inclusión y el respeto en la industria, al comprender cómo el público objetivo valora estos esfuerzos permite a la empresa diseñar y promover iniciativas que fomenten un ambiente positivo y acogedor, lo cual es fundamental para atraer y retener a una comunidad diversa.

Ilustración 34

Nivel de acuerdo con la creación de una comunidad inclusiva y respetuosa en los eSports

23. **¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "Valoro los esfuerzos por crear una comunidad inclusiva y respetuosa en los eSports"?**



Nota: Elaboración propia

- **Alta probabilidad (Totalmente de acuerdo y De acuerdo, (47%)** Estos dos grupos suman un total de 164 personas (46.9%), lo que muestra que una proporción significativa de los encuestados valora y apoya firmemente los esfuerzos por fomentar una comunidad inclusiva y respetuosa en los eSports. Esta mayoría refleja una fuerte

demanda de prácticas y políticas inclusivas en la industria, lo que subraya la importancia de seguir invirtiendo en estas áreas para satisfacer las expectativas de los jugadores y fortalecer la comunidad.

- **Media probabilidad (Neutral, 34%):** Constituye una parte considerable de los encuestados, sugiere una postura ambivalente. Este segmento indica que, si bien no se oponen a los esfuerzos por la inclusión, puede que no hayan visto suficiente impacto o no consideren este aspecto como prioritario. ProExpert tiene la oportunidad de convertir a este grupo en defensores mediante campañas de concienciación, demostraciones tangibles de inclusividad y respeto, y fomentando experiencias positivas.
- **Baja probabilidad (En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, 19%):** Este grupo minoritario, expresa un desacuerdo con los esfuerzos por crear una comunidad inclusiva y respetuosa. Estas respuestas pueden surgir de varias razones, como la falta de entendimiento sobre la importancia de la inclusión, experiencias negativas o una visión más tradicional de los eSports. Es importante para ProExpert entender las preocupaciones de este grupo para abordar sus inquietudes y trabajar en estrategias que puedan mitigar el rechazo, promoviendo una mayor aceptación de la diversidad y el respeto en la comunidad.

Las respuestas reflejan que casi la mitad de los encuestados valoran firmemente los esfuerzos por crear una comunidad inclusiva y respetuosa, lo que subraya la importancia de estas iniciativas para la mayoría de los participantes. El segmento neutral ofrece una oportunidad para aumentar el apoyo a través de una mayor visibilidad y pruebas de éxito de estos esfuerzos. El grupo en desacuerdo, aunque minoritario, indica la necesidad de continuar educando y

mostrando los beneficios de una comunidad inclusiva. Para ProExpert, estos resultados son esenciales para diseñar estrategias que no solo promuevan la inclusión, sino que también aborden las preocupaciones de todos los participantes, fortaleciendo así la cohesión y el respeto dentro de la comunidad eSports.

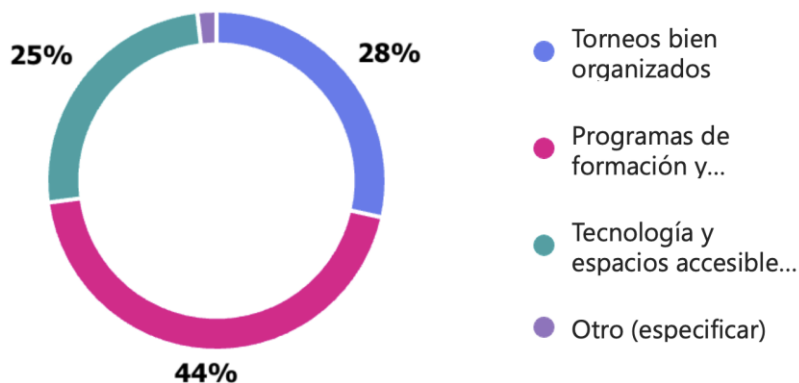
- *¿Cuál de los siguientes servicios te resulta más atractivo?*

Esta información que revela las prioridades y preferencias de los usuarios, permitiendo una dirección estratégica y la optimización de recursos, esta ayuda a personalizar las ofertas y estrategias de marketing, incrementando la competitividad y mejorando la retención de clientes.

Ilustración 35

Preferencias sobre servicios

24. ¿Cuál de los siguientes servicios te resulta más atractivo?



Nota: Elaboración propia

- **Programas de formación y desarrollo profesional (44%):** La mayoría de los encuestados muestra un interés significativo en la formación y el desarrollo profesional dentro de los eSports, este resultado subraya la importancia de la educación y la capacitación como un pilar fundamental para los participantes, ya que

muchos buscan mejorar sus habilidades y conocimientos para progresar en la industria.

- **Torneos bien organizados (28%):** Una proporción significativa de los encuestados valora la organización de torneos, lo que refleja la necesidad de competiciones estructuradas y bien gestionadas, donde los jugadores puedan demostrar sus habilidades en un entorno profesional y justo.
- **Tecnología y espacios accesibles para personas con discapacidades (25%):** Un cuarto de los encuestados considera vital la accesibilidad tecnológica y la adecuación de espacios para personas con discapacidades, muestra la importancia de la inclusión y la igualdad de oportunidades en el ámbito de los eSports.
- **Otro (3%):** Una pequeña fracción de los encuestados mencionó servicios adicionales no especificados y esto sugiere que hay nichos y necesidades particulares que podrían no haber sido cubiertos en las opciones principales. Aunque es un porcentaje menor, es esencial investigar y entender estos requerimientos adicionales para asegurarse de que se estén considerando todas las necesidades potenciales de los participantes.

Estos resultados proporcionan una hoja de ruta clara para que ProExpert enfoque sus recursos y esfuerzos, clave para desarrollar servicios educativos efectivos y atraer a una audiencia comprometida. optimizando la inversión, sino que también aumenta las posibilidades de obtener una mejor respuesta y mayor engagement por parte de la comunidad de eSports.

- *¿Qué características consideras más valiosas en un evento de eSports?*

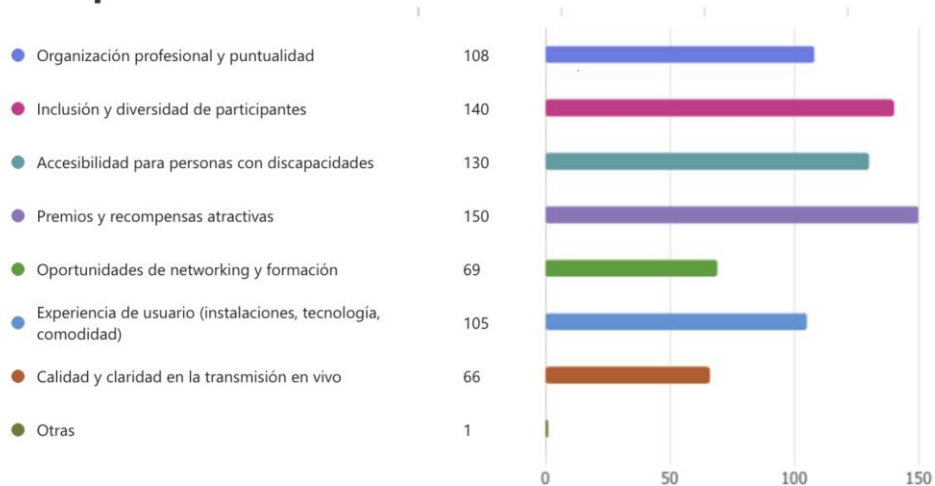
Esta interrogación es importante porque proporciona insights directos sobre las expectativas y preferencias de la audiencia, sus respuestas pueden revelar aspectos clave con elementos no solo

afectan la experiencia del espectador y del participante, sino que también son fundamentales para la reputación y el éxito general del evento.

Ilustración 36

Características más valiosas en un evento de eSports

25. ¿Qué características consideras más valiosas en un evento de eSports?



Nota: Elaboración propia

- **Organización profesional y puntualidad (108 menciones):** La alta valoración resalta la importancia de gestionar los eventos de eSports con precisión y eficiencia. Esto no solo garantiza que los horarios se cumplan adecuadamente, sino que también refleja profesionalismo y seriedad, factores cruciales para mantener la confianza de los participantes y espectadores.
- **Inclusión y diversidad de participantes (140 menciones):** Son fundamentales para crear un ambiente acogedor y representativo en los eventos de eSports. Valorar estas características no solo promueve la equidad y la integración, sino que también enriquece la experiencia al proporcionar una plataforma donde diferentes voces y talentos pueden destacar.

- **Accesibilidad para personas con discapacidades (130 menciones):** La alta valoración destaca un compromiso claro con la inclusión total en los eventos de eSports. Mejorar la accesibilidad no solo cumple con normas éticas y legales, sino que también amplía la base de participación y apoya un ambiente más equitativo y accesible para todos.
- **Premios y recompensas atractivas (150 menciones):** Son un incentivo poderoso para los participantes en los eventos, además de motivar a los competidores, estos premios aumentan la competitividad y el prestigio del evento, atrayendo tanto a jugadores talentosos como a espectadores interesados en la emoción de la competencia.
- **Oportunidades de networking y formación (69 menciones):** Valorar estos ítems indican un interés significativo en el desarrollo profesional y personal de los involucrados en los eSports. Estas oportunidades no solo facilitan conexiones valiosas entre profesionales del sector, sino que también fomentan el aprendizaje continuo y el crecimiento dentro de la comunidad.
- **Experiencia de usuario (instalaciones, tecnología, comodidad) (105 menciones):** La experiencia de usuario engloba aspectos importantes, estos elementos son fundamentales para garantizar una experiencia satisfactoria y memorable para todos los participantes y espectadores, contribuyendo a la reputación positiva del evento.
- **Calidad y claridad en la transmisión en vivo (66 menciones):** Son fundamentales para una experiencia visual y auditiva óptima durante los eventos, no solo mejora la

accesibilidad global del evento, sino que también eleva la experiencia digital, atrayendo a una audiencia más amplia y comprometida.

- **Otras (1 mención):** Aunque solo se menciona una vez en este caso particular, las respuestas bajo "otras" pueden revelar aspectos específicos adicionales que los participantes consideran valiosos en un evento de eSports, como temas de seguridad, sostenibilidad u otros servicios innovadores.

Estas respuestas reflejan aspectos fundamentales que no solo influyen en la calidad y éxito de los eventos sino que también impactan directamente en la experiencia de los participantes y espectadores, así como en la percepción general del sector. En conjunto, estas respuestas no solo delimitan los pilares esenciales para eventos exitosos, sino que también guían a ProExpert a la mejora continua y la innovación en la industria.

4.2 Introducción a la estrategia del modelo y plan de introducción de mercado

ProExpert se propone como un modelo de negocio integral que incluye dos servicios principales: la organización de torneos de eSports dirigidos al público general y la administración de ligas de eSports orientadas a jugadores semiprofesionales. El éxito del modelo de negocio depende de la creación de un ecosistema robusto que facilite la atracción y retención de jugadores y espectadores, así como el compromiso de patrocinadores clave. Los torneos actuarán como una herramienta estratégica para atraer una masa crítica de jugadores y construir una audiencia activa, mientras que las ligas proporcionarán un compromiso constante y a largo plazo con los jugadores, la audiencia y patrocinadores.

4.2.1 Patrocinadores en el modelo de negocio de ProExpert

Los patrocinadores se ubican en el centro de la estrategia, estos proporcionan la fuente de ingresos en el modelo de negocio. Se establecen 8 marcas patrocinadoras que realizarán

presencia de marca en los diferentes torneos y ligas que se realizan a lo largo del calendario anual de competencias. La siguiente tabla discrimina con exactitud los recursos económicos suministrados por concepto de patrocinios durante el primer año de operación.

Tabla 12

Aporte de los patrocinadores al modelo de negocio

Patrocinador	Aporte Anual (COP)	Inversión Mensual (COP)
Patrocinador 1	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 2	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 3	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 4	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 5	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 6	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 7	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Patrocinador 8	\$ 156.000.000	\$ 13.000.000
Total Ingresos	\$ 1.248.000.000	\$ 104.000.000

Nota. Los patrocinadores aportarán los recursos financieros necesarios para la organización de los encuentros en el calendario deportivo y, a cambio, las marcas se beneficiarán de una exposición significativa y diversas oportunidades de interacción con la audiencia.

ProExpert capitaliza el auge del mercado de eSports en Colombia, brindando a las marcas una oportunidad única de entrar en un sector en expansión y conectar principalmente con jóvenes entre 18 a 25 años. Adicionalmente el calendario anual de competencias se estructura con 48 semanas de eventos deportivos de eSports, más de 1,000 enfrentamientos entre equipos al año, los patrocinadores se ubican en el centro de atención de los eventos incluyendo transmisiones en vivo en las plataformas de streaming populares. Además, con dos ligas principales al año, cada una culminando en emocionantes playoffs y finales, y torneos semanales que mantienen el interés y la emoción constantes con la audiencia.

4.2.1.1 Características de los beneficios para las marcas patrocinadoras

1. **Visibilidad en eventos:** Los logos de las marcas estarán presentes en el escenario principal de todos los eventos, garantizando alta visibilidad tanto para los asistentes presenciales como para la audiencia en línea.
2. **Branding en streams:** Todos los eventos serán transmitidos en plataformas populares como Twitch y YouTube, destacando las marcas patrocinadoras durante las transmisiones en vivo, incluyendo intervalos comerciales y banners.
3. **Materiales promocionales:** Las marcas aparecerán en todo el material promocional, desde posters y flyers hasta menciones en redes sociales y correos electrónicos a la base de datos de suscriptores de ProExpert.
4. **Interacción directa con el público mediante activaciones de marca:** Las marcas podrán realizar activaciones en los eventos presenciales, como stands interactivos, demostraciones de productos y sorteos, fomentando una conexión directa y memorable con los asistentes.
5. **Publicidad en redes sociales:** ProExpert promocionará las marcas patrocinadoras en sus redes sociales, con publicaciones dedicadas y menciones regulares, asegurando un alcance constante y relevante.
6. **Cobertura mediática en medios:** Los eventos de ProExpert atraen la atención de medios de comunicación especializados en tecnología y deportes, ofreciendo una cobertura adicional y ampliando el alcance de las marcas.
7. **Proyección de audiencia online:** Con transmisiones regulares y una creciente base de seguidores en plataformas de streaming, se proyecta alcanzar una audiencia online significativa. Basándose en datos de eventos similares y en campañas de marketing,

- se estima una audiencia acumulada de alrededor de 10,000 a 20,000 visualizaciones por temporada, lo que lleva a una audiencia total proyectada de 480,000 a 960,000 visualizaciones anuales.
8. Participar en los encuentros presenciales: ambiente exclusivo para generar una experiencia de alta calidad a los asistentes.
 9. Engagement en Redes Sociales: Las redes sociales de ProExpert tienen una alta tasa de interacción, con publicaciones que alcanzan miles de impresiones y un engagement constante, asegurando que las marcas patrocinadoras estén siempre presentes en la mente de los seguidores.
 10. Posibilidad de desarrollar campañas de co-branding con los equipos, maximizando la exposición y creando contenido atractivo y relevante para los seguidores. Igualmente la participación en eventos exclusivos organizados por los equipos, como encuentros con fans, eventos de lanzamiento y torneos amistosos, ofreciendo oportunidades únicas para interactuar directamente con la audiencia.
 11. Exposición en Uniformes: Los logos de las marcas estarán presentes en los uniformes de los equipos semiprofesionales, garantizando visibilidad continua durante todas las competiciones de liga.

Ilustración 37

Exposición patrocinadores en uniformes Club eSports



Nota. Imagen de referencia de exposición de marcas patrocinadoras en uniformes eSports.

Cada patrocinador tiene la oportunidad de asociarse con un equipo de eSports, lo que incluye la colocación de su logo en los uniformes, banners y otros materiales promocionales. Esta exclusividad fortalece la identidad de marca y su conexión con el público.

Las marcas patrocinadoras estarán informadas sobre las métricas de alcance, engagement y conversiones de las publicaciones y transmisiones de las competiciones. Esto permite a las marcas evaluar el impacto de su inversión y el alcance de la estrategia.

4.2.2 Torneos con Price Pool significativo para los primeros puestos

ProExpert reconoce que la motivación y el incentivo son claves para atraer y retener a los jugadores más talentosos y dedicados. Por ello, una parte esencial de la estrategia de ProExpert es la organización de torneos con un Price Pool significativo para los primeros puestos. Estos torneos no solo actúan como un atractivo inicial para nuevos jugadores, sino que también elevan el perfil y la competitividad del evento, asegurando una participación constante y de alta calidad.

Los torneos con premios significativos no solo aumentan la competitividad y la calidad del juego, sino que también atraen la atención de jugadores de alto nivel y equipos semiprofesionales que buscan reconocimiento y oportunidades de ganar premios importantes.

Esta estrategia se alinea con la tendencia global de los eSports, donde los premios sustanciales son un estándar que atrae a los mejores talentos y genera un gran interés tanto de los jugadores como de los espectadores.

La perspectiva de ver a jugadores compitiendo por premios importantes aumenta el interés y la emoción del público. Los espectadores son atraídos por la intensidad y la calidad de las competiciones, lo que se traduce en una mayor audiencia tanto en los eventos presenciales como en las transmisiones en línea. Este aumento en la audiencia beneficia directamente a los patrocinadores, ya que asegura una mayor visibilidad y engagement con su marca.

La naturaleza de estos torneos ofrece múltiples oportunidades para activaciones de marca y campañas de marketing, incluyendo promociones especiales, concursos y colaboraciones con jugadores destacados.

4.2.2.1 Estrategia de ejecución torneos con Price Pool

ProExpert planea estructurar estos torneos de manera que se realicen regularmente a lo largo del año, complementando las ligas semestrales y manteniendo un calendario activo de competiciones. Los premios serán anunciados con antelación para maximizar el interés y la participación, y se promoverán extensamente a través de redes sociales, plataformas de streaming y medios de comunicación especializados en eSports.

Tabla 13

Premiaciones para torneos

Mes	Torneo Price Pool	Torneos por mes
Mes 1	\$ 10.000.000	3
Mes 2	\$ 10.000.000	3
Mes 3	\$ 10.000.000	3
Mes 4	\$ 10.000.000	3
Mes 5	\$ 10.000.000	3
Mes 6	\$ 10.000.000	3

Mes 7	\$ 10.000.000	3
Mes 8	\$ 10.000.000	3
Mes 9	\$ 10.000.000	3
Mes 10	\$ 10.000.000	3
Mes 11	\$ 10.000.000	3
Mes 12	\$ 10.000.000	3
Total	\$ 120.000.000	36

Nota. En el modelo de negocio las premiaciones se estiman como costos de ventas.

Los torneos con Price Pool significativo para los primeros puestos son un componente crítico en la estrategia de ProExpert para atraer y retener a los mejores talentos en el eSport, así como la fuente para mantener la tracción de la audiencia con los eventos competitivos.

Conformación de los Clubes de eSports

Un pilar fundamental en la estrategia de ProExpert es la conformación de clubes de eSports, que sirven como la base de las competiciones semiprofesionales y fomentan un relacionamiento a largo plazo con las marcas patrocinadoras. Estos clubes son esenciales para mantener un nivel de competitividad y profesionalismo elevado, asegurando que los eventos de ProExpert sean de la más alta calidad y atractivo para el público y los patrocinadores.

4.2.3 Profesionalización de los equipos (Clubs eSpors)

ProExpert se compromete a la profesionalización de al menos 8 equipos, cada uno compuesto por 5 jugadores, sumando un total de 40 jugadores. Esta profesionalización incluye no solo la formación y entrenamiento regular de los jugadores, sino también la implementación de estructuras y recursos que faciliten su desarrollo como atletas de eSports. Los clubes contarán con contenido de apoyo para su crecimiento como Club profesional de eSports, asegurando que cada equipo esté bien preparado para competir al más alto nivel.

4.2.3.1 Beneficios para los jugadores semi-profesionales

ProExpert proporcionará un entorno profesional donde los jugadores puedan desarrollarse plenamente, recibiendo entrenamiento especializado y apoyo integral para mejorar sus habilidades y desempeño.

La estructura de clubes ofrece a los jugadores oportunidades de crecimiento y exposición en el ámbito de los eSports, abriéndoles puertas a competiciones mayores y posibles carreras profesionales. Al formar parte de clubes estructurados, los jugadores recibirán un apoyo constante y estabilidad, permitiéndoles concentrarse en su desarrollo y desempeño.

Por otra parte las marcas patrocinadoras tendrán visibilidad continua a través de su asociación con los clubes de eSports. Los logos de las marcas estarán presentes en los uniformes de los jugadores y en todas las comunicaciones oficiales de los equipos.

Las marcas podrán desarrollar un engagement más profundo con los fans a través de su apoyo a los clubes, creando una conexión emocional y duradera con la audiencia. Los seguidores de los equipos tienden a ser leales y a apoyar las marcas que respaldan a sus equipos favoritos.

4.2.3.2 Estrategia de implementación

ProExpert planea establecer los clubes con una estructura sólida desde el inicio, asegurando que cada equipo tenga acceso a los recursos necesarios para su desarrollo y éxito. Los clubes serán promovidos extensamente a través de canales de marketing y comunicaciones, destacando tanto sus logros como el apoyo de las marcas patrocinadoras.

La conformación de clubes de eSports es un componente esencial en la estrategia de ProExpert para asegurar la profesionalización y competitividad de las competiciones semiprofesionales. Esta estructura no solo beneficia a los jugadores al proporcionarles un entorno de desarrollo profesional, sino que también ofrece a las marcas patrocinadoras una

plataforma robusta para visibilidad y engagement a largo plazo. Al apoyar a los clubes, las marcas se posicionan como aliados clave en el crecimiento y éxito del eSport, creando una conexión auténtica y duradera con una audiencia apasionada y leal.

4.2.4 Inclusión de género y desarrollo de una comunidad inclusiva y respetuosa

ProExpert se compromete a la inclusión de género y al desarrollo de una comunidad inclusiva y respetuosa. Este pilar es fundamental para asegurar un entorno equitativo y acogedor para todos los participantes y espectadores. Es importante reconocer la necesidad de fomentar la participación del género femenino en las competiciones de eSports, proporcionando igualdad de oportunidades y visibilidad para las jugadoras. La diversidad en los equipos no solo enriquece la experiencia de juego, sino que también refleja los valores de justicia e igualdad que ProExpert defiende.

4.2.4.1 Estrategia de implementación

Participación del Género Femenino en las Competiciones es fundamental.

- **Ligas Mixtas:** Se promoverá la creación de ligas mixtas donde jugadores de todos los géneros puedan competir juntos, asegurando igualdad de oportunidades y fomentando la integración.
- **Torneos Femeninos:** Se organizarán torneos específicos para jugadoras femeninas, proporcionando una plataforma dedicada que visibilice y celebre el talento femenino en eSports.

Protección de Derechos y Creación de un Entorno Seguro:

- Políticas de Cero Tolerancia: Se implementarán políticas estrictas de cero tolerancia contra cualquier forma de discriminación, acoso o conducta inapropiada.
- Educación y Sensibilización: ProExpert llevará a cabo programas de educación y sensibilización para todos los participantes, promoviendo el respeto, la inclusión y la igualdad.
- Canales de Denuncia y Soporte: Se establecerán canales confidenciales de denuncia y soporte para cualquier participante que enfrente situaciones de discriminación o acoso, asegurando que se tomen acciones inmediatas y efectivas.

4.3 Objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo de ProExpert están diseñados para apoyar y potenciar los pilares estratégicos del modelo de negocio, asegurando un crecimiento sostenible y una presencia significativa en el mercado de eSports. A continuación, se detallan los objetivos clave:

4.3.1 Aumentar la visibilidad de la marca

Incrementar la exposición de ProExpert y sus patrocinadores en el mercado de eSports colombiano.

Estrategia:

- Organizar más de 480 enfrentamientos anuales, garantizando una presencia constante en el calendario de competiciones.
- Ampliar la audiencia en línea a través de plataformas populares como Twitch y YouTube.

- Asegurar la cobertura en medios especializados y generalistas, aumentando la notoriedad y el reconocimiento de marca.

4.3.2 Fomentar la inclusión y diversidad

Promover la participación de diferentes géneros y la creación de una comunidad inclusiva y respetuosa.

Estrategia:

- Ligas Mixtas y Torneos Femeninos: Implementar ligas mixtas y torneos femeninos para garantizar igualdad de oportunidades.
- Políticas de Inclusión: Desarrollar y comunicar políticas de cero tolerancia al acoso y discriminación, creando un entorno seguro para todos los participantes.

4.3.3 Desarrollar relaciones sólidas con patrocinadores

Construir y mantener relaciones a largo plazo con marcas patrocinadoras, asegurando su compromiso y apoyo continuo.

Estrategia:

- Activaciones de Marca: Facilitar activaciones de marca en eventos, stands interactivos y promociones especiales.
- Co-branding: Desarrollar campañas de Co-branding y merchandising, incrementando la visibilidad y el engagement de las marcas patrocinadoras.
- Relación Continua: Ofrecer visibilidad constante a las marcas a través de uniformes, instalaciones y contenido multimedia.

4.3.4 Atraer y retener talento de alto nivel

Posicionar a ProExpert como la plataforma principal para jugadores semiprofesionales y amateurs en Colombia.

Estrategia:

- **Price Pools Significativos:** Organizar torneos con premios importantes para atraer a jugadores talentosos.
- **Clubes Profesionalizados:** Establecer 8 clubes de eSports profesionalizados, proporcionando recursos y apoyo integral para el desarrollo de 40 jugadores.
- **Oportunidades de Crecimiento:** Facilitar el acceso a competiciones de mayor envergadura y carreras profesionales en eSports.

4.3.5 Generar engagement y lealtad en la comunidad

Crear una base de fans leales y comprometidos con ProExpert y sus actividades.

Estrategia:

- **Contenido Interactivo:** Producir contenido multimedia que muestre el día a día de los equipos, entrenamientos y eventos especiales.
- **Eventos Exclusivos:** Organizar encuentros con fans y eventos especiales que fortalezcan la relación entre los jugadores, los equipos y la audiencia.
- **Redes Sociales:** Mantener una presencia activa y dinámica en redes sociales, asegurando un alto nivel de interacción y engagement con la comunidad.

4.4 Análisis estratégico

Análisis a partir de las capacidades internas e impactos externos (DOFA y PES estratégico), los cuales se presentan a continuación.

4.4.1 Análisis bajo el enfoque estratégico PES

De acuerdo con Mejía & Arenas (2012), el modelo Strategic PES “Product-Experience-Service” analiza la organización metafóricamente como un pez, dividido en cuatro secciones clave como la cabeza, que representa el conocimiento y los valores organizacionales como la sostenibilidad, inclusión y diversidad; la cola, que simboliza el motor impulsor constituido por un equipo capacitado y diverso; la parte dorsal, que se enfoca en los procesos esenciales como la organización de torneos, formación de jugadores y gestión de eventos; y la sección abdominal, que representa los clientes y sus necesidades, incluyendo jóvenes jugadores y adultos interesados en la industria de los eSports. Este análisis integral permite comprender y optimizar los distintos aspectos que sostienen y potencian el crecimiento de la agencia en el sector de los eSports.

Conocimientos y valores (Cabeza del PES):

En la visión y misión bajo el enfoque PES, se aprecia que el modelo de negocio está orientado a capitalizar el crecimiento de la industria de los eSports en Colombia, aprovechando la demanda existente y la falta de infraestructura para jugadores semiprofesionales. Se enfoca en la equidad de género y la inclusión social, buscando crear un ambiente seguro y acogedor para todos los participantes, especialmente para las mujeres.

Valores Clave, La empresa está comprometida con la sostenibilidad, la inclusión y la diversidad, buscando enriquecer la experiencia de los eSports y abrir nuevas oportunidades de mercado.

4.4.1.1 Clientes (Cola del PES):

Segmentación de Clientes, El público objetivo (B2C) incluye a jóvenes jugadores de competencias semi-profesionales y adultos entusiastas, cada uno con necesidades y preferencias distintas.

Necesidades de los Clientes, Los jóvenes buscan oportunidades para competir y desarrollar sus habilidades, mientras que los adultos están interesados en aprender sobre el negocio de los eSports y participar en las oportunidades de negocio que genera la industria (gestión de torneos, clubes y eventos entre otros).

4.4.1.2 Personas y Procesos (Parte central del PES):

Recursos Humanos y Cultura Organizacional, se requiere un equipo capacitado y diverso que respalde la visión inclusiva de la empresa.

Procesos Operativos, la organización de torneos, formación de jugadores, y la gestión de eventos son procesos clave.

Infraestructura Tecnológica, es fundamental contar con la tecnología adecuada para transmitir eventos y facilitar la participación de jugadores a distancia.

4.4.1.3 Productos y Servicios (Abdomen del PES):

Oferta de Servicios, la empresa planea organizar eventos y competiciones de eSports de alta calidad, tanto en línea como presenciales, y ofrecer formación para jugadores y profesionales del sector.

Diferenciación y Valor Agregado, la propuesta de valor se centra en la calidad de los eventos, la oportunidad para marcas de conectar con su audiencia, y la formación profesional en el sector de los eSports para los adultos entusiastas.

Este análisis permite identificar que el modelo de negocio se beneficia de una sólida base de clientes potenciales y una demanda creciente, donde el enfoque en la inclusión y diversidad,

junto con la oferta de servicios y eventos de calidad, ubican el modelo en una posición favorable para capitalizar las oportunidades en este sector que se encuentra en una fase de crecimiento.

Tabla 14

Momentos del PES

Aspecto del PES	Descripción
Conocimientos y Valores (Cabeza del PES)	El compromiso de promover tanto los conocimientos técnicos como los valores éticos en la comunidad de los eSports en Colombia
Misión	Crear y consolidar una escena competitiva de eSports en Colombia, bajo un entorno de igualdad e inclusión. Nos dedicamos a generar oportunidades continuas de formación y desarrollo profesional, asegurando que los adultos entusiastas de la industria puedan alcanzar su máximo potencial.
Visión	Ser referente en la industria de los eSports a nivel nacional, distinguiéndonos por nuestra capacidad de profesionalizar jugadores y generar oportunidades valiosas para las marcas patrocinadoras.
Valores Clave	Compromiso con la sostenibilidad, inclusión y diversidad, buscando enriquecer la experiencia de los eSports y abrir nuevas oportunidades de mercado.
Clientes (Cola del PES)	Su enfoque está en dos segmentos clave: los jóvenes jugadores y los adultos entusiastas interesados en participar en las competencias semi-profesionales de eSports.
Segmentación de Clientes	Segmento B2C: Jóvenes jugadores y los adultos entusiastas interesados en participar en las competencias semi-profesionales de eSports. Segmento B2B: Marcas patrocinadoras y anunciantes
Necesidades de los Clientes	Segmento B2C: Jóvenes buscan competir y desarrollar habilidades; adultos interesados en aprender y participar en oportunidades de negocio en eSports (Clubs de eSports). Segmento B2B: Marcas interesadas en conectar con una audiencia joven y creciente en el mercado.
Personas y Procesos (Parte central del PES)	El equipo humano diverso y capacitado es el motor que impulsa la visión inclusiva y profesional en la industria de los eSports.
Recursos Humanos y Cultura Organizacional	Equipo capacitado y diverso que respalda la visión inclusiva de la empresa.
Procesos Operativos	Organización de torneos, formación de jugadores y gestión de eventos.

Infraestructura Tecnológica	Tecnología adecuada para transmitir eventos y facilitar la participación de jugadores a distancia.
Productos y Servicios (Abdomen del PES)	Se destaca la capacidad para brindar experiencias únicas y valiosas, haciendo la diferencia por la calidad de los eventos.
Oferta de Servicios	Organización de eventos y competiciones de eSports de alta calidad (torneos y ligas), formación para jugadores y profesionales del sector.
Diferenciación y Valor Agregado	Calidad de los eventos, oportunidad para marcas de conectar con su audiencia y formación profesional en el sector de los eSports.

Nota. Elaboración propia a partir del enfoque estratégico PES para el modelo de negocio eSport.

4.4.2 Análisis bajo el enfoque estratégico DOFA

El DOFA es una herramienta sencilla diseñada en la década de los 70 por un grupo de expertos donde surge como un personaje clave Albert S. Humphrey en el Instituto de Investigación de Stanford, sin embargo, fundamental en el ámbito del enfoque estratégico debido a su capacidad para evaluar de manera integral tanto el entorno externo como interno de la industria de los eSports,

4.4.2.1 Fortalezas

Enfoque en la inclusión, el modelo de negocio se destaca por su compromiso con la equidad de género y la inclusión social en un sector históricamente dominado por hombres. Crear un ambiente seguro y acogedor para mujeres y personas con discapacidades es una fortaleza distintiva.

Profesionalismo y Formación, el modelo de negocio enfatiza la formación de nuevos talentos, ofreciendo eventos y capacitación a los adultos entusiastas que quieren ser parte del ecosistema de los eSports.

Propuesta de valor única para jugadores y marcas, la empresa ofrece experiencias auténticas y de calidad tanto para jugadores como para marcas. Esto incluye la participación en

torneos masculinos y femeninos bien organizados, oportunidades de desarrollo profesional y acceso a una comunidad inclusiva y respetuosa.

Estrategias de marketing y colaboraciones estratégicas, con una fuerte orientación hacia el marketing y la construcción de relaciones con marcas y patrocinadores, la empresa puede maximizar su visibilidad y atractivo en el mercado.

4.4.2.2 Oportunidades

Expansión del mercado, existe un amplio margen para el crecimiento continuo de los eSports, con una audiencia proyectada para crecer significativamente en los próximos años.

Vacío en infraestructura y formación profesional, la falta de academias de entrenamiento, torneos locales y equipos semiprofesionales en Colombia representa una oportunidad para establecer una empresa que aborde estas carencias.

Aumento de patrocinios y reconocimiento del mercado, el interés creciente de grandes marcas en los eSports señala una oportunidad para atraer inversiones y patrocinios.

4.4.2.3 Debilidades

Desconocimiento del público, como una marca nueva en el mercado, enfrentará el desafío de construir reconocimiento y credibilidad entre los consumidores y participantes del sector de eSports, lo cual es crucial para ganar participación en el mercado.

Alta Inversión Inicial, la operación a gran escala en la industria de los eSports requiere una inversión significativa en tecnología, marketing, infraestructura y talento humano, lo cual puede ser un obstáculo para una marca nueva que aún no ha establecido un flujo de ingresos sólido.

Tiempo para el Desarrollo de una escena competitiva, construir una escena competitiva sólida y reconocida lleva tiempo. Esto incluye inicialmente la organización de torneos,

posteriormente la formación de jugadores y el establecimiento de relaciones con patrocinadores y socios. En el corto y mediano plazo, esto puede limitar el impacto y la visibilidad de la marca en el mercado.

Infraestructura limitada en eSports en Colombia, a pesar del crecimiento del mercado, Colombia todavía tiene una infraestructura limitada para los eSports, lo que representa un desafío para una nueva empresa que busca establecer una presencia significativa en este sector.

4.4.2.4 Amenazas

Competencia creciente, a medida que el mercado de los eSports crece, es probable que aumente la competencia, tanto a nivel local como internacional.

Cambios en las preferencias del público y tendencias tecnológicas, la rápida evolución de la tecnología y las preferencias de los jugadores pueden representar un desafío para mantenerse actualizado y relevante.

Riesgos regulatorios y legales, los eSports, al ser una industria emergente, pueden enfrentar desafíos legales y regulatorios, incluyendo derechos de propiedad intelectual y regulaciones de eventos.

Ilustración 38

Análisis DOFA para ProExpert



Nota. Elaboración propia a partir del análisis DOFA de Albert S. Humphrey para el modelo de negocio eSports.

A partir del análisis DOFA se destaca que, aunque hay desafíos significativos, especialmente en términos de infraestructura y profesionalización, el mercado de los eSports en Colombia ofrece oportunidades sustanciales para el crecimiento y la innovación, particularmente con un enfoque en la inclusión y la equidad.

Teniendo en cuenta los resultados del DOFA se extraen las DO-FA-FO-DA que permiten identificar estrategias sólidas y sostenibles en un mercado como los eSports.

Tabla 15

Análisis DO-FA FO-DA para ProExpert

Categoría	Descripción
DO (Debilidades-Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento del público: La agencia puede abordar esto mediante estrategias de marketing para aprovechar el crecimiento del mercado. - Alta inversión inicial y oportunidades de patrocinio: Representa un desafío financiero pero también una oportunidad para atraer inversiones y patrocinios.

FA (Fortalezas-Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en la inclusión y competencia creciente: A pesar de la competencia, el enfoque en la inclusión puede diferenciar a la agencia. - Profesionalismo y cambios en preferencias y tendencias: La profesionalidad puede ayudar a adaptarse a cambios rápidos en el mercado.
FO (Fortalezas-Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor única y expansión del mercado: La propuesta única de la agencia y el crecimiento del mercado ofrecen oportunidades significativas. - Estrategias de marketing y vacío en infraestructura y formación profesional: Ofrece una oportunidad para establecer presencia y expandir el alcance.
DA (Debilidades-Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo para desarrollo competitivo y riesgos regulatorios y legales: El tiempo para desarrollar una escena competitiva puede ser amenazado por riesgos legales, lo que representa un desafío para el crecimiento a largo plazo.

Nota. Elaboración propia para el modelo de negocio eSports.

4.5 Mezcla de Mercadeo 4Ps + Sostenibilidad

La estrategia de ProExpert se analiza a través del enfoque de la mezcla de mercadeo de las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), complementada con un componente de sostenibilidad. Este modelo, desarrollado por E. Jerome McCarthy en 1960, proporciona una estructura integral para evaluar y desarrollar estrategias de marketing efectivas (Investopedia, 2023). A continuación, la siguiente tabla presenta un cuadro resumen que integra todos los aspectos clave de la estrategia de ProExpert de acuerdo con la mezcla de mercadeo 4Ps e incluyendo un componente de sostenibilidad.

Tabla 16

Mezcla de mercadeo 4Ps

Aspecto	Descripción
---------	-------------

Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Torneos y Ligas: Organización de torneos y ligas que contarán con competiciones de los principales juegos por modalidad de eSports: MOBA (League of Legends, Dota 2), FPS (Counter-Strike: Global Offensive, Call of Duty), Hero Shooter (Overwatch 2, Valorant, Marvel Rivals), Combate (Mortal Kombat, Street Fighter, Tekken, KOF), Simulación Deportiva (FIFA, NBA 2K), Simulación de Carreras (Gran Turismo, Forza Motorsport), y RTS (StarCraft II, Age of Empires).
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinio: Ocho patrocinadores principales que financian torneos y ligas, asegurando recursos suficientes. - Estrategia de Precios en Torneos: Sin tarifa de afiliación para facilitar la participación de un mayor número de jugadores. - Merchandising: Venta de productos co-branded, generando ingresos adicionales y promoción de marca.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> - Gaming Arena de ProExpert: Adecuación del Gaming Arena de ProExpert donde se realizarán los encuentros presenciales y las premiaciones. - Presencia Online: Presencia en redes sociales y canales de streaming propios para transmitir los eventos y alcanzar una audiencia global.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing Digital: Campañas en redes sociales, marketing de contenido y publicidad en línea. - Activaciones de Marca: Stands interactivos y promociones especiales en eventos presenciales. - Co-branding: Desarrollo de campañas y productos de merchandising co-branded. - Relaciones Públicas: Entrevistas, reportajes y colaboraciones con influencers y medios de comunicación. - Programas de Lealtad: Programas de fidelización y recompensas para mantener el engagement de los fans.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión y Diversidad: Políticas de inclusión y cero tolerancias al acoso, promoviendo un entorno seguro y respetuoso. - Desarrollo de Talento: Inversiones en formación y apoyo a jugadores, entrenadores y personal técnico. - Impacto Social: Participación en iniciativas comunitarias y proyectos sociales que promuevan el acceso a la tecnología. - Sostenibilidad Ambiental: Implementación de prácticas sostenibles en la organización de eventos, como el uso de materiales reciclables. - Transparencia y Ética: Compromiso con la transparencia y la ética en todas las operaciones y relaciones comerciales.

Fuente. Elaboración propia para el modelo desarrollado por E. Jerome McCarthy en 1960.

4.6 Presupuesto de inversión en el marketing mix

El presupuesto de inversión en el marketing mix de ProExpert está diseñado para apoyar las estrategias previamente descritas, asegurando una implementación efectiva y un impacto significativo en el mercado de eSports. En la siguiente tabla se detalla cómo se asignará el presupuesto de marketing y cómo se enlaza con cada una de las estrategias expuestas.

Tabla 17

Presupuesto de inversión en el marketing mix de ProExpert

STRATEGIA	TÁCTICA	INVERSIÓN
PLAZA	Adecuación del Gaming Arena de ProExpert	45.000.000 (Incluida en inversión inicial)
PROMOCIÓN	Campañas de marketing digital y promoción de torneos en redes sociales (Pauta)	\$24.000.000 anuales (\$2.000.000 mensuales)
PRODUCTO	Organización de torneos y ligas de eSports con competiciones de los principales juegos por modalidad	Los torneos tendrán premiaciones de gran atractivo económico. \$120.000.000 al año
PRECIO	Estrategia de precios sin tarifa de afiliación para facilitar la participación de jugadores.	Tarifa \$0 para inscripción a torneos
SOSTENIBILIDAD	Implementación de políticas de inclusión y diversidad, desarrollo de talento, impacto social y sostenibilidad ambiental	Integrado en políticas operativas

Fuente. Elaboración propia

El cuadro anterior detalla el presupuesto de inversión en el marketing mix de ProExpert, alineado con las estrategias de producto, precio, plaza, promoción y sostenibilidad.

5 Aspectos Técnicos

En este capítulo se plantean los aspectos técnicos del modelo de negocio de ProExpert, teniendo en cuenta los requisitos tecnológicos, la infraestructura necesaria, y los recursos humanos y materiales para la organización de torneos y ligas de eSports. Se analizarán la

capacidad operativa, los costos asociados y el equipo de trabajo requerido para garantizar el funcionamiento eficiente y exitoso de los eventos.

En este apartado, se pretende resolver las preguntas referentes a qué, cómo, cuánto, cuándo, dónde, y con qué producir los servicios propuestos, asegurando que todos los elementos técnicos-operativos estén alineados con los objetivos del proyecto. El aspecto técnico-operativo de ProExpert comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y la operatividad de los torneos y ligas de eSports, garantizando una experiencia de alta calidad para jugadores, espectadores y patrocinadores.

Es importante resaltar que ProExpert se especializa en la organización de dos tipos principales de competencias (servicios): torneos y ligas. Estos formatos están diseñados para satisfacer las necesidades específicas de diferentes tipos de jugadores. Estas diferencias se comparan detalladamente en la **tabla 1** “Características formatos de competición”, así como en la **tabla 2** “Categoría de competición torneos y ligas ProExpert”, se describen los tipos de juegos en competición según la categoría eSports a la que pertenece.

A continuación se presentan las fichas técnicas de cada una de las competencias propuestas en ProExpert tanto para el formato de torneos, como formato de Liga.

5.1 Ficha Técnica del servicio de torneos de eSports ProExpert

La ficha técnica proporciona una descripción del servicio de torneos de eSports, abarcando aspectos como la duración, horarios, ubicación, capacidad, inscripciones, servicios incluidos y adicionales, y medidas de seguridad, dirigida a jugadores, espectadores y entusiastas del gaming.

Tabla 18

Ficha Técnica del servicio de torneos de eSports ProExpert

Categoría de Competición	Características competición Formato Torneos
Categorías Disponibles por Edad	Jóvenes de 15 a 17 años con acompañamiento de adulto responsable (Solamente para torneo jornada diurno)
	Adultos
Categorías Disponibles por Genero	Masculina
	Femenina
	Mixta
Categorías por Modalidad	Online
	Presencial (Gaming Arena Bogotá)
Nivel de habilidad	Principiante (Primera inscripción)
	Intermedio
	Avanzado
Formato del Torneo	8 equipos, divididos en dos grupos (Grupo A y Grupo B) de 4 equipos cada uno. La competición se desarrollará en una fase de grupos, seguida de las semifinales, el partido por el tercer puesto y la final
Duración del Torneo	Ejecución en 2 semanas (16 encuentros en total) Días de ejecución (viernes, sábados y domingos)
Cronograma de competición	01 Viernes 1 6:00 - 7:30 PM Grupo A - Partido 1 02 Viernes 1 7:45 - 9:15 PM Grupo A - Partido 2 03 Viernes 1 9:30 - 11:00 PM Grupo A - Partido 3 04 Viernes 1 11:15 - 12:45 AM Grupo A - Partido 4 05 Sábado 1 6:00 - 7:30 PM Grupo B - Partido 1 06 Sábado 1 7:45 - 9:15 PM Grupo B - Partido 2 07 Sábado 1 9:30 - 11:00 PM Grupo B - Partido 3 08 Sábado 1 11:15 - 12:45 AM Grupo B - Partido 4 09 Sábado 1 1:00 - 2:30 AM Grupo A - Partido 5 10 Domingo 1 1:30 - 3:00 PM Grupo A - Partido 6 11 Domingo 1 3:15 - 4:45 PM Grupo B - Partido 5 12 Viernes 2 8:00 - 9:30 PM Grupo B - Partido 6 13 Viernes 2 9:45 - 11:15 PM Semifinal 1 14 Viernes 2 11:30 - 1:00 AM Semifinal 2 15 Sábado 2 8:00 - 9:30 PM Partido 3er puesto 16 Sábado 2 10:00 - 11:30 PM Final
Inscripción	Proceso: Registro en línea a través de formulario oficial
	Plazo: Hasta 8 días antes del inicio del torneo
Valor de inscripción por persona	\$ 0
Premios disponibles	\$ 5.000.000

Premiación	1er puesto 60% 2do puesto 30% 3er puesto 10%
Política de pagos	Los premios se pagarán mediante transferencia bancaria dentro de los 8 días posteriores al torneo
Requisitos Técnicos	Los equipos deben traer sus propios periféricos (teclado, ratón, auriculares) La organización proporcionará los PC, monitores y adecuaciones para la competición, así como árbitro y Caster
Reglas de Juego	Se utilizará la versión más reciente del juego

Nota. Elaboración propia para el modelo de negocio eSport ProExpert.

5.2 Ficha Técnica del servicio de liga de eSports ProExpert

El calendario anual para las ligas de ProExpert incluye la participación de 8 equipos bajo el formato de todos contra todos (ida y vuelta), seguido de una fase de Play-In y Play-Off. Los enfrentamientos se llevarán a cabo semanalmente de lunes a jueves.

Tabla 19

Ficha Técnica del servicio de Ligas de eSports ProExpert

Categoría de Competición	Características competición Formato Ligas
Categorías Disponibles por Edad	Adultos
Categorías Disponibles por Genero	Mixta (Masculina / Femenina)
Categorías por Modalidad	Presencial (Gaming Arena Bogotá)
Nivel de habilidad	Avanzado
Formato del Torneo	8 equipos, todos contra todos (Ida y vuelta), seguido de una fase Play-In y Play-Off.
Duración del Torneo	Número de ligas por año: 2 ligas (una por semestre). Duración de la liga: 22 semanas por liga (21 semanas de enfrentamientos + 1 semana de receso). Días de ejecución (lunes, martes, miércoles y jueves) Total encuentros: 134 en un calendario anual.

<p>Cronograma de competición</p>	<p>Calendario Anual Liga 1: Semanas 1-21 (Febrero a Junio): Formato de Todos Contra Todos (Ida y Vuelta): Cada equipo juega contra todos los otros equipos dos veces (ida y vuelta). Total de partidos por equipo: 14 partidos (2 partidos contra cada uno de los otros 7 equipos). Número de enfrentamientos por semana: 4 enfrentamientos (1 por día de lunes a jueves). Semana 22 (Primera semana de Junio): Receso Semanas 23-24 (Segunda y tercera semana de Junio): Fase de Play-In: Equipos posicionados del 5° al 8° lugar compiten por los dos puestos restantes en los Play-Offs. 4 enfrentamientos (2 por semana, martes y jueves). Semanas 25-28 (Junio a Julio): Fase de Play-Offs: Cuartos de final: 4 enfrentamientos (1 por día, lunes a jueves). Semifinales: 2 enfrentamientos (Viernes y Sábado). Final: 1 enfrentamiento (Domingo). Liga 2: Tienen el mismo formato, pero con inicio en finales de Julio y finaliza en finales de Nov.</p>
<p>Inscripción</p>	<p>ProExpert realiza el proceso para los 8 equipos</p>
<p>Valor de inscripción por persona</p>	<p>\$ 0</p>
<p>Premios disponibles</p>	<p>Trofeo de Liga</p>
<p>Remuneración</p>	<p>Los equipos gestionan sus propios patrocinios con marcas adicionales que se encuentren interesadas en ser parte del ecosistema.</p>
<p>Requisitos Técnicos</p>	<p>Los equipos deben traer sus propios periféricos (teclado, ratón, auriculares) La organización proporcionará los PC, monitores y adecuaciones para la competición, así como árbitro y Caster</p>
<p>Reglas de Juego</p>	<p>No habrá descensos, pero estará sujeto a renovación de liga.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Nota. Anteriormente en el apartado 4.2.1 “Patrocinadores en el modelo de negocio de

ProExpert”, se destacó la importancia de las marcas patrocinadoras en el ecosistema del modelo

de negocio, generando los ingresos por patrocinios a torneos y ligas de ProExpert. Las 8 marcas patrocinadoras, proporcionan \$1.128.000.000 en el primer año de operación (\$156.000.000 por cada una de las marcas).

5.2.1 Inversión Inicial para la Puesta en Marcha (Centro de Competiciones)

Para la puesta en marcha y creación del centro de competencias “Gaming Arena”, se ha destinado una inversión inicial de \$45.000.000. Este presupuesto está diseñado para cubrir todos los costos relacionados con la adecuación del espacio y la creación de un entorno profesional y atractivo que cumpla con los estándares necesarios para albergar competencias de eSports de alto nivel. A continuación, se detalla cómo se destinarán estos recursos:

- **Adecuación del Espacio Físico:** Una parte significativa de la inversión se destinará a reformas y construcción dentro del Gaming Arena. Esto incluye la aplicación de pintura y acabados en paredes, techos y otras superficies para crear un ambiente estéticamente agradable y profesional. Además, se instalarán divisiones y paneles para definir áreas específicas como zonas de juego, áreas de descanso y espacios para espectadores. También se implementará un sistema de iluminación adecuado que incluya luces LED y focos para asegurar una visibilidad óptima durante las competencias.
- **Infraestructura Tecnológica y de Redes:** La inversión cubrirá la instalación de cableado estructurado para garantizar una conexión a Internet de alta velocidad y baja latencia, esencial para competencias de eSports. Asimismo, se configurarán routers, switches y otros equipos de red necesarios para asegurar una conectividad robusta y confiable en todo el Gaming Arena.

- **Mobiliario y Equipamiento:** Se adquirirán mesas y sillas ergonómicas para los jugadores, así como mobiliario adicional para el público y el personal. Además, se instalarán pantallas grandes y monitores para la visualización de las competiciones por parte de los espectadores y para uso interno del personal. Este mobiliario y equipamiento garantizarán comodidad y funcionalidad para todos los participantes.
- **Sistemas de Sonido y Audio:** Se implementará un sistema de sonido de alta calidad que incluirá altavoces y micrófonos para la narración en vivo y la comunicación durante los eventos. También se realizará el aislamiento acústico de ciertas áreas para reducir el ruido y mejorar la calidad del audio durante las transmisiones y competiciones.
- **Sistemas de Seguridad:** Para garantizar la seguridad de los equipos y participantes, se instalarán cámaras de vigilancia en todo el Gaming Arena. Además, se implementarán sistemas de alarma contra incendios y de seguridad para proteger las instalaciones y a las personas presentes, asegurando un entorno seguro y protegido.
- **Decoración y Branding:** Finalmente, la inversión incluirá la adquisición de elementos decorativos que reflejen la identidad de ProExpert y creen una atmósfera inmersiva y atractiva. También se diseñarán e instalarán señales y logotipos de ProExpert y sus patrocinadores para mejorar la experiencia del visitante y promover las marcas asociadas. Este esfuerzo de branding es fundamental para crear un entorno profesional y atractivo que refuerce la imagen de ProExpert.

La puesta en marcha del Gaming Arena se destinará a una serie de mejoras y adquisiciones que garantizarán un espacio de competiciones de eSports de alta calidad. Esta inversión no solo asegurará que el Gaming Arena cumpla con todos los requisitos técnicos y estéticos, sino que también creará un entorno seguro, cómodo y atractivo tanto para los jugadores como para los espectadores.

5.3 Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio

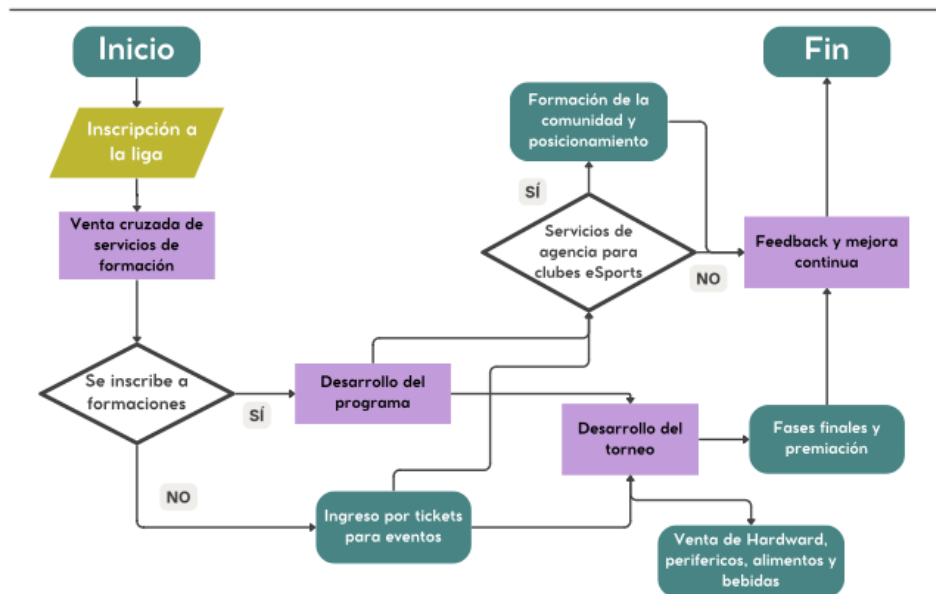
El diagrama seguirá el flujo de servicios desde la inscripción en la liga hasta la implementación de servicios adicionales. Cada servicio se conecta con el proceso principal de los torneos de eSports, mostrando cómo se interrelacionan y contribuyen al modelo de negocio global de ProExpert.

Este se estructuró para cumplir de manera integral con su plan estratégico en el mercado de los eSports, desde la inscripción a la liga, que amplía la comunidad y genera ingresos directos, hasta la venta cruzada de servicios de formación que fortalece el desarrollo de los jugadores, cada paso como la venta de entradas para eventos, la oferta de alimentos durante competiciones, y los servicios de agencia para clubes, contribuyen al éxito financiero y operativo. El inicio, desarrollo y fase final de los torneos refuerzan el reconocimiento de ProExpert como organizador de eventos de alta calidad, mientras que el feedback continuo garantiza mejoras constantes en la experiencia del usuario y la oferta de servicios, consolidando su posición competitiva en el dinámico panorama de los eSports. A continuación el flujo diseñado.

Ilustración 39

Flujo de servicios ProExpert

FLUJO DE SERVICIOS



Nota. Elaboración propia

La ilustración muestra cómo cada uno de estos servicios adicionales se integra en el flujo general del proceso de torneos, ofreciendo una visión detallada y completa de la operación de ProExpert en su conjunto.

5.4 Recursos tecnológicos e infraestructura

Para respaldar sus operaciones en el dinámico mercado de los eSports, ProExpert se estructura en diversas áreas que son fundamentales para garantizar su funcionamiento, la inversión requerida para los equipos de cómputo (PC Gamers y mobiliarios para las competiciones) se muestran en la siguiente tabla y se describe en mayor medida en Simulador Financiero Simplificado (Anexo 1).

Tabla 20

Especificaciones técnicas de recursos para puesta en marcha

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computadores Jugadores: Computadores gamer con procesadores	10	\$ 6.000.000	\$ 60.000.000

Intel i7/i9, 32GB RAM, tarjetas gráficas RTX 4060, almacenamiento SSD de 1TB, y monitores de 144Hz para asegurar una experiencia de juego óptima.			
Computadores Administrativos: Computadoras eficientes para tareas administrativas con procesadores Intel i5, 16GB RAM, almacenamiento SSD de 512GB, y monitores de 24 pulgadas.	10	\$ 4.000.000	\$ 40.000.000
Monitores Monitores adicionales para estaciones de trabajo y visualización de eventos, con resolución Full HD y tamaños de 27 pulgadas.	20	\$ 800.000	\$ 16.000.000
Sillas de escritorio Sillas de oficina ergonómicas con soporte lumbar y ajustes múltiples para asegurar comodidad durante largas sesiones de trabajo y juego.	20	\$ 600.000	\$ 12.000.000
EQUIPO DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Diademas Auriculares con micrófono de alta calidad para comunicaciones internas y narración de eventos.	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Escritorios: Escritorios ergonómicos ajustables, diseñados para maximizar el confort y la productividad de los jugadores y el personal administrativo.	20	\$ 2.000.000	\$ 40.000.000
Televisores Televisores de 55 pulgadas con resolución 4K para transmitir eventos en vivo y realizar presentaciones.	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
PUESTA EN MARCHA	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Registro legal de la empresa	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Decoración temática Elementos de decoración temáticos, branding y señalización que reflejen la identidad de ProExpert y mejoren la experiencia visual del Gaming Arena.	1	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Remodelación local	1	\$ 25.000.000	\$ 35.000.000

Obras de adecuación y construcción dentro del Gaming Arena, incluyendo reformas estructurales, instalación de iluminación, sistemas de sonido, cableado estructurado y mobiliario especializado.			
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 218.000.000

Nota. Esta inversión inicial está cuidadosamente planificada para asegurar que el Gaming Arena de ProExpert cuente con todos los recursos necesarios para ofrecer una experiencia de alta calidad tanto para los jugadores como para los espectadores. Cada artículo ha sido seleccionado por sus características y especificaciones que cumplen con los estándares más altos de la industria de los eSports, garantizando así la excelencia operativa y el éxito a largo plazo de ProExpert.

5.4.1 Talento Humano

- Organizadores de Eventos: Expertos en la planificación y ejecución de eventos, con conocimientos específicos en eSports.
- Personal Técnico IT: Para el mantenimiento y soporte de equipos y software.
- Marketing y Ventas: Profesionales especializados en marketing digital, relaciones públicas y ventas, enfocados en el sector de eSports.
- Administrativos y Financieros: Para la gestión diaria de la empresa, incluyendo recursos humanos, contabilidad y finanzas.
- Personal de Servicio al Cliente: Para manejar las consultas y necesidades de los jugadores y espectadores.
- Coaches y Entrenadores: Expertos en diversos juegos para ofrecer formación y asesoramiento a los jugadores.

5.4.2 *Software y Hardware*

- Equipos de Computación de Alta Gama: PCs y consolas de última generación para competiciones.
- Periféricos de Gaming: Teclados, ratones, auriculares y otros dispositivos específicos para eSports.
- Software de Gestión de Torneos: Para organizar y administrar los torneos de manera eficiente.
- Plataformas de Streaming: Para la transmisión en vivo de los eventos.
- Sistemas de CRM y ERP: Para la gestión de clientes y recursos empresariales.

5.4.3 *Maquinaria y Equipo*

- Equipamiento Audiovisual: Pantallas grandes, sistemas de sonido, cámaras y equipos de grabación.
- Infraestructura de Red: Servidores, routers y dispositivos de red para asegurar una conectividad óptima.

5.4.4 *Planta Física*

- Espacio para Eventos: Una ubicación física adecuada para albergar torneos, con capacidad para equipos y espectadores.
- Oficinas Administrativas: Para el personal de gestión, marketing y operaciones.
- Áreas de Descanso y Catering: Espacios confortables para jugadores y asistentes durante los eventos.

5.4.5 *Licencias de Operación*

- Licencias de Software y Juegos: Licencias legales para el uso de juegos y software en eventos.
- Permisos de Negocio: Licencias municipales y gubernamentales para operar un negocio de eventos y venta de alimentos/bebidas.
- Certificaciones de Seguridad: Cumplimiento de normativas de seguridad para eventos públicos.

5.5 **Capacidad de Producción o Prestación del Servicio**

ProExpert ha diseñado su modelo de negocio con un enfoque claro en la escalabilidad, permitiendo una expansión eficiente y sostenible a medida que crece la demanda y la popularidad de los eSports. La estructura actual, que comprende 134 encuentros de liga y 352 encuentros de torneos anuales, proporciona una base sólida para medir y aumentar la capacidad operativa sin comprometer la calidad del servicio. Por otra parte La escalabilidad se apoya en varios pilares clave como la **Infraestructura adaptable**, El Gaming Arena de ProExpert está equipado con tecnología adecuada que facilita la expansión de instalaciones y servicios según sea necesario.

De igual manera la capacidad de personal está compuesto por profesionales capacitados en la gestión de eventos de eSports, preparados para escalar operaciones y manejar un mayor volumen de competiciones.

Respecto a la tecnología y sistemas de Información permiten la gestión de competiciones y transmisión en línea facilitando una administración eficiente y la posibilidad de ampliar la cobertura a más eventos simultáneamente.

Por último la fuerte base de patrocinadores y el compromiso continuo de estos aseguran los recursos financieros necesarios para apoyar el crecimiento y la expansión de las operaciones.

5.6 Capacidad de Producción o prestación del Servicio

La capacidad de producción o prestación del servicio de ProExpert se evalúa en términos de la cantidad de competiciones que pueden ser organizadas y gestionadas dentro de un año. Con un total de 486 encuentros anuales (134 de liga y 352 de torneos), ProExpert ha demostrado una alta capacidad operativa y eficiencia en la gestión de eventos.

Al organizar 4 encuentros de liga por semana (de lunes a jueves) y hasta 16 encuentros de torneos en los fines de semana (viernes a domingo) se demuestra una gran capacidad para trabajar un gran volumen de eventos con una alta calidad en la producción de eventos y una experiencia óptima para jugadores y espectadores.

Los 10 computadores gamer, junto con el mobiliario y equipos adicionales (monitores, sillas gamer), están adecuadamente mantenidos y gestionados para soportar el intenso calendario de competiciones. Los arreglos locativos de \$45.000.000 garantizan un entorno de juego profesional y atractivo.

Estrategia de marketing y publicidad con una inversión anual de \$24.000.000 en promoción de los torneos en redes sociales, ProExpert asegura una alta visibilidad y atractivo continuo para nuevos jugadores y espectadores, incrementando la demanda y participaciones.

ProExpert está bien posicionado para escalar sus operaciones y aumentar su capacidad de producción, aprovechando su infraestructura, equipo de profesionales y sólido apoyo financiero. La combinación de estos factores permite a ProExpert no solo mantener un alto nivel de servicio, sino también expandirse de manera efectiva para satisfacer la creciente demanda en el sector de eSports.

6 Aspectos Organizacionales y Legales

A continuación se expone los fundamentos organizacionales y legales que configuran la estructura de ProExpert, detallando la estructura organizativa de la empresa. Asimismo, se abordan las políticas clave para la gestión del talento humano, y se describen las medidas para asegurar el cumplimiento legal y la viabilidad económica de ProExpert en el contexto colombiano y en el ámbito de los eSports.

6.1 Misión

Crear y consolidar una escena competitiva de eSports en Colombia, bajo un entorno de igualdad e inclusión. Nos dedicamos a generar oportunidades continuas de formación y desarrollo profesional, asegurando que cada participante de la industria pueda alcanzar su máximo potencial.

6.2 Visión

Ser referente en la industria de los eSports a nivel nacional, distinguiéndonos por nuestra capacidad de profesionalizar jugadores y generar oportunidades valiosas para las marcas patrocinadoras.

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de ProExpert está encabezada por la Dirección Ejecutiva y Financiera, bajo la cual se encuentran tres direcciones principales: Asuntos Legales y HSEQ, Marketing y Gestión Comercial, y Administración. La Dirección de Asuntos Legales y HSEQ supervisa los departamentos de Asuntos Legales y HSEQ. La Dirección de Marketing y Gestión Comercial incluye los departamentos de Marketing, Publicidad y Gestión Comercial. La Dirección Administrativa abarca Recursos Humanos (RRHH), Soporte Tecnológico y Operaciones.

6.4 Organigrama

Como se muestra en la figura 7, ProExpert cuenta con una estructura jerárquica que facilita una distribución de responsabilidades y funciones para la operabilidad del modelo de negocio propuesto, el cual le permite operar de manera eficiente, mantener una comunicación fluida entre los distintos departamentos y adaptarse al crecimiento y cambios del mercado de los eSports en Colombia.

Ilustración 40

Organigrama ProExpert



Nota. La ilustración detalla la estructura organizacional de ProExpert bajo tres unidades funcionales.

6.5 Descripción de funciones por dirección organizativa

En ProExpert, la estructura organizativa está diseñada para garantizar una gestión eficiente y efectiva de todas las áreas críticas de la empresa. A continuación, se presenta una descripción detallada de los cargos y responsabilidades dentro de la organización, abarcando desde la dirección ejecutiva hasta las funciones operativas y de soporte. Cada puesto está definido con claridad en términos de sus responsabilidades, requisitos educativos y experiencia necesaria, así como el modelo de contratación y la remuneración correspondiente. Esta estructura no solo asegura la alineación estratégica de todas las áreas funcionales, sino que también fomenta un entorno colaborativo y de alto rendimiento, fundamental para el éxito de ProExpert en el competitivo mercado de los eSports.

Tabla 21

Funciones por dirección organizativa

Puesto	Descripción del Cargo	Nivel Educativo y/o Experiencia Necesaria	Modelo de contratación	Remuneración por cargo
Dirección Ejecutiva y Financiera	Encargada de la toma de decisiones estratégicas, gestión financiera y supervisión general de operaciones.	Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas o similar; experiencia mínima de 5 años en puestos de alta dirección.	Directa	\$5.000.000 + Prestaciones sociales
Dirección de Asuntos Legales y HSEQ	Responsable de cumplimiento normativo y políticas de salud, seguridad, medio ambiente y calidad.	Título en Derecho, Ingeniería Industrial o similar; experiencia mínima de 3 años en gestión de HSEQ y asuntos legales.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Coordinación de Calidad y HSEQ	Apoya la implementación y supervisión de políticas de calidad, seguridad y medio ambiente.	Título en Ingeniería Industrial, Gestión de Calidad o similar; experiencia mínima de 2 años en HSEQ.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Dirección de Marketing	Diseña y ejecuta estrategias de marketing para promocionar eventos y torneos.	Título en Marketing, Publicidad o similar; experiencia mínima de 3 años en marketing digital y promocional.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Gestión Publicitaria	Crea y gestiona campañas publicitarias para maximizar la visibilidad de los eventos.	Título en Publicidad, Comunicaciones o similar; experiencia mínima de 2 años en gestión publicitaria.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Gestión Comercial	Desarrolla relaciones comerciales y alianzas estratégicas con patrocinadores y socios.	Título en Administración de Empresas, Negocios Internacionales o similar; experiencia mínima de 3 años en gestión comercial y relaciones públicas.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Recursos Humanos	Gestiona el reclutamiento, la capacitación y el bienestar del personal.	Título en Recursos Humanos, Psicología Organizacional o similar; experiencia mínima de 2 años en gestión de RRHH.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Soporte TI	Proporciona soporte técnico y mantiene la infraestructura tecnológica necesaria.	Título en Ingeniería de Sistemas, Tecnologías de la Información o similar; experiencia mínima de 2 años en soporte técnico y gestión de infraestructura TI.	Directa	\$3.000.000 + Prestaciones sociales
Caster & Formación	Narración y análisis de eventos en vivo, formación de nuevos talentos en casting y análisis.	Experiencia mínima de 2 años como Caster en eSports; formación en Comunicación, Periodismo o similar es preferible.	Directa	\$2.000.000 + Prestaciones sociales

Caster & Producción de Medios Audiovisuales	Producción de contenido audiovisual, incluyendo transmisiones en vivo y material promocional.	Título en Comunicación Audiovisual, Producción de Medios o similar; experiencia mínima de 2 años en producción de medios y transmisión en vivo.	Directa	\$2.000.000 + Prestaciones sociales
--	---	---	---------	-------------------------------------

Nota. Esta descripción detallada de funciones y responsabilidades asegura que cada miembro del equipo de ProExpert esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando un desempeño óptimo y una colaboración eficaz en todas las áreas operativas.

El costo fijo de salarios (personal directo) representa un 68.3% (\$550.800.000) en la estructura de los costos del modelo de negocio. Esto evidencia que la estrategia se centra en parte en la construcción de un equipo funcional y con gran experiencia de la industria.

6.5.1 Retos que enfrenta cada cargo para el cumplimiento de objetivos del modelo

- Dirección Ejecutiva y Financiera: Entre los principales retos del cargo se encuentran asegurar un crecimiento sostenible, gestionar eficazmente los recursos financieros y mantener un alto nivel de rendimiento operativo mientras se expande el alcance y la influencia de ProExpert en el mercado de eSports.
- Dirección de Asuntos Legales y HSEQ: Los retos del cargo incluyen mantener el cumplimiento continuo con la legislación vigente, minimizar los riesgos legales y crear un entorno seguro y de alta calidad.
- Coordinación de Calidad y HSEQ: Los retos del cargo son mejorar continuamente los sistemas de gestión de calidad, asegurar la conformidad con normativas de seguridad y fomentar una cultura de calidad.
- Dirección de Marketing: Los principales retos son incrementar la visibilidad y participación en los eventos, asegurar una comunicación efectiva y mantenerse al día con las tendencias de marketing digital.

- **Gestión Publicitaria:** Los retos del cargo incluyen optimizar el retorno de inversión en publicidad, mantener una presencia constante en los medios y adaptar las campañas a las preferencias del público objetivo.
- **Gestión Comercial:** Los retos del cargo son asegurar un flujo constante de patrocinadores, negociar acuerdos beneficiosos y mantener relaciones comerciales positivas.
- **Recursos Humanos:** Los retos del cargo son atraer y retener talento de alta calidad, desarrollar un entorno de trabajo positivo y asegurar el cumplimiento de normativas laborales.
- **Soporte TI:** Los retos del cargo son mantener la continuidad operativa, resolver problemas técnicos de manera oportuna y estar al tanto de las últimas tendencias en tecnología de la información.
- **Caster & Formación:** Los retos del cargo son mantener un alto nivel de calidad en las transmisiones, identificar y desarrollar nuevos talentos, y adaptarse a las tendencias en el casting de eSports.
- **Caster & Producción de Medios Audiovisuales:** Los retos del cargo son producir contenido que atraiga y retenga a la audiencia, manejar eficazmente la tecnología de producción y mantenerse actualizado con las tendencias en producción audiovisual.

6.6 Factores clave de la gestión del talento humano

ProExpert busca consolidar una escena competitiva de eSports en Colombia bajo un entorno de igualdad e inclusión, por ello es crucial atraer y seleccionar a los candidatos más calificados y adecuados para cada posición, asegurando diversidad e inclusión. Las políticas de

selección de jugadores promoverán la igualdad, asegurando la representación de géneros y grupos diversos.

ProExpert ofrece programas de capacitación continua, implementando programas de mentoría para guiar y apoyar el desarrollo profesional de los empleados, y crea planes de carrera que permitan tanto a los empleados como a los jugadores ver un futuro claro dentro de la empresa, con oportunidades de ascenso y desarrollo profesional.

Respecto al clima y cultura organizacional será imperativo fomentar un ambiente de trabajo positivo que promueva la colaboración, la creatividad y el bienestar de los empleados. ProExpert fomenta una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización. Frente a el bienestar ProExpert implementa políticas y programas de bienestar físico y mental, como acceso a actividades deportivas, asesoramiento y talleres de manejo del estrés, el cual está más enfocado a los jugadores de competiciones profesionales. Además, se enfoca en crear un ambiente de trabajo seguro y saludable, con ergonomía adecuada y medidas de seguridad, debido a las extensas jornadas frente al ordenador.

6.7 Esquema de gobierno corporativo

ProExpert puede asegurar una gestión eficiente y profesional que no solo mejore las operaciones del día a día, sino que también prepare a la empresa para un crecimiento futuro sostenible y rentable. Esta estructura de gobierno corporativo ayudará a ProExpert a establecerse como un líder en el mercado de eSports en Colombia, promoviendo la inclusión y la equidad de género, y contribuyendo significativamente al desarrollo de este sector.

6.7.1 Definición de roles de fundadores

CEO (Director Ejecutivo y Financiero), uno de los fundadores asumirá el rol de CEO, encargándose de la dirección estratégica y operacional de la empresa.

COO (Director de Operaciones), El otro fundador ser el COO, enfocándose en la gestión diaria de las operaciones, incluyendo la organización de eventos y el desarrollo de talento.

6.7.2 Creación de un Consejo Asesor

Dada la escala de ProExpert, un consejo asesor será la opción más adecuada que un directorio formal. Este consejo está conformado por los fundadores y dos asesores externos con experiencia en el sector de los eSports.

6.7.3 Estructura Organizacional Clara

Como se estableció anteriormente en el organigrama (Figura 7), ProExpert define claramente las responsabilidades de cada una unidad organizativa de la compañía. Incluye posiciones clave como la dirección de asuntos legales, comercial, y administrativa.

6.7.4 Políticas y Procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos cubrirá aspectos como la ética de trabajo, la gestión financiera, y las políticas de recursos humanos. Este documento servirá como una guía para mantener la coherencia y la profesionalidad en todas las operaciones.

6.7.5 Comunicación y Transparencia

ProExpert facilita canales de comunicación efectivos que permiten una comunicación fluida entre todos los niveles de la organización y con el consejo asesor. La transparencia en la toma de decisiones fortalecerá la confianza dentro del equipo.

6.7.6 Reuniones Regulares y evaluación de desempeño

En las reuniones periódicas con el consejo asesor se evalúa y revisa la estrategia de negocio, discutir el progreso y ajustar los planes según sea necesario. Las decisiones importantes son documentadas y comunicadas adecuadamente al finalizar las reuniones con el consejo asesor. Por otra parte se establece sistemas para evaluar el desempeño del equipo directivo y de

los empleados. Esto incluye la evaluación del cumplimiento de metas a corto y largo plazo y la efectividad de las estrategias de negocio.

6.8 Aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad

ProExpert se establecerá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) en Colombia, lo cual le confiere flexibilidad operativa y limita la responsabilidad de los accionistas frente a posibles deudas o litigios. Esta estructura es idónea para una empresa emergente en el sector de los eSports, permitiendo una gestión eficiente y adaptada a sus necesidades específicas.

Desde el punto de vista legal y regulatorio, ProExpert garantizará el cumplimiento de la legislación colombiana sobre derechos de autor y propiedad intelectual, especialmente en lo relacionado con la Ley 23 de 1982, que es crucial para las operaciones que involucran la transmisión y distribución de contenido digital en eventos y competiciones de eSports. Además, la empresa asegura la obtención de todas las licencias necesarias para la operación legal de sus actividades, incluyendo permisos para eventos públicos y licencias de software y juegos.

ProExpert implementará rigurosamente las políticas de privacidad y seguridad de datos para proteger la información personal de los jugadores y/o sus espectadores, cumpliendo así con las normativas colombianas de protección de datos. También establecerá procedimientos contables y financieros que aseguran la transparencia y el cumplimiento fiscal, elementos clave para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Los estatutos sociales de ProExpert se redactan para reflejar fielmente la operación del negocio, incluyendo la administración de la empresa y las reglas para la toma de decisiones. La inscripción de la empresa en el Registro Mercantil se realiza a través de la Cámara de Comercio, proporcionando el reconocimiento legal necesario para sus operaciones.

De esta manera, ProExpert se posiciona no solo para operar dentro de un marco legal seguro, sino también para establecer su credibilidad y sostenibilidad en el mercado de los eSports, un sector altamente competitivo y en constante evolución.

6.9 Regímenes especiales

En ProExpert, explorará activamente la posibilidad de beneficiarse de regímenes especiales aplicables al sector de los eSports, particularmente en las áreas de promoción de la cultura y entretenimiento. Dado que nuestro negocio opera en el sector del entretenimiento, estos regímenes podrían ser crucial para optimizar nuestras operaciones y estrategia de crecimiento.

6.9.1 Posibles beneficios tributarios a través del programa gubernamental CoCrea

CoCrea, instrumento del Ministerio de Cultura, facilita la co-creación de proyectos culturales junto con el sector privado y entidades sin ánimo de lucro, ofreciendo incentivos tributarios como principal beneficio. La Convocatoria CoCrea 2024 tiene como fin seleccionar iniciativas culturales, artísticas y de patrimonio para otorgar recursos mediante inversiones o donaciones, permitiendo a los contribuyentes deducciones en sus impuestos.

Los participantes pueden presentar sus proyectos, y una vez avalados, buscan financiamiento. Este esquema no solo impulsa la cultura y las artes sino también beneficia a las empresas involucradas mediante mejoras en su imagen corporativa y satisfacción de los empleados. Los detalles sobre cómo participar están claramente detallados en términos de referencia disponibles en la plataforma de CoCrea.

“Conectamos y promovemos el diálogo entre la comunidad creativa, la empresa privada y el sector público” (Cocrea, 2024).

6.9.1.1 Beneficio en deducciones tributarias

ProExpert podría beneficiarse del mecanismo de CoCrea, que permite a los inversores recibir deducciones tributarias considerables. Al invertir en proyectos avalados, un inversor que contribuye, por ejemplo, 100 millones de pesos puede obtener una deducción en su base gravable de 165 millones de pesos. Esto reduce efectivamente la base sobre la cual se calculan los impuestos, resultando en un ahorro fiscal significativo. Así, por cada peso invertido, el aporte efectivo se ve amplificado en la declaración de renta, lo que hace económicamente atractivo apoyar iniciativas dentro del sector cultural y creativo como los eSports.

Ilustración 41

Ejemplo basado en contribuyentes con tasa de tributación del 35%



Nota. En la ilustración se observa que CoCrea no entrega recursos directos, si no que ofrece certificados para deducción en declaración de renta.

Fuente. Ejemplo tomado del sitio web cocrea.com.co/aportantes#1Co

La convocatoria CoCrea está abierta a personas naturales y jurídicas, consorcios y uniones temporales, que pueden presentar uno o más proyectos. ProExpert, al ser una entidad que opera en el ecosistema de los eSports, podría ser considerado dentro del ámbito cultural y creativo, especialmente en lo que respecta a nuevas formas de entretenimiento y expresión cultural digital.

7 Aspectos Financieros

En el desarrollo de una agencia de eSports como ProExpert, la solidez financiera es fundamental para garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, por lo que requieren una planificación cuidadosa, una gestión prudente de recursos y una atención constante a la diversificación de ingresos y la eficiencia operativa. Se desarrolló una estrategia financiera sólida con la que busca posicionarse para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en el competitivo mundo de los eSports para un lapso de cinco (5) años tras su inversión inicial.

7.1 Objetivos financieros

Los objetivos financieros están diseñados para proporcionar una base sólida que respalde el crecimiento y la estabilidad de la empresa. A continuación, se describen los indicadores financieros clave que permitirán evaluar el éxito del modelo de negocio de ProExpert.

7.1.1 Indicadores Financieros del Modelo de Negocio

Los indicadores financieros que ProExpert tendrá como derrotero es el VPN, la TIR y el punto de equilibrio en sus operaciones.

7.1.1.1 Valor Presente Neto (VPN)

- **Objetivo:** Calcular el VPN para evaluar la rentabilidad del proyecto.
- **Meta:** Lograr un VPN positivo, indicando que el proyecto generará más valor de lo que podría costar.

7.1.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

- **Objetivo:** Calcular la TIR para evaluar la viabilidad del proyecto.
- **Meta:** Obtener una TIR superior a la tasa mínima de rentabilidad esperada (TMR) del 25%.

7.1.1.3 Punto de Equilibrio

- **Objetivo:** Calcular el punto de equilibrio en términos de volumen de ventas e ingresos.
- **Meta:** Alcanzar el punto de equilibrio dentro de los primeros años de operación.

Estos indicadores proporcionaran una visión clara de la viabilidad y rentabilidad del proyecto, asegurando que ProExpert pueda tomar decisiones informadas y estratégicas para su crecimiento y desarrollo. Por supuesto que el objetivo de ProExpert es asegurar que estos indicadores financieros sean monitoreados y ajustados continuamente para reflejar el desempeño real de la empresa a través de una gestión financiera proactiva y estratégica.

7.2 Supuestos económicos para la simulación

La elaboración del presupuesto económico se realizará bajo una visión a cinco años, enfocándose en tres componentes fundamentales: el presupuesto de ventas estimadas, el presupuesto de costos y el presupuesto de inversión. Para estas estimaciones, se utilizará el modelo financiero desarrollado por la Universidad EAN, (Reyes, 2020).

7.2.1 Inflación Anual

- **Supuesto:** La inflación anual se proyecta en un 4% para los próximos cuatro años.
- **Rationale:** Este porcentaje refleja una estimación conservadora y estable del incremento general de precios en la economía, que afectará tanto los costos como los ingresos de la empresa. De acuerdo con el portal colombiaone.com la inflación en Colombia se proyecta a cerrar alrededor del 5% al final del año 2024. Además, hay una meta de inflación del 3% fijada para 2025, indicando un enfoque gubernamental hacia la estabilidad de precios en el mediano plazo (www.colombiaone.com, s.f.),.

7.2.2 Tasa de Impuesto a la Renta

- Supuesto: La tasa de impuesto a la renta aplicable se mantiene en el 35% durante todo el período de proyección.
- Rationale: Esta tasa es la vigente en Colombia y se utilizará para calcular los impuestos sobre las ganancias de la empresa.

7.2.3 Crecimiento del Mercado

- Supuesto: Se estima un crecimiento del 4% anual en las ventas.
- Rationale: El modelo asume un crecimiento anual del 2% en las cantidades vendidas para cada uno de los años desde 2026 hasta 2029. Este supuesto modesto se alinea con el incremento de la inflación, el cual afecta directamente a las marcas patrocinadoras en el contexto de la industria de eSports.

7.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas y costos es esencial para evaluar la viabilidad financiera de ProExpert. Estas proyecciones se basan en un crecimiento constante del 2% anual en las cantidades vendidas, partiendo de los ingresos y costos proyectados para el primer año. Tal como se aprecia en las tablas 9 y 10, se presentan las proyecciones de ingresos, costos de ventas.

7.3.1 Proyecciones de ingresos por línea de producto y servicio

La proyección de ingresos se desglosa en función de las diferentes líneas de producto y servicio que ofrece ProExpert. La tabla muestra los ingresos anuales estimados para el primer año de operación.

Tabla 22

Proyecciones de ingresos por patrocinios

Nombre del Producto o Servicio	Cantidades	Precio de Venta Unitario sin IVA	Ingresos Totales Anual
Patrocinios a Torneos y Ligas	8 marcas patrocinadoras	\$ 156.000.000 (Patrocinio mensual por marca)	\$1.248,000,000
Total			\$1.248,000,000

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

Las cifras de la tabla “*Proyecciones de ingresos por patrocinios*” proyecta que las inscripciones a ligas y torneos eSports generen el mayor ingreso, seguidas de la venta de espacios publicitarios. Estas proyecciones se basan en el precio unitario de cada servicio y la cantidad estimada de unidades vendidas en el año.

7.3.2 *Proyecciones de costos de cada línea de producto y servicio*

Las cifras relacionadas en la siguiente tabla representan la proyección de los costos asociados a cada línea de producto y servicio para el primer año de operación.

Tabla 23

Proyecciones de costos

Nombre Del Producto Servicio	Cantidad de premios entregados por mes	Costos Totales
Premiaciones mensuales en torneos	\$10.0000.000	\$ 120.000.000
TOTAL		\$ 120.000.000

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

Los costos de ventas relacionados de la tabla “*Proyecciones de costos*” incluyen tanto los costos directos como los indirectos asociados a la producción y provisión de los servicios prestados a los jugadores en las competiciones, así como la entrega de premiaciones a los equipos ganadores de cada competición. Los periféricos y merchandising no tienen costos asociados en este análisis específico, debido a acuerdos de patrocinio y de colaboración que cubren estos gastos.

7.3.3 *Proyecciones de Ingresos, Costos y Margen Operativo*

A continuación se presenta una proyección consolidada de ingresos, costos y margen operativo para los próximos cinco años.

Tabla 24

Proyecciones de Ingresos, Costos y Margen Operativo

AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS ANUALES POR CONCEPTO DE PATROCINIOS	\$ 1.248.000.000	\$ 1.323.878.400	\$ 1.404.370.206	\$ 1.489.755.915	\$ 1.580.333.074
COSTOS ANUALES ASOCIADOS A LA ENTREGA DE PREMIOS EN TORNEOS	\$ 120.000.000	\$ 122.400.000	\$ 124.848.000	\$ 127.344.960	\$ 129.891.859
MARGEN OPERATIVO	\$ 1.128.000.000	\$ 1.201.478.400	\$ 1.279.522.207	\$ 1.362.410.955	\$ 1.450.441.216

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

Se observa en la tala “Proyecciones de Ingresos, Costos y Margen Operativo” un incremento constante en las ventas y en los costos, manteniendo un margen operativo creciente, lo que refleja la sostenibilidad y la rentabilidad del modelo de negocio de ProExpert. Con estas proyecciones claras y detalladas, ProExpert puede planificar estratégicamente su crecimiento y ajustar sus operaciones para maximizar la rentabilidad y asegurar un desempeño financiero sólido.

7.3.4 *Justificación de proyección en ventas de acuerdo a la propuesta de valor e investigación.*

La información obtenida a través de la investigación y validación de la propuesta de valor en ProExpert proporciona una base sólida y concreta sobre la demanda y aceptación del mercado objetivo. A continuación se describen algunos puntos clave sobre cómo esta información respalda las proyecciones de ventas:

- **Validación de la Demanda y Necesidades del Mercado**

Segmentación de mercado: La investigación permite identificar claramente los segmentos de mercado clave, como jóvenes jugadores semi profesionales y adultos entusiastas, quienes han mostrado interés en las ofertas específicas de ProExpert, como entrenamiento profesional, acceso a competiciones y desarrollo de habilidades.

Necesidades y frustraciones: Al comprender las necesidades específicas de estos segmentos (como la incertidumbre sobre el nivel competitivo para jóvenes jugadores o el interés en la gestión de eventos para adultos entusiastas), ProExpert puede adaptar su oferta para satisfacer estas demandas de manera efectiva.

- **Validación de la Propuesta de Valor**

La investigación valida que los elementos clave de la propuesta de valor de ProExpert, como la formación profesional, la inclusión y el acceso a oportunidades de desarrollo, son realmente valorados por el mercado objetivo.

Al demostrar que estas propuestas abordan frustraciones y necesidades reales, se refuerza la relevancia de los servicios de ProExpert y se fortalece la confianza en las proyecciones de demanda.

- **Feedback de Clientes Potenciales:** La investigación recoge percepciones directas de clientes potenciales, lo que proporciona insights sobre la aceptación y disposición a pagar por los servicios ofrecidos, lo que permite ajustar estrategias de precios y oferta para maximizar la conversión de clientes potenciales en clientes reales.

- **Datos Cuantitativos y Cualitativos**

La combinación de datos cuantitativos (como estadísticas de crecimiento del mercado de eSports y análisis de competidores) y cualitativos (opiniones y percepciones recogidas durante la investigación) permite una comprensión holística del mercado.

Esto respalda las proyecciones de ventas al proporcionar una base que sustenta las expectativas de crecimiento y participación de mercado de ProExpert en el sector.

- **Planificación Estratégica y Ajustes Continuos**

Con base en la investigación, ProExpert puede desarrollar una estrategia de ventas y marketing más precisa y efectiva. Esto incluye la segmentación adecuada del mercado, la asignación de recursos según las necesidades identificadas y la implementación de tácticas de promoción que resonarán con los clientes potenciales. Además, la información recogida durante la investigación permite ajustes continuos en la estrategia comercial a medida que evolucionan las demandas del mercado y las preferencias de los clientes.

7.4 Infraestructura y gastos

Estos denominados pilares fundamentales que sustentan el desarrollo y la operación efectiva de un proyecto, ya que asegura que los recursos disponibles se utilicen de manera óptima para alcanzar los objetivos estratégicos.

7.4.1 Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos abarca mobiliario, licencias, programas y equipos esenciales para el inicio de operaciones de ProExpert. La implementación del proyecto se llevará a cabo de manera gradual, adquiriendo los equipos de forma progresiva. Esta estrategia se debe a los altos

costos por lo que será prioritaria la adquisición de ordenadores gamer de gama media, basados en el análisis de mercado que revela una mayor demanda por parte de los jugadores.

En la tabla 25 se relacionan detalladamente las inversiones requeridas para la puesta en marcha del modelo de negocio.

Tabla 25

Inversión en activos fijos

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computadores Jugadores	10	\$ 6.000.000	\$ 60.000.000
Computadores Administrativos	10	\$ 4.000.000	\$ 40.000.000
Pantallas	20	\$ 800.000	\$ 16.000.000
Sillas de escritorio	20	\$ 600.000	\$ 12.000.000
EQUIPO DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Diademas	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Escritorios	20	\$ 2.000.000	\$ 40.000.000
Televisores	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
PUESTA EN MARCHA	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Registro legal de la empresa	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Decoración temática	1	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Remodelación local	1	\$ 25.000.000	\$ 35.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 218.000.000

Nota. La mayor parte de la inversión se destina a los equipos de cómputo necesario para la ejecución de los torneos, ligas y en general todo tipo de competiciones de manera profesional.

De igual manera las adecuaciones locativas del lugar donde se realizarán las competiciones es un rubro importante en el presupuesto.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

7.4.2 Proyección de gastos operativos

Los gastos operativos para el primer año incluyen nóminas, presupuesto de marketing, gasto publicitario y gastos fijos. La siguiente tabla desglosa estos costos, proporcionando una visión clara de los recursos necesarios para mantener las operaciones diarias.

Tabla 26

Proyección de Gastos Operativos

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 146.880.000,00	ARRIENDO:	\$ 96.000.000
		SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 12.000.000
		TELEFONÍA CELULAR:	\$ 2.400.000
VENTAS:	\$ 220.320.000,00	INTERNET:	\$ -
		PAPELERÍA:	\$ 1.200.000
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 183.600.000,00	SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 47.736.000
TOTAL NÓMINAS	\$ 550.800.000,00	SERVICIOS DE ASEO:	\$ 47.736.000
		PÓLIZAS	\$ 12.000.000
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 24.000.000	OUTSOURCING	\$ 12.000.000
			\$ -
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES			\$ -
2026	\$ 26.400.000		\$ -
2027	\$ 29.040.000		\$ -
2028	\$ 31.944.000		\$ -
2029	\$ 35.138.400		\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 231.072.000

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

Además de las inversiones y gastos operativos, es crucial considerar el presupuesto de marketing y los gastos publicitarios proyectados para los próximos años como se pueden apreciar en la tabla “*Proyección de Gastos Operativos*”. Este presupuesto es indispensable para impulsar el crecimiento de ProExpert.

Con estas proyecciones detalladas de inversión inicial y gastos operativos, ProExpert puede planificar y gestionar sus recursos de manera efectiva para asegurar un lanzamiento exitoso y un crecimiento sostenible.

7.4.3 Inversión total y necesidades de financiación

Para poner en marcha ProExpert, es esencial determinar la inversión total necesaria y las fuentes de financiación requeridas. La inversión total incluye tanto las inversiones iniciales en infraestructura y equipo como el capital de trabajo necesario para cubrir los costos operativos, nóminas, marketing y gastos fijos durante los primeros meses de operación. A continuación, se presentan las proyecciones detalladas de la inversión total y las necesidades de financiación, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 27
Inversión total y necesidades de financiación

TOTAL INVERSIONES		\$ 218.000.000		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		25,34%		AÑOS DE CRÉDITO		3	
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL				CALCULO DEL PRÉSTAMO							
	MESES	VALOR			inicial	interés	amort	cuota	final		
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 60.000.000		AÑO 0					\$ 480.936.000,0		
NÓMINAS	6,0	\$ 275.400.000		2025	\$ 480.936.000	\$ 121.869.182	\$ 125.754.248	\$ 247.623.430	\$ 355.181.752		
MARKETING MIX	6,0	\$ 12.000.000		2026	\$ 355.181.752	\$ 90.003.056	\$ 157.620.375	\$ 247.623.430	\$ 197.561.377		
GASTOS FIJOS	6,0	\$ 115.536.000		2027	\$ 197.561.377	\$ 50.062.053	\$ 197.561.377	\$ 247.623.430	\$ -		
TOTAL		\$ 462.936.000		2028	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
				2029	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
TOTAL INVERSIÓN		\$ 680.936.000									
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 200.000.000									
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 480.936.000									

Nota. La tabla muestra la distribución de la inversión total necesaria para establecer y operar ProExpert durante los primeros meses. La inversión inicial cubre la infraestructura y equipo necesarios, mientras que el capital de trabajo asegura que la empresa pueda cubrir sus costos operativos, nóminas, marketing y gastos fijos durante el inicio de sus operaciones.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

Para financiar esta inversión total, se ha considerado un aporte de los emprendedores de \$200.000.000 y un préstamo que cubra el resto de las necesidades financieras por un valor de \$480.936.000.

7.5 Estados financieros

Los estados financieros son fundamentales para evaluar la salud financiera y la viabilidad de ProExpert a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan las proyecciones del estado de resultados, el balance general y el flujo de caja para los próximos cinco años, con el fin de proporcionar una visión completa y detallada del desempeño financiero esperado.

7.5.1 Estado de resultados

El estado de resultados muestra las proyecciones de ingresos, costos y utilidades de ProExpert para el período 2024-2028. Tal como se aprecia en la siguiente tabla, se incluyen las ventas, costos de ventas, utilidad bruta, gastos operativos, gastos financieros, impuestos y utilidad neta.

Tabla 28

Estado de resultados ProExpert

	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 1.248.000.000	\$ 1.323.878.400	\$ 1.404.370.207	\$ 1.489.755.915	\$ 1.580.333.075
COSTO VENTAS	\$ 120.000.000	\$ 122.400.000	\$ 124.848.000	\$ 127.344.960	\$ 129.891.859
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.128.000.000	\$ 1.201.478.400	\$ 1.279.522.207	\$ 1.362.410.955	\$ 1.450.441.216
GASTOS ADITIVOS Y VTA	\$ 550.800.000	\$ 572.832.000	\$ 595.745.280	\$ 619.575.091	\$ 644.358.095
GASTOS FIJOS DEL PERI	\$ 231.072.000	\$ 240.314.880	\$ 249.927.475	\$ 259.924.574	\$ 270.321.557
OTROS GASTOS	\$ 24.000.000	\$ 26.400.000	\$ 29.040.000	\$ 31.944.000	\$ 35.138.400
DEPRECIACIÓN	\$ 30.800.000	\$ 30.800.000	\$ 30.800.000	\$ 30.800.000	\$ 30.800.000
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 291.328.000	\$ 331.131.520	\$ 374.009.452	\$ 420.167.290	\$ 469.823.164
GASTOS FINANCIEROS	\$ 121.869.182	\$ 90.003.056	\$ 50.062.053	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IM	\$ 169.458.818	\$ 241.128.464	\$ 323.947.398	\$ 420.167.290	\$ 469.823.164
IMPUESTOS	\$ 59.310.586	\$ 84.394.962	\$ 113.381.589	\$ 147.058.551	\$ 164.438.107
UTILIDAD NETA	\$ 110.148.231	\$ 156.733.502	\$ 210.565.809	\$ 273.108.738	\$ 305.385.056

Nota. La tabla refleja una mejora constante en la utilidad operativa y neta a lo largo de los años proyectados mostrando un crecimiento sostenido en la rentabilidad.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

7.5.2 Balance general

El balance general proyectado proporciona una visión clara de los activos, pasivos y patrimonio de ProExpert durante el mismo período, tal y como se aprecia en la siguiente tabla.

	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 462.936.000	\$ 537.440.570	\$ 482.289.841	\$ 398.347.398	\$ 525.367.290	\$ 605.823.164
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 30.800.000	\$ 61.600.000	\$ 92.400.000	\$ 123.200.000	\$ 154.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 218.000.000	\$ 187.200.000	\$ 156.400.000	\$ 125.600.000	\$ 94.800.000	\$ 64.000.000
TOTAL ACTIVO	\$ 680.936.000	\$ 724.640.570	\$ 638.689.841	\$ 523.947.398	\$ 620.167.290	\$ 669.823.164
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 59.310.586	\$ 84.394.962	\$ 113.381.589	\$ 147.058.551	\$ 164.438.107
TOTAL PASIVO CORRIENTES	\$ -	\$ 59.310.586	\$ 84.394.962	\$ 113.381.589	\$ 147.058.551	\$ 164.438.107
Obligaciones Financieras	\$ 480.936.000	\$ 355.181.752	\$ 197.561.377	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 480.936.000	\$ 414.492.338	\$ 281.956.340	\$ 113.381.589	\$ 147.058.551	\$ 164.438.107
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 110.148.231	\$ 156.733.502	\$ 210.565.809	\$ 273.108.738	\$ 305.385.056
TOTAL PATRIMONIO	\$ 200.000.000	\$ 310.148.231	\$ 356.733.502	\$ 410.565.809	\$ 473.108.738	\$ 505.385.056

Nota. La tabla 16 proporciona una vista detallada del balance general proyectado, mostrando un aumento constante en los activos totales y el patrimonio neto a medida que ProExpert se consolida y aumenta su rentabilidad. Se observa una disminución progresiva en las obligaciones financieras, indicando una gestión efectiva de la deuda.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

7.5.3 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado ofrece una perspectiva sobre la liquidez y la capacidad de ProExpert para generar efectivo a lo largo del tiempo, tal y como se aprecia en la siguiente tabla.

	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 462.936.000	\$ 537.440.570	\$ 482.289.841	\$ 398.347.398	\$ 525.367.290	\$ 605.823.164
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 59.310.586	\$ 84.394.962	\$ 113.381.589	\$ 147.058.551	\$ 164.438.107
KTNO	\$ 462.936.000	\$ 478.129.983	\$ 397.894.879	\$ 284.965.809	\$ 378.308.738	\$ 441.385.056
Activo Fijo Neto	\$ 218.000.000	\$ 187.200.000	\$ 156.400.000	\$ 125.600.000	\$ 94.800.000	\$ 64.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 30.800.000	\$ 61.600.000	\$ 92.400.000	\$ 123.200.000	\$ 154.000.000
Activo Fijo Bruto	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000	\$ 218.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 680.936.000	\$ 665.329.983	\$ 554.294.879	\$ 410.565.809	\$ 473.108.738	\$ 505.385.056
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$	\$ 291.328.000	\$ 331.131.520	\$ 374.009.452	\$ 420.167.290	\$ 469.823.164
Impuestos	\$	\$ 101.964.800	\$ 115.896.032	\$ 130.903.308	\$ 147.058.551	\$ 164.438.107
NOPLAT	\$	\$ 189.363.200	\$ 215.235.488	\$ 243.106.143	\$ 273.108.738	\$ 305.385.056
Inversión Neta	\$	\$ 15.606.017	\$ 111.035.104	\$ 143.729.070	\$ -62.542.929	\$ -32.276.318
Flujo de Caja Libre del período	\$	\$ 204.969.217	\$ 326.270.592	\$ 386.835.214	\$ 210.565.809	\$ 273.108.738

Nota. La tabla muestra el flujo de caja proyectado, indicando una mejora constante en la generación de efectivo a lo largo del tiempo. ProExpert espera mantener un flujo de caja positivo, lo que permitirá financiar operaciones futuras, reinvertir en el negocio y asegurar una posición financiera saludable en los próximos 5 años.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

Con estas proyecciones detalladas, ProExpert puede planificar y gestionar sus recursos de manera efectiva, asegurando un crecimiento sostenible y una estabilidad financiera a largo plazo.

7.6 Evaluación financiera

7.6.1 Valor Presente Neto (VPN)

Con un VPN de \$ 65.652.208 pesos, se observa una evaluación positiva de la rentabilidad. Este indicador proporciona una medida cuantitativa del valor actualizado de los flujos de efectivo futuros. En este caso, la cifra positiva sugiere que el proyecto generará un rendimiento financiero neto positivo a lo largo del tiempo este resultado en esencia respalda la solidez financiera del proyecto.

7.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR del 29.5% es una cifra que se encuentra dentro del rango normal para el inicio de un proyecto. Este indicador mide la rentabilidad relativa de la inversión y para el caso, indica que el proyecto ofrece una tasa de que representa la viabilidad del proyecto lo que genera confianza en la capacidad del proyecto para generar beneficios.

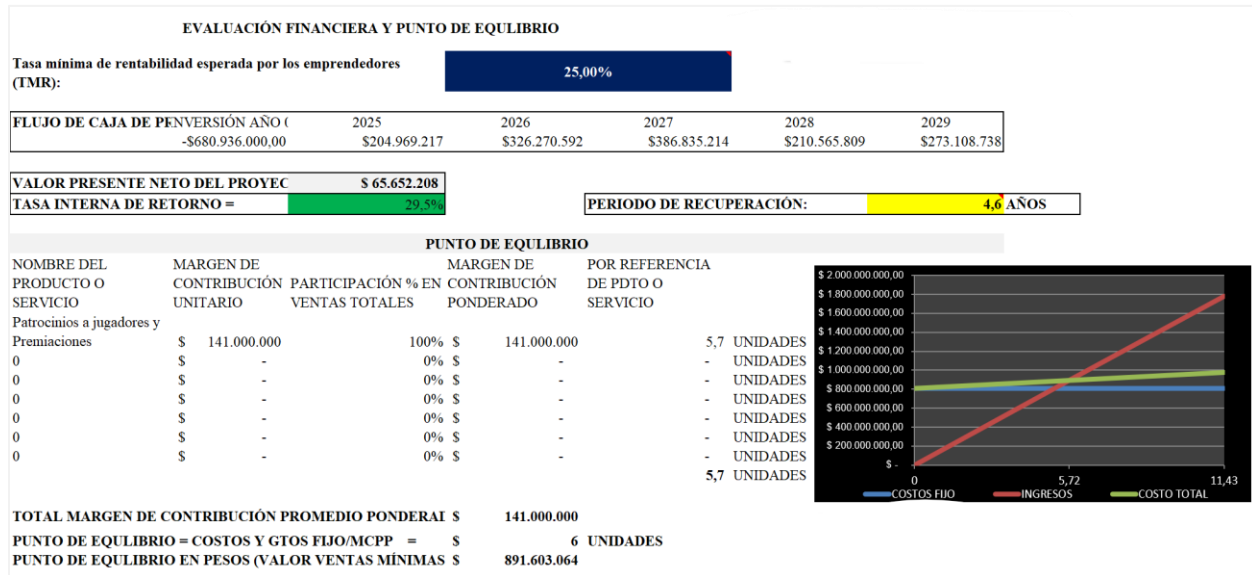
7.6.3 Punto de Equilibrio

El alcanzado en 5,7 unidades o con ingresos de \$891.603.064 pesos, es crucial para comprender cuándo los ingresos igualan los costos. Este indicador es fundamental para la gestión del proyecto ya que señala el punto en el que deja de ser deficitario y comienza a generar beneficios.

La siguiente tabla proporciona una visión consolidada de los indicadores clave de rentabilidad, confirmando la viabilidad financiera del proyecto ProExpert.

Tabla 29

Evaluación financiero y punto de equilibrio



Nota. La combinación de un VPN positivo, una TIR positiva y un punto de equilibrio alcanzable refuerza la viabilidad financiera del proyecto y respaldan la idea de que el proyecto tiene el potencial de generar beneficios sostenibles y de ofrecer un retorno positivo para inversores, el proyecto muestra solidez desde el punto de vista financiero.

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo financiero (Reyes, 2020).

8 Enfoque hacia la Sostenibilidad

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia, como en el resto del mundo, son una agenda global adoptada por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye 17 objetivos que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, los ODS en Colombia tienen varios propósitos y su interrelación es clave para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, promover la justicia social, proteger el medio ambiente y asegurar un crecimiento económico sostenible.

Este proyecto tiene como uno de sus pilares fundamentales el enfoque hacia la sostenibilidad que va más allá de la creación de una agencia de eSports, por lo que está alineado

estratégicamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se encuentran en el sitio web de la ONU para Colombia, principalmente con los número 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades), buscando no solo generar un impacto económico positivo sino también promover la inclusión y reducir las desigualdades en el ámbito de los deportes electrónicos en Colombia.

En primer lugar, en consonancia con el ODS número 8: Trabajo decente y crecimiento económico, este proyecto tiene como objetivo crear oportunidades de empleo significativas en el sector de los eSports. La creación y gestión de una agencia de eSports implicará la contratación de personal diverso, que va desde jugadores y entrenadores hasta profesionales de la producción de eventos y gestión administrativa. Además, la expansión de la industria de los eSports puede generar una demanda adicional de empleo en áreas complementarias, como la tecnología, el entretenimiento y el turismo, contribuyendo así al crecimiento económico y al fomento de una economía más dinámica y diversificada.

Por otro lado, este proyecto también aborda el ODS número 10: Reducción de las desigualdades, al promover activamente la inclusión y la equidad de género en un sector que históricamente ha sido dominado por hombres. La agencia de eSports se compromete a crear un entorno seguro, inclusivo y respetuoso para todos los participantes, independientemente de su género, origen étnico o condición socioeconómica, lo que implica la implementación de políticas y prácticas que fomenten la diversidad y la igualdad de oportunidades, así como la eliminación de barreras que puedan limitar la participación de ciertos grupos demográficos en la industria de los eSports.

8.1 Dimensiones del modelo de sostenibilidad:

A continuación se detallan el modelo de sostenibilidad aplicado para el proyecto con cada una de las dimensiones y como se impactan guiados por los Objetivos de desarrollo Sostenible, ONU (2023).

8.1.1 *Dimensión Social*

Centrada en la creación de una sociedad inclusiva, equitativa y justa. En el contexto de la agencia de eSports, esto implica garantizar que todas las personas, independientemente de su género, origen étnico o condición socioeconómica, tengan las mismas oportunidades para participar y prosperar en el sector con las siguientes acciones:

8.1.1.1 Políticas de Inclusión

Implementación de políticas que promuevan la diversidad y la igualdad de oportunidades, asegurando que personas de diferentes géneros, etnias y condiciones socioeconómicas puedan participar y prosperar en el sector de los eSports.

8.1.1.2 Entorno Seguro y Respetuoso

Creación de un entorno de trabajo que sea seguro y libre de discriminación, acoso o cualquier tipo de violencia, garantizando que todos los empleados y jugadores se sientan valorados y respetados.

8.1.1.3 Programas de Capacitación y Desarrollo

Ofrecimiento de programas de formación y desarrollo profesional para jugadores, entrenadores y otros profesionales, con un enfoque especial en la inclusión de mujeres y minorías en roles tradicionalmente dominados por hombres.

8.1.2 Dimensión Ambiental

Su enfoque en minimizar el impacto negativo de las actividades humanas sobre el medio ambiente. La agencia de eSports adoptará prácticas sostenibles para asegurar que su operación no solo sea rentable sino también respetuosa con el medio ambiente con las siguientes acciones:

8.1.2.1 Eficiencia Energética

Implementación de prácticas de eficiencia energética en todas las instalaciones de la agencia, incluyendo el uso de equipos y tecnología de bajo consumo energético.

8.1.2.2 Gestión de Residuos

Desarrollo de un plan de gestión de residuos que incluya el reciclaje y la reducción de desechos electrónicos, promoviendo la sostenibilidad en todos los eventos y operaciones de la agencia.

8.1.2.3 Eventos Verdes

Organización de eventos de eSports que minimicen el impacto ambiental, utilizando materiales reciclables, reduciendo el uso de plásticos y promoviendo el transporte sostenible para los participantes y asistentes.

8.1.3 Dimensión Económica

Se centra en la creación de valor a largo plazo mediante el crecimiento inclusivo y el desarrollo económico. La agencia de eSports contribuirá al desarrollo económico creando empleos y fomentando la innovación en un sector emergente.

8.1.3.1 Creación de Empleo

Generación de oportunidades de empleo en diversas áreas relacionadas con los eSports, desde formación de deportistas y producción de eventos hasta el desarrollo de contenido multimedia.

8.1.3.2 Apoyo a PYMEs

Fomento del crecimiento de pequeñas y medianas empresas que proporcionen servicios complementarios, como diseño gráfico, marketing digital y desarrollo de software, creando un ecosistema económico robusto y diversificado.

8.1.3.3 Formación para la competitividad

Inversión en formación para mantener a la agencia y a sus asociados a la vanguardia de la industria de los eSports, impulsando la innovación y la competitividad en el mercado global.

Esta inversión en formación se tomará en cuenta desde el presupuesto de gasto fijo incluyendo una membresía de Platzi para empresas, el cual permitirá que los diferentes miembros de la organización puedan acceder a esta formación.

8.1.4 Dimensión de Gobernanza

Se refiere a la estructura y los procesos que aseguran la toma de decisiones responsables y transparentes. La agencia de eSports implementará un marco de gobernanza inclusivo y ético para guiar todas sus operaciones.

- **Ética y Transparencia:** Establecimiento de un código de ética que guíe todas las operaciones de la agencia, promoviendo la transparencia y la responsabilidad en todas las áreas de la gestión.
- **Participación de las Partes Interesadas:** Fomento de la participación activa de empleados, jugadores, socios y la comunidad en la toma de decisiones, creando un sentido de propiedad y compromiso compartido.
- **Alianzas Estratégicas:** Desarrollo de alianzas con organizaciones nacionales e internacionales, gobiernos y ONG para promover los eSports y los ODS, compartiendo conocimientos y recursos para lograr objetivos comunes.

- **Monitoreo y Evaluación:** Implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad, utilizando estos datos para mejorar continuamente las prácticas y políticas de la agencia.
- **Informes de Sostenibilidad:** Publicación de informes periódicos sobre el desempeño de la agencia en términos de sostenibilidad, manteniendo informadas a todas las partes interesadas sobre los avances y desafíos.

8.2 Implementación del modelo de sostenibilidad

Las cuatro dimensiones de sostenibilidad descritas en el numeral 8.1 serán la guía para la implementación del modelo de sostenibilidad de acuerdo con su interrelación con los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, a continuación se presenta la interrelación entre las dimensiones y los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades) con las metas de la agenda 2030, que son la base del modelo para la agencia eSports.

Tabla 30

Interrelación de las Dimensiones de Sostenibilidad

Dimensión	Acciones	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	ODS 10: Reducción de las Desigualdades
Social	Políticas de Inclusión	Meta 8.5: Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Meta 10.2: Para 2030, empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
	Entorno Seguro y Respetuoso	Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.	Meta 10.3: Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas

			discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas al respecto.
	Programas de Capacitación y Desarrollo	Meta 8.6: Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
	Eventos Comunitarios	Meta 8.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas orientadas a promover un turismo sostenible que cree empleos y promueva la cultura y los productos locales.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
	Colaboración con Instituciones Educativas	Meta 8.6: (Repetida) Reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
Ambiental	Eficiencia Energética	Meta 8.4: Mejorar progresivamente, hasta 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
	Gestión de Residuos	Meta 8.4: (Repetida) Mejorar la eficiencia en el consumo de recursos y reducir el impacto ambiental.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
	Eventos Verdes	Meta 8.9: (Repetida) Promover un turismo sostenible que cree empleos.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
	Campañas de Conciencia Ambiental	Meta 8.4: (Repetida) Mejorar la eficiencia en el consumo de recursos y reducir el impacto ambiental.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
	Proyectos Verdes	Meta 8.4: (Repetida) Mejorar la eficiencia en el consumo de recursos y reducir el impacto ambiental.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.

Económica	Creación de Empleo	Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleos decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.	Meta 10.1: Para 2030, lograr progresivamente y sostener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.
	Apoyo a PYMEs	Meta 8.3: (Repetida) Apoyar las actividades productivas y la creación de empleos decentes.	Meta 10.1: (Repetida) Lograr el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población.
	Innovación y Competitividad	Meta 8.2: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.	Meta 10.1: (Repetida) Lograr el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población.
	Salarios Justos y Beneficios	Meta 8.5: (Repetida) Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
	Transparencia Financiera	Meta 8.10: Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y expandir el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
Gobernanza	Ética y Transparencia	Meta 8.8: (Repetida) Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
	Participación de las Partes Interesadas	Meta 8.3: (Repetida) Apoyar las actividades productivas y la creación de empleos decentes.	Meta 10.2: (Repetida) Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
	Alianzas Estratégicas	Meta 8.2: (Repetida) Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
	Monitoreo y Evaluación	Meta 8.3: (Repetida) Apoyar las actividades productivas y	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de

		la creación de empleos decentes.	oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.
	Informes de Sostenibilidad	Meta 8.10: (Repetida) Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y expandir el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Meta 10.3: (Repetida) Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados.

Nota. Elaboración propia a partir de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en Colombia

Los focos principales en el en el mediano plazo del modelo sostenible del proyecto son el trabajo decente y la disminución de las desigualdades mediante la implementación de acciones específicas alineadas con metas y objetivos globales, para asegurar que las iniciativas no solo sean sostenibles sino también inclusivas y equitativas, promoviendo un desarrollo integral y responsable en la industria de los eSports. A continuación se muestra la tabla en la que se plantea la consecución de los objetivos a mediano plazo.

Tabla 31

Objetivos de los Focos de Sostenibilidad agencia ProExpert

ODS	Objetivo	Meta	Indicador	Justificación
Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.	Meta 8.3: Promover políticas que apoyen las actividades productivas, la creación de empleos decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.	Número de empleos creados en la agencia y en sectores relacionados.	Crear empleos en los eSports y sectores relacionados impulsa el crecimiento económico y ofrece oportunidades laborales de calidad y decentes.
		Meta 8.5: Lograr empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y	Proporción de empleados con contratos formales y salarios justos.	Garantizar condiciones laborales justas y equitativas asegura el bienestar de los

		hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.		empleados y promueve la justicia social.
		Meta 8.6: Reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados ni cursan estudios ni reciben capacitación.	Tasa de empleo juvenil en la agencia.	Reducir el desempleo juvenil mediante la capacitación y la creación de empleos en los eSports contribuye al desarrollo económico inclusivo.
		Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.	Número de políticas de seguridad y salud ocupacional implementadas .	Proteger los derechos laborales y garantizar un entorno de trabajo seguro fomenta el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible.
Reducción de las Desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países.	Meta 10.2: Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Proporción de empleados y participantes de diversos orígenes sociales y económicos.	Fomentar la inclusión y la equidad en el lugar de trabajo y en la comunidad reduce las desigualdades y promueve una sociedad más justa e igualitaria.
		Meta 10.3: Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados, incluso eliminando las leyes,	Número de políticas y prácticas inclusivas implementadas .	Asegurar la igualdad de oportunidades y eliminar las prácticas discriminatorias fortalece la cohesión social y promueve la

		políticas y prácticas discriminatorias.		equidad en el sector de los eSports.
		Meta 10.4: Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.	Proporción de empleados que reciben beneficios y protección social.	Implementar políticas de protección social y equidad salarial garantiza el bienestar de los empleados y reduce las desigualdades económicas y sociales.

Nota. Elaboración propia a partir de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en Colombia

9 Conclusiones

Este trabajo de grado desarrolló un modelo de negocio para la creación de ProExpert, una agencia de eSports en Colombia. Se identificó un crecimiento considerable en el sector de los eSports a nivel global y local, revelando una demanda creciente por servicios especializados y profesionalizados que actualmente son escasos en el mercado colombiano. En respuesta a esta necesidad, el estudio propuso un modelo de negocio que no solo aborda la organización de competiciones y la formación de jugadores, sino que también integra principios de inclusión y sostenibilidad. Esta propuesta busca capitalizar las oportunidades emergentes en el sector, mientras contribuye al desarrollo profesional y económico de los eSports en Colombia. El objetivo fundamental fue diseñar un modelo que asegure la viabilidad a largo plazo de ProExpert, ofreciendo a la vez un impacto positivo en la comunidad de jugadores y espectadores, con especial atención en promover la inclusión y equidad de género en un ambiente tradicionalmente dominado por hombres.

9.1 Conclusión relacionada con el primer objetivo específico: Analizar el entorno del mercado de eSports en Colombia para evaluar la posición de ProExpert en un contexto de crecimiento y desarrollo, identificando los factores económicos, sociales y tecnológicos que podrían impactar en el éxito de la empresa.

ProExpert se posiciona favorablemente en un mercado de eSports en expansión en Colombia. Los factores económicos, sociales y tecnológicos identificados, como el aumento en la adopción de tecnología y el interés en eSports, sugieren que el entorno es propicio para el crecimiento y éxito de ProExpert.

El análisis PESTEL reveló factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales favorables, que apoyan la entrada de la agencia en este sector. Específicamente, la creciente aceptación de los eSports como una forma de entretenimiento y competencia profesional ofrece una ventana de oportunidad para establecer una entidad que no solo organiza eventos, sino que también aboga por la inclusión y la profesionalización del sector.

Por otro lado, el análisis de las 5 fuerzas de Porter destacó una competencia moderada y la posibilidad de diferenciación dentro del sector. La amenaza de nuevos entrantes es significativa debido a las bajas barreras de entrada, pero ProExpert puede superar este reto mediante la creación de ofertas únicas que incluyen la promoción de la inclusión de género y la sostenibilidad. Además, el poder de negociación de los compradores y proveedores sugiere que la estrategia de diferenciación y la creación de alianzas estratégicas serán cruciales para el éxito sostenido de la agencia.

Comprender estos marcos macro y microeconómicos ha sido esencial para formular una estrategia que no solo responda a las necesidades del mercado sino que también capitalice las oportunidades emergentes. Esto valida el enfoque estratégico de ProExpert y su potencial para

liderar y transformar el panorama de los eSports en Colombia, promoviendo un modelo de negocio que sea a la vez lucrativo y socialmente responsable.

9.2 Conclusión relacionada con el segundo objetivo específico: Evaluar las capacidades técnicas y operativas de ProExpert con el fin de asegurar que la infraestructura, los recursos humanos y tecnológicos sean adecuados para la organización y ejecución eficiente de torneos y ligas de eSports de alta calidad.

La infraestructura y capacidad operativa actuales en Colombia permiten la implementación de un modelo de negocio basado en la organización de torneos y ligas de eSports. Las alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos y la posibilidad de operar de manera eficiente y de alta calidad se confirman como elementos clave para el éxito del negocio.

9.3 Conclusión relacionada con el tercer objetivo específico: Verificar la estructura organizacional y el cumplimiento legal de ProExpert, revisando la gestión interna, los requisitos legales y normativos, y garantizando que las operaciones se realicen conforme a las normativas vigentes en Colombia.

ProExpert cuenta con una estructura organizacional sólida que cumple con los requisitos legales y normativos vigentes en Colombia. La gestión interna y el cumplimiento legal se han verificado como adecuados para garantizar una operación sostenible y conforme a la ley.

9.4 Conclusiones relacionadas con el cuarto objetivo específico: Estudiar la sostenibilidad financiera de ProExpert mediante el análisis de indicadores clave, proyectando un retorno positivo y asegurando la rentabilidad y crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.

El análisis financiero realizado para ProExpert indica una sólida viabilidad económica del modelo de negocio propuesto. Los cálculos de indicadores clave como el Valor Presente Neto

(VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Punto de Equilibrio, sugieren que la agencia no solo será capaz de cubrir sus costos y generar beneficios en un plazo razonable, sino también de reinvertir en la expansión y el desarrollo de su oferta. El flujo de caja proyectado demuestra la capacidad de la empresa para sostener operaciones a largo plazo y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado. Esta solidez financiera es crucial para el apoyo continuo a las iniciativas de inclusión y sostenibilidad que son fundamentales para la misión de ProExpert.

9.5 Conclusiones relacionadas con el cuarto objetivo específico: 5. Desarrollar políticas de inclusión y programas de capacitación para promover la diversidad y la igualdad de oportunidades en el ámbito de los eSports, alineando estos esfuerzos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y evaluando su impacto en la comunidad.

Las políticas de inclusión y los programas de capacitación de ProExpert no solo fomentan la diversidad y la igualdad de oportunidades en los eSports, sino que también fortalecen la reputación de la empresa. Estas iniciativas alinean a ProExpert con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y generan un impacto positivo en la comunidad gamer.

10 Anexos

- **ANEXO 1.** Simulador Financiero Simplificado

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:x/s/SeminarioInvestigacinEAN867/Ecst7sCbepZGr6B9_itHcrUBOtjpOiT13JtLtKJzG1cVsQ?e=cgPfiL

- **ANEXO 2.** Instrumentos y Entrevistas

<https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:f/s/SeminarioInvestigacinEAN867/EpJ7QEBzn4hHgtbMuvVfRpbVVRXMzDSVSTLw6IM4numUw?e=NeoyJA>

- **ANEXO 3.** Instrumento Cuestionario Grupos de Interés eSports

<https://lc.cx/BZhQqA>

- **ANEXO 4.** Resultados Encuesta Grupos de Interés eSports

<https://lc.cx/wsLjy5>

Referencias

- Agencia Digital. (2023). *www.agenciadigitalamd.com*. Recuperado el 2024, de Cifras mercado de los eSports: <https://agenciadigitalamd.com/marketing-digital/estadisticas-marketing-digital-2023/>
- Cocrea. (2024). *www.cocrea.com.co*. Recuperado el 2024, de Quienes somos: <https://cocrea.com.co/>
- Comité Olímpico Colombiano. (2023). *www.olimpicocol.co*. Recuperado el 2024, de Colombia: presencia y avances en los eSports.: <https://olimpicocol.co/web/colombia-presencia-y-avances-en-los-esports/>
- Deloitte Gaming. (2021). *www2.deloitte.com*. Recuperado el 2024, de Guía eSports: <https://perspectivas.deloitte.com/guia-esports-deloitte-gaming-2021>
- El Colombiano. (2023). *www.elcolombiano.com*. Recuperado el 2024, de Mercado Colombiano eSports: www.elcolombiano.com/negocios/colombia-tiene-10-millones-de-gamers-industria-videojuegos-2023-HD22654452
- Fedecolde. (07 de 2024). *www.fedecolde.com*. Obtenido de Nuestra Misión y Visión: <https://www.fedecolde.com/?id=3&no=271>
- Forbes. (2022). *www.forbes.com*. Recuperado el 2024, de Los eSports suben de nivel en Latinoamérica: www.forbes.com.mx/red-forbes-los-esports-suben-de-nivel-en-latinoamerica/
- Globe News Wire. (2023). *www.globenewswire.com*. Recuperado el 2024, de Global Esports Market Report 2023-2030: www.globenewswire.com/en/news-release/2023/03/20/2630504/28124/en/Global-Esports-Market-Report-2023-2030-A-1-39-Billion-Market-in-2022-Focus-on-Games-Events-Teams-and-Players-Channels-Sponsorship-and-Investment-and-End-users.html

- Goldman Sachs. (2018). *www.goldman.sachs.com*. Recuperado el 2024, de eSports Frem Wild West: <https://strivesponsorship.com/wp-content/uploads/2018/06/Goldman-Sachs-Esports-Report.pdf>
- Grand View Rresearch. (2023). *www.grandviewresearch.com*. Recuperado el 2024, de Esports Market Size, Share, Growth & Trends Report: www.grandviewresearch.com/industry-analysis/esports-market
- LA FM. (2023). *www.lafm.com.co*. Recuperado el 2024, de Hacia donde va la industria de los eSports: <https://www.lafm.com.co/economia/hacia-donde-va-la-industria-de-los-esports-y-que-oportunidades-hay-en-colombia>
- Liga de Video Juegos Profesionales. (2019). *www.lvp.global*. Recuperado el 2024, de Liga de Video Juegos Profesionales: <https://lvp.global/>
- Lucidchart.com. (5 de marzo de 2019). *Planificación estratégica mediante el análisis PEST*.
Obtenido de Lucidchart.com: Planificación estratégica mediante el análisis PEST
- Lucidchart.com. (2019). *Planificación estratégica mediante el análisis PEST*.
- Marketing4ecommerce. (2022). *www.marketing4ecommerce.co*. Recuperado el 2024, de Los eSports en Colombia: <https://marketing4ecommerce.co/los-esports-en-colombia/>
- Mejía, J. R., & Arenas, J. P. (2012). PES Estratégico. *Strategic PES, Product-Experience-Service, A visual tool to support SMEs through service-dominant logic*.
- Mipymes.gov.co. (07 de 2024). *www.mipymes.gov.co*. Obtenido de Clasificación del tamaño empresarial: <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Newzoo. (2024). *www.newzoo.com*. Recuperado el 2024, de Reports: https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Games/2023_Newzoo_Free_Global_Games

[_Market_Report.pdf?utm_campaign=2023-08-GMRF-](#)

[GGMR%202023%20free%20report&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--aM9Y-9vMQN29I8qWf9Mm4br36ayOOLZwcAO_zFPbVeftC3vOB6rOeokGP4Ma-yq2Md9f8bM](#)

Osterwalder, A. y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Obtenido de issuu.com:

https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01

Portafolio. (2022). *www.portafolio.co*. Recuperado el 2024, de Panorama de los deportes electronicos en Colombia: <https://www.portafolio.co/tendencias/panorama-de-los-deportes-electronicos-en-colombia-564431>

Power, T. (3 de abril de 2019). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Obtenido de thepower.education: <https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Reyes, M. (2020). Simulador Financiero EAN.

Universidad EAN. (s.f.). *repository.universidadean.edu.co/*. Recuperado el 2024, de Lienzo de modelo de negocio sostenible:

https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12178/HadirKevin2022_Anexo12.pdf?sequence=14&isAllowed=y

www.colombiaone.com. (s.f.). Recuperado el 2024, de Colombia Forecasts:

<https://colombiaone.com/2024/01/03/colombia-forecasts-inflation-2024/>

¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021. (2021, enero 19). Blog OCCMundial; OCCMundial. <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Análisis del entorno: Macroentorno y Microentorno. (2020, junio 8). Blog ILERNA Online: FP a distancia con titulación oficial; Blog de ILERNA Online. <https://www.ilerna.es/blog/macroentorno-y-microentorno>

Newzoo. (2024). www.newzoo.com. Recuperado el 2024, de Reports:
<https://lc.cx/VevWnB>