



TRABAJO FINAL DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Licenciatura en Dirección de Empresas



Santiago Abella

Taller: Comunicaciones Integradas de Marketing

Tutora: Adriana Bonomo

Montevideo, Diciembre 2020

ÍNDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	6
2	EMPRESA	7
2.1	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
2.1.1	HISTORIA.....	7
2.1.2	SECTOR.....	8
2.1.3	MODELO DE NEGOCIOS DE 9Z.....	14
2.1.4	PRODUCTOS	17
2.1.5	PROPUESTA DE VALOR.....	18
2.2	PROBLEMA DE COMUNICACIÓN.....	20
3	INVESTIGACIÓN	21
3.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.3	TÉCNICAS	22
3.4	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA JÓVENES	23
3.5	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA ADULTOS	31
3.6	CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	37
4	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	38
4.1	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	38
4.1.1	NECESIDADES DEL MERCADO	38
4.1.2	PERFIL DEL CONSUMIDOR	39
4.1.3	FUERZAS DEL MICROENTORNO.....	40
4.2	AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	44
4.2.1	LOGOTIPO.....	44
4.2.2	INSTAGRAM	45
4.2.3	TWITTER.....	46
4.2.4	SITIO WEB.....	46
4.3	FODA.....	48
4.4	COMPETENCIA	54
5	PROBLEMA DE COMUNICACIÓN.....	55
5.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	55
5.2	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	55
5.2.1	OBJETIVO GENERAL 1: POSICIONAR LA MARCA.....	55

5.2.2	OBJETIVO GENERAL 2: DESARROLLAR EL BRANDING CORPORATIVO.....	56
5.2.3	OBJETIVO GENERAL 3: FIDELIZAR A LOS CLIENTES.....	56
5.2.4	OBJETIVO GENERAL 4: CRECIMIENTO CORPORATIVO.....	56
6	PÚBLICO OBJETIVO.....	58
6.1	PÚBLICO PRIMARIO.....	58
6.2	PÚBLICO SECUNDARIO.....	58
7	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	60
7.1	ESTRATEGIA 1: POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	60
7.1.1	POSICIONAMIENTO ONLINE.....	61
7.1.2	POSICIONAMIENTO OFFLINE.....	61
7.2	ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE BRANDING.....	62
7.2.1	BRANDING AWARENESS.....	62
7.2.2	BRANDING ENGAGEMENT.....	63
7.2.3	BRANDING ADVOCACY.....	63
7.3	ESTRATEGIA 3: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	64
7.3.1	CLIENTING ESTRATÉGICO.....	64
7.3.2	CLIENTING INTRATÉGICO.....	64
7.4	ESTRATEGIA 4: CRECIMIENTO CORPORATIVO.....	65
7.4.1	PENETRACIÓN DE MERCADOS.....	65
7.4.2	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	65
7.4.3	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS.....	66
8	ACCIONES.....	67
8.1	POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	67
8.1.1	POSICIONAMIENTO ONLINE.....	67
8.1.2	POSICIONAMIENTO OFFLINE.....	69
8.2	DESARROLLO DE BRANDING.....	71
8.2.1	BRANDING AWARENESS.....	71
8.2.2	BRANDING ENGAGEMENT.....	72
8.2.3	BRANDING ADVOCACY.....	73
8.3	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	75
8.3.1	CLIENTING ESTRATÉGICO.....	75
8.3.2	CLIENTING INTRATÉGICO.....	75
8.4	CRECIMIENTO CORPORATIVO.....	77
8.4.1	PENETRACIÓN DE MERCADOS.....	77

8.4.2	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	77
8.4.3	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	77
9	CALENDARIO	79
10	PLAN DE MEDIOS.....	80
11	PRESUPUESTO.....	81
12	CONCLUSIONES	82
13	BIBLIOGRAFÍA	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 2-1: Thiago Lapp "k1ng"</i>	8
<i>Ilustración 2-2: League of Legends</i>	10
<i>Ilustración 2-3: Final del torneo "Worlds 2015"</i>	11
<i>Ilustración 2-4: Fortnite</i>	12
<i>Ilustración 2-5: Premios por posiciones de la Final</i>	13
<i>Ilustración 2-6: Tyler Blevins "Ninja"</i>	14
<i>Ilustración 2-7: Canvas</i>	15
<i>Ilustración 2-8: Gaming House de 9Z</i>	19
<i>Ilustración 4-1: Pirámide de Maslow</i>	39
<i>Ilustración 4-2: Fuerzas del Microentorno</i>	40
<i>Ilustración 4-3: Logotipo de 9Z</i>	44
<i>Ilustración 4-4: Perfil de Instagram de 9Z</i>	45
<i>Ilustración 4-5: Publicaciones de Instagram 9Z</i>	45
<i>Ilustración 4-6: Perfil de Twitter de 9Z</i>	46
<i>Ilustración 4-7: Publicación de Twitter de 9Z</i>	46
<i>Ilustración 4-8: Sitio web de 9Z</i>	47

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 3-1: Género y edad de los encuestados jóvenes</i>	23
<i>Tabla 3-2: Encuestados jóvenes distinguidos por países</i>	24
<i>Tabla 3-3: Actividad curricular de los encuestados jóvenes</i>	24
<i>Tabla 3-4: Actividad curricular de los encuestados jóvenes, según edad</i>	24
<i>Tabla 3-5: Estudios de los encuestados jóvenes</i>	25
<i>Tabla 3-6: Deporte favorito de los encuestados jóvenes</i>	25
<i>Tabla 3-7: Deporte favorito de los jóvenes, según rango de edad</i>	25
<i>Tabla 3-8: Relación de los encuestados jóvenes con los videojuegos</i>	26
<i>Tabla 3-9: Videojuegos más jugados</i>	27
<i>Tabla 3-10: Frecuencia de consumo de Twitch de los encuestados jóvenes</i>	27
<i>Tabla 3-11: Horas por día que consumen Twitch</i>	27

<i>Tabla 3-12: Frecuencia de consumo de Twitch, según rango de edad.</i>	28
<i>Tabla 3-13: Cantidad de horas al día que miran Twitch, según rango de edad.</i>	28
<i>Tabla 3-14: Equipo de eSports favoritos.</i>	29
<i>Tabla 3-15: ¿Cuántos jugadores de 9Z conocen?</i>	29
<i>Tabla 3-16: ¿Les gustaría ser jugadores de su equipo favorito?</i>	29
<i>Tabla 3-17: ¿Cuántos jugadores de 9Z conocen? Distinguido por rango de edad.</i>	30
<i>Tabla 3-18: ¿Les gustaría ser jugador? Según rango de edad.</i>	30
<i>Tabla 3-19: Encuestados adultos por género y edad.</i>	31
<i>Tabla 3-20: Actividad curricular de los encuestados adultos.</i>	31
<i>Tabla 3-21: ¿Tienen hijos los adultos encuestados?</i>	32
<i>Tabla 3-22: ¿Cuántas horas al día juegan videojuegos sus hijos?</i>	32
<i>Tabla 3-23: ¿Los adultos consideran a los videojuegos como una pérdida de tiempo?</i>	32
<i>Tabla 3-24: ¿Quiénes los consideran una pérdida de tiempo? Según rango de edad.</i>	32
<i>Tabla 3-25: Deporte favorito de los encuestados adultos.</i>	33
<i>Tabla 3-26: ¿Los adultos consideran a los videojuegos como un deporte?</i>	33
<i>Tabla 3-27: ¿Los adultos creen que se puede lograr equipos profesionales a través de los videojuegos?</i>	34
<i>Tabla 3-28: ¿Cuántos equipos de eSports conocen los adultos encuestados?</i>	35
<i>Tabla 3-29: ¿Conocen los adultos la plataforma "Twitch"?</i>	35
<i>Tabla 3-30: ¿Para qué sirve "Twitch" según los adultos?</i>	35
<i>Tabla 3-31: Porcentaje de encuestados adultos que conocen Twitch, según rango de edad.</i>	36
<i>Tabla 3-32: ¿Para qué sirve Twitch? Según rangos de edad.</i>	36
<i>Tabla 4-1: Matriz FODA</i>	52
<i>Tabla 8-1: Tabla de acciones – Posicionamiento de la marca.</i>	70
<i>Tabla 8-2: Tabla de acciones – Desarrollo del branding.</i>	74
<i>Tabla 8-3: Tabla de acciones – Fidelización de clientes.</i>	76
<i>Tabla 8-4: Tabla de acciones – Crecimiento corporativo.</i>	78
<i>Tabla 9-1: Calendario</i>	79
<i>Tabla 10-1: Plan de medios</i>	80
<i>Tabla 11-1: Presupuesto.</i>	81

1 RESUMEN EJECUTIVO

9Z es un equipo competitivo de eSports. Pionero en muchos aspectos y gran responsable de que hoy estos eSports estén creciendo en América Latina.

Tiene su sede central en Argentina, país donde se fundó el equipo, pero dispone de jugadores de distintos países de la región, tales como Brasil, Chile y Uruguay.

El equipo cuenta con planteles competitivos en varios videojuegos, como “Fortnite”, “Counter Strike”, “Valorant” y “League of Legends”.

Este trabajo tuvo un enfoque principal que fue la empresa 9Z, pero también abordó el rubro de los eSports desde un enfoque general. A lo largo del trabajo se fueron mencionando aspectos del mundo del “Gaming”, los que se desarrollaron en profundidad usando a 9Z como punto de apoyo.

Tras realizar una investigación para conocer el mercado de los eSports y las características de sus consumidores, se pudo detectar que es un sector muy conocido por los jóvenes pero muy desconocido para las personas adultas, quienes suelen creer que los videojuegos son un pasatiempo ocioso y nada más.

El problema de comunicación que se trabajó fue el desconocimiento que existe de esta marca (y del rubro) por la gran mayoría de los adultos, como se mencionó en el párrafo anterior. Cabe destacar que es por parte de estos adultos y sus empresas, que proviene gran porcentaje de los ingresos de este equipo, gracias al sponsoreo de marca.

Para combatir este problema detectado se hará énfasis en mostrarle a la población adulta que los eSports son un rubro que mueve mucha gente y mucho dinero, y paralelamente se buscará, a través de estrategias de marketing como el desarrollo del branding, la fidelización de los clientes y el crecimiento corporativo, posicionar a 9Z como el equipo más desarrollado y profesional de la región.

2 EMPRESA

En este apartado se hizo una presentación de la organización seleccionada para realizar el Trabajo Final de Grado. Se realizó una descripción acerca de la empresa, los productos y servicios que ofrece, una descripción del rubro al que pertenece y una breve historia de cómo nace la organización. También se hizo un enfoque de la situación actual de la empresa, así como del mercado en el que se desarrolla.

2.1 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

9Z (9Z, 2020) es una empresa Argentina fundada en noviembre de 2018. Su sede central (o gaming house) se encuentra ubicada en el barrio Palermo. Cuenta con más de 30 jugadores, a los que se le suma un staff de trabajadores que se detallarán más adelante.

Esta empresa se dedica al rubro de los eSports.

2.1.1 HISTORIA

Este equipo llamado 9Z comenzó como un proyecto de un equipo de Fortnite (Epic Games, 2020), conformado por un grupo de amigos, apasionados por lo videojuegos y con ganas de revolucionar la industria.

Hace algunos años estos amigos deciden crear la primer gaming house de latinoamérica e irse a vivir juntos, en ese lugar instalarían sus computadoras y retrasmistirían por la plataforma “Twitch” (Twitch, 2020) todo lo que jugaban en el día a día.

El crecimiento del rubro y la fama que fue consiguiendo 9Z fue lo que los llevó a profesionalizarse y dejar de ser un simple grupo de amigos para transformarse en una empresa.

Todos los jugadores de este equipo cuentan con un salario mensual, psicólogo deportivo, nutricionista, entrenador, horarios de entrenamiento y la disposición de una “gaming house”.

El logro más grande de 9Z hasta el momento es el quinto puesto en el mundial de Fortnite (Epic Games, 2019) que consiguió Thiago Lapp, más conocido como “k1ng” (Lapp, 2020), llevándose 900.000 dólares de premio con tan solo 13 años.

Ilustración 2-1: Thiago Lapp "k1ng"



Fuente: (9Z, 2020)

Atrás de esta organización existe una enorme comunidad, tanto de seguidores como de figuras públicas, que son responsables del valor intangible que 9Z tiene hoy en día.

Actualmente es el equipo más conocido y con mayor cantidad de fanáticos en Argentina, posicionándose por encima de equipos que compiten hace muchos años como los son “Isurus” (Isurus, 2020) y “Furious” (Furious, 2020).

2.1.2 SECTOR

Esta empresa pertenece principalmente al sector de los eSports y es complementada en gran parte por el “stream”, ya que sin esto los eSports no tendrían la repercusión que tienen

actualmente. Se hará una explicación de ambos conceptos para entender de que se está hablando.

2.1.2.1 ESPORTS

*La palabra eSports proviene del inglés (electronic **sports**), se refiere a los videojuegos competitivos a nivel profesional y en un formato organizado (torneo o liga), con un objetivo específico (ganar un título o premios económicos) y una clara distinción entre jugadores y equipos que compiten entre sí (NewZoo, 2017).*

Actualmente existen torneos competitivos de varios juegos, siendo algunos de los más importantes “LOL” (Riot Games, 2020), “Fortnite” (Epic Games, 2020), “CS GO” (Valve Corporation, 2020), “FIFA” (EA Sports, 2020), “Dota” (Valve Corporation, 2020), entre otros.

Las competencias de videojuegos existen desde la década del 80 aproximadamente, donde se competía en juegos como el Pac Man u otros de la época, pero por el poco desarrollo tecnológico, esto no tenía reconocimiento ni profesionalismo.

En el año 1997 se realizó el primer evento que revolucionaría a la industria, un torneo nacional de “Quake” en Estado Unidos, llamado “Red Annihilation”, en el que participaron cerca de 2000 personas y ofreció como premio un Ferrari 328 GTS. Este torneo es considerado la piedra angular que dio inicio al mundo de los eSports que se conocen hoy en día (World Heritage Encyclopedia, 2020).

Tres años después, en el año 2000, se fundó en Alemania la primera liga oficial de eSports llamada Electronic Sports League (ESL, 2000), esta sigue operativa hoy en día y es la compañía de eSports más grande del mundo, contando con 16 oficinas y más de 500 empleados (ESL Offices, 2020) (ESL Employees, 2020).

A partir de esta iniciativa fue que el sector Gamer comenzó a crecer cada vez más, poco a poco se fueron creando ligas en varios países, empezando lentamente a adquirir una cuota de profesionalismo.

En 2009 se lanza al mercado uno de los juegos que dejaría una marca en la historia de los eSports, se está hablando de League of Legends (Riot Games, 2020). Este es un juego gratuito que pertenece al género “MOBA” (Dictionary, 2020) y apenas se lanzó, logró captar la atención de muchos jóvenes, alcanzando en tan solo cinco años la cifra de 100 millones de jugadores.

Ilustración 2-2: League of Legends



Fuentes: (elandroidelibre, 2019)

No demoraron mucho en aparecer los torneos de este videojuego, y poco a poco los equipos se empezaban a consolidar más, y vivir el videojuego de forma profesional. Fue tanto el éxito de estos torneos, que en 2011 los desarrolladores del videojuego (Riot Games) decidieron oficializar un campeonato mundial de LOL, este campeonato se llama “Worlds” y se lleva a cabo una vez por año, desarrollándose las fases eliminatorias de manera virtual y la gran final en una sede física. (Gamepedia, 2020)

Para contextualizar al lector y entender la magnitud de este torneo, basta con saber que la final del último campeonato (2019) se llevó a cabo en el AccorHotels Arena, en la ciudad de París, estadio que tiene capacidad para 20.300 personas.

No solo las entradas presenciales se agotaron en menos de una hora, sino que, además, esta final fue transmitida en 16 idiomas diferentes y visualizada por un máximo 3.7 millones de espectadores en simultáneo. (Cabe destacar que el registro muestra que 44 millones de usuarios diferentes han pasado por la transmisión de la final, muy por encima de los 18 millones de espectadores que registra la final de la NBA ese mismo año). (Webb, 2019)

Ilustración 2-3: Final del torneo "Worlds 2015"



Fuente: (Polygon, 2015)

2.1.2.2 STREAM

En Junio del año 2011, durante la Electronic Entertainment Expo (E3, 2020), se lanza la plataforma de stream dedicada a videojuegos "Twitch.tv" (Twitch, 2020). Esta tiene un papel fundamental en la popularidad de los eSports, y es la gran responsable de la relación que pasarán a tener los videojuegos y el marketing.

El término "stream" se refiere a la retransmisión en vivo de una actividad a través de plataformas web. La plataforma pionera y más utilizada es la que se mencionó anteriormente, "Twitch.tv". Esta fue adquirida por Amazon en agosto de 2014 por 970 millones de dólares y actualmente cuenta con más de 200 millones de usuarios activos diariamente. (Kim, 2014)

La industria del stream ha crecido a pasos agigantados en los últimos años, impulsada principalmente por dos videojuegos: el "League of Legends" y el "Fortnite", del que se hablará a continuación.

En Setiembre del 2017, se lanza al mercado el videojuego “Fortnite” (Epic Games, 2020), otro título que tendrá mucho que ver con la explosión comercial de los eSports. Este juego también es gratuito y pertenece al género “Battle Royal” (Computer Hope, 2019).

Ilustración 2-4: Fortnite



Fuente: (Xataka, 2018)

En muy poco tiempo, el Fortnite se convirtió en uno de los videojuegos más virales de la historia, siendo el último registro de 350 millones de jugadores en abril de 2020. (Epic Games, 2020)

La viralidad de este videojuego llevó a los desarrolladores (Epic Games) a realizar un torneo mundial que también tendría estadísticas históricas y revolucionarias para la industria.

Este torneo contó con 10 semanas de clasificatorias, en las que se estima que hayan participado 40 millones de personas, para que solo 100 lleguen a la gran final. La final de este torneo se llevó a cabo el 28 de julio de 2019 en el Arthur Ashe Stadium, en la ciudad de New York. Este es un estadio de tenis que tiene capacidad para 23.000 personas.

Además de agotarse las entradas presenciales, el torneo se transmitió por varias plataformas (incluida la televisión, a través del canal ESPN) y registró un pico máximo de 2.3 millones de personas en simultáneo viendo esta final en vivo. El premio total de este torneo fueron 30 millones de dólares. (Epic Games, 2019)

Como dato adicional, cabe destacar que durante todo el 2019 Fortnite repartió 100 millones de dólares en premios (30 millones el 28 de julio en la final del torneo mundial y el resto se fue repartiendo durante todo el año en los torneos semanales).

Ilustración 2-5: Premios por posiciones de la Final



Fuente: (Reddit, 2019)

El éxito de Fortnite y de Twitch, en conjunto, impulsaron a muchos Streamers y Youtubers de este rubro a crecer exponencialmente, convirtiendo a varios jugadores en grandes figuras públicas, siendo reconocidos mundialmente y captando una gran cantidad de seguidores y de marcas, quienes usarían a estos como medio de promoción. El primer Streamer que saltó a la fama fue Tylor Blevins, más conocido como “Ninja” (Ninja, 2020), alcanzó los 15 millones de seguidores en Twitch y contaba con un promedio de 40.000 visualizaciones diarias en sus retransmisiones. El único dato oficial de sus ingresos que hay es que en el año 2018 superaron los 18 millones de dólares, proviniendo un 70% de Twitch (Ninja, 2020).

Ilustración 2-6: Tyler Blevins "Ninja"



Fuente: (Pinedo, 2020)

Luego de esta introducción al rubro, y de ver estas estadísticas numéricas, queda claro porque los eSports se convierten en algo tan atractivo para las marcas y para los grandes emprendedores.

2.1.3 MODELO DE NEGOCIOS DE 9Z

Para desarrollar el modelo de negocios de 9Z y brindar al lector una idea de cómo funciona esta organización, se desarrolló un Canvas.

El Canvas es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 12).

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14)

Esta herramienta es muy utilizada en los proyectos nuevos ya que ayuda a detallar y ordenar fácilmente cada parte del modelo de negocios.

Si bien 9Z no es un proyecto en desarrollo, el modelo de negocios es muy desconocido por la gente que no pertenece al rubro. Es por este motivo que se desarrollará el Canvas para poder acercar al lector al funcionamiento y a los aspectos claves que tiene negocio.

Ilustración 2-7: Canvas



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 44)

El Canvas se divide en nueve módulos, la parte derecha se enfoca en los aspectos externos a la organización, mientras que en la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa. A continuación, se redactarán de forma breve los 9 módulos de 9Z:

1- Segmentos de clientes:

Dos segmentos de clientes distintos, que tendrán una atracción diferente por 9Z:

- Jóvenes de sexo masculino, de entre 13 y 20 años aproximadamente, fanáticos de los videojuegos.
- Dueños o encargados del sector de marketing de diferentes empresas, buscando publicidad.

2- Propuesta de valor:

- Talento
- Valor de marca
- Comunidad
- Profesionalismo

3- Canales

- Twitch (plataforma de retransmisión)
- Twitter
- Instagram
- YouTube

4- Relación con el cliente

Con el primer segmento de clientes mencionado anteriormente no existirá una profunda relación ya que este será un simple espectador de cada stream, en ocasiones se interactúa con algunos espectadores durante la retransmisión, pero eso dependerá de cada streamer en particular.

Con el segundo segmento si existirá un trato personalizado ya que este dirá sus preferencias respecto a la publicidad y el modo en que las querrá llevar a cabo.

5- Fuentes de ingreso

En el modelo de negocio de 9Z existen más de una fuente de ingreso:

- 9Z como medio de publicidad online de distintas marcas que ofician como sponsor del equipo.
- Ganar torneos competitivos de diferentes videojuegos.
- Merchandising del equipo.

6- Recursos claves

Los recursos claves para el funcionamiento del negocio son, la computadora con todos sus componentes, la conexión a internet y parte del personal (jugadores, entrenadores y directores técnicos).

7- Actividades claves

- Participación en torneos competitivos.
- Stream de cada partida.

8- Socios claves

- Proveedor del servicio de internet.
- Empresas organizadoras de torneos.

9- Estructura de costo

- Personal (Jugadores, entrenadores, directores técnicos, psicólogo deportivo, editores gráficos).
- Costos fijos (alquiler de oficinas, electricidad, agua, internet).
- Viajes para torneos en el exterior.

2.1.4 PRODUCTOS

Los productos y servicios que ofrece 9Z son similares a los que ofrece cualquier equipo de un deporte tradicional, con la diferencia de que estos se ajustan al rubro electrónico.

El servicio principal es la participación en grandes competencias, aspirando a ganar y recaudar así, gran parte de los ingresos que percibe la organización.

Otro producto ofrecido por 9Z es el stream de cada actividad que realizan, ya sean torneos en los que participan, así como también los jugadores suelen compartir sus días de entrenamiento en sus canales de Twitch personales.

Gracias a la gran audiencia que captan estas retransmisiones, es que entra en juego la publicidad a través de los eSports. Cada stream es una exposición enorme y muy bien segmentada. Es por eso que muchas marcas optan por utilizar este espacio para promocionar sus productos.

9Z cuenta también con su propio merchandising, donde se puede conseguir la indumentaria del oficial equipo.

2.1.5 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22).

La propuesta de valor de una empresa puede referirse a los atributos del producto o servicio ofrecido, a las relaciones con los clientes o a la imagen de marca que tenga la empresa.

9Z se destaca de sus competidores en varios aspectos. El primer factor que hizo a la empresa llegar a consolidarse como lo que es hoy, es el valor de marca generado a través de su gran comunidad y cantidad de jóvenes que la sigue. Este valor de marca es el puntapié, para poder ir consiguiendo los otros factores que le dan valor a la empresa y la diferencia de sus competidores.

El siguiente aspecto por destacar, es el profesionalismo y la seriedad con la que trabaja la empresa. La ambición de Francisco Postiglione (CEO) hizo que este proyecto esté varios escalones por encima de lo que se conocía anteriormente acerca de la industria de los videojuegos. En 9Z cuentan con su lugar de trabajo, llamado “gaming house”, donde los chicos, además de cumplir con un horario de entrenamiento, cuentan con entrenadores, psicólogo deportivo, cocinero, preparador físico y también tienen su tiempo de ocio para despejarse.

Ilustración 2-8: Gaming House de 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

Estos son factores difíciles de alcanzar ya que hoy en día no existe mucha gente que reúna las condiciones necesarias para encabezar una empresa como tal, es decir, tener conocimiento del sector de los eSports, entender el funcionamiento de una empresa, ser ambicioso y contar con los recursos económicos necesarios para poner en marcha un proyecto de estas características.

Gracias a todo lo mencionado anteriormente, es que 9Z ha logrado los recursos económicos necesarios para hacer contrataciones de grandes jugadores a nivel regional y gracias a esto cuenta con equipos muy competitivos en todos los juegos que participa. Siendo estos jugadores, otro gran aporte de valor para la empresa.

2.2 PROBLEMA DE COMUNICACIÓN

Si se hace el enfoque en los jóvenes seguidores de 9Z, que son aquellos fanáticos que apoyan a este equipo en cada evento y miran todas sus partidas en stream, se puede ver que la comunicación de la empresa es excelente. Tiene su cuenta oficial activa en todas las redes sociales (Twitter, 2020) (Instagram, 2020) (Youtube, 2020) con contenido de muy buena calidad.

A través de estas redes es que mantiene a sus seguidores informados de cada suceso que ocurre, como nuevas incorporaciones al equipo, fichajes, inscripciones a torneos y eventos. Todas estas redes están muy bien gestionadas y cuentan con muchos seguidores, quienes constantemente están dando su feedback positivo hacia 9Z.

El problema de comunicación se encuentra en la poca llegada directa que tiene 9Z y su modelo de negocios hacia la gente adulta, donde se encuentran los empresarios y las marcas que potencialmente utilizarán a 9Z como medio de publicidad para sus propias organizaciones.

Al ser un sector nuevo y desconocido para los adultos que trabajan en otros rubros, es muy difícil que estos conozcan el alcance que tiene y lo interesante que puede ser para el marketing de su propia empresa.

Es entonces en este problema de comunicación que se basó este trabajo.

3 INVESTIGACIÓN

“La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.” (Malhorta, 2008, pág. 7)

Para poder recaudar la información precisa y relevante para este trabajo, será necesario desarrollar un proyecto de investigación bien definido. A continuación, se detallará el objetivo de esta investigación, así como las técnicas y herramientas que se llevarán a cabo.

3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación de mercados puede realizarse por dos razones: para encontrar problemas existentes y/o para solucionar problemas que ya han sido descubiertos.

En este caso se realizó con el fin recabar datos precisos que definan el problema de comunicación de 9Z.

Una vez que esto fue respaldado por datos reales, se plantearon una serie de estrategias y acciones enfocadas en resolver el problema de comunicación planteado

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el enfoque y la profundidad de este trabajo, se realizaron investigaciones de tipo *exploratoria y descriptiva*.

Investigación exploratoria: *“los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Sampieri, 2014, pág. 91)*

Investigación descriptiva: “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Sampieri, 2014, pág. 92)

Con estos dos tipos de investigación se buscó recaudar la información suficiente como para realizar el primer acercamiento al problema de comunicación y así luego se pudo profundizar en aquellos puntos donde era necesario indagar y obtener datos más precisos.

3.3 TÉCNICAS

Una vez definidos los tipos de investigación que se van a utilizar, el siguiente paso fue seleccionar las técnicas de recopilación de datos adecuadas para el proyecto.

Existen diferentes métodos de recopilación de datos, como las encuestas, las entrevistas y la observación, en este trabajo se utilizaron encuestas para recaudar datos cuantitativos que nos muestren cuan conocido es el rubro de los eSports en los distintos públicos objetivos que se marcaron como relevantes para la empresa.

Encuesta: La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. (Valencia, 2005, pág. 28)

Entrevista: La entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. (Valencia, 2005, pág. 20)

Observación: La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. (Valencia, 2005, pág. 13)

Se realizaron dos encuestas a través de Google Forms, con el fin de recabar datos acerca de los diferentes públicos objetivos a los que apunta la empresa. Es importante conocer el comportamiento y la satisfacción de los clientes y potenciales clientes, así como también es importante conocer las necesidades aún no resueltas.

Una de las encuestas estuvo enfocada en el público joven que tiene 9Z, y la otra tuvo un enfoque en los adultos, quienes a priori, se cree que desconocen el rubro.

Con estas dos encuestas se buscó conocer cuan presente está el rubro de los videojuegos en la cabeza de ambos públicos objetivos y también conocer los aspectos positivos y negativos del sector, para así también conocer las oportunidades hacia donde pueda crecer la empresa 9Z.

3.4 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA JÓVENES

Esta primera encuesta fue completada por un total de 94 personas menores de 30 años (a los mayores se les envió la segunda encuesta). Su finalidad fue obtener datos reales que demuestren la importancia que tienen los videojuegos en la vida de los jóvenes.

Antes de comenzar a desarrollar los datos que refieren al rubro, es importante conocer cómo se divide la muestra que se utilizó para encuestar, destacando principalmente género, edad, país y sus actividades curriculares.

Tabla 3-1: Género y edad de los encuestados jóvenes.

Edad	Hombre	Mujer
Menos de 15	24	1
15 a 20	51	1
21 a 30	15	2

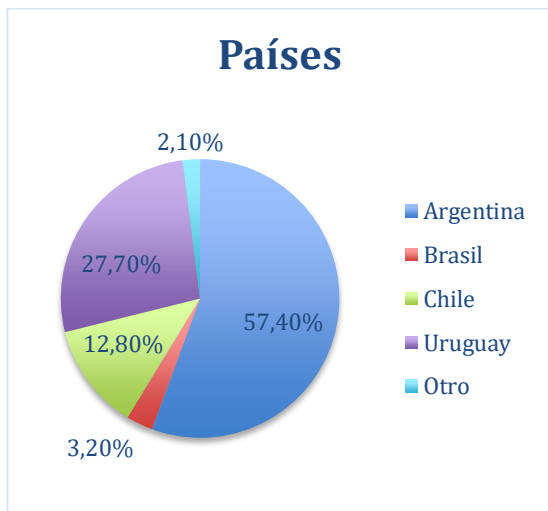
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta

El cuestionario se envió a través de una cuenta de Instagram que actualmente está inactiva pero que en su momento tenía contenido dedicado a los videojuegos y torneos de eSports.

Como se puede ver, una gran mayoría de los jóvenes que realizaron la encuesta (95,74%) son de sexo masculino, esto refleja la diferencia de género que hay en el rubro del gaming.

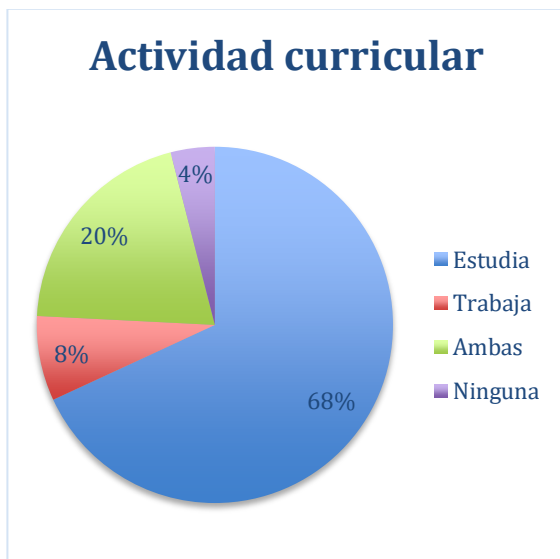
En la tabla también se ve el rango de edad dominante en el rubro del gaming, más de la mitad de los encuestados (55.3%) tienen entre 15 y 20 años, mientras que un 26,6% tienen menos de 15 años y un 18,1% tienen entre 21 y 30 años.

Tabla 3-2: Encuestados jóvenes distinguidos por países.



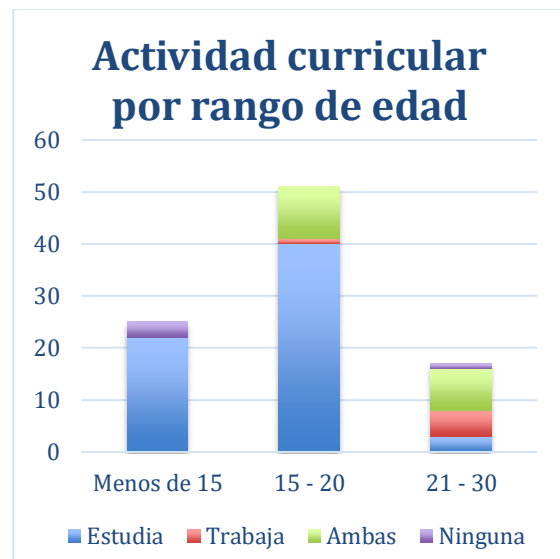
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-3: Actividad curricular de los encuestados jóvenes.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-4: Actividad curricular de los encuestados jóvenes, según edad.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Estás dos gráficas muestran más características del público con el que se está trabajando, se observa que una gran mayoría de ellos son estudiantes (88%; 68% solo estudia mientras que el 20% estudia y además trabaja).

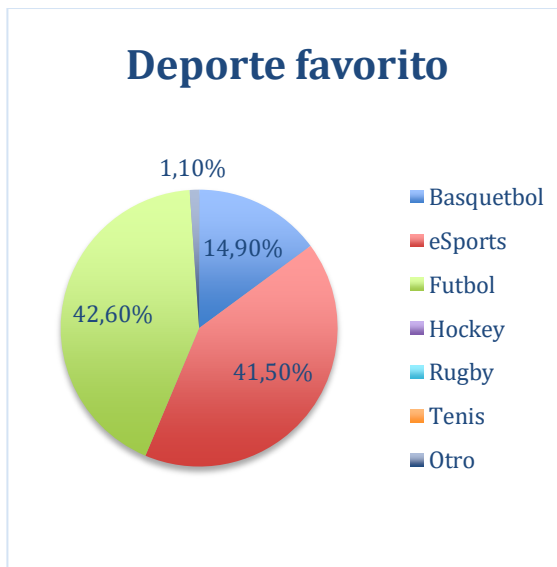
Tabla 3-5: Estudios de los encuestados jóvenes.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

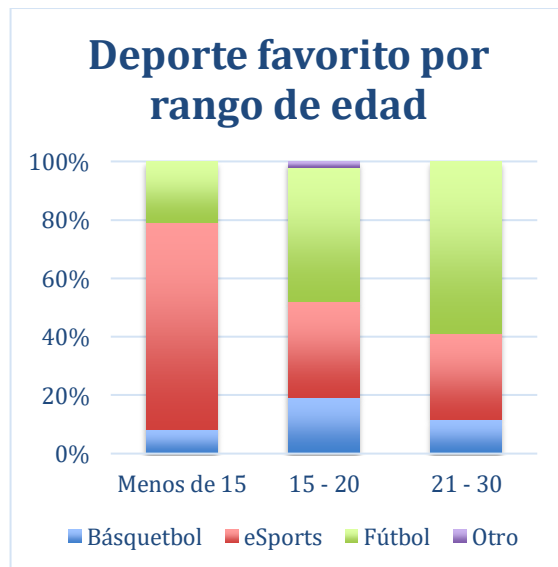
De todos los encuestados hay un 54,5% que está cursando la secundaria actualmente.

Tabla 3-6: Deporte favorito de los encuestados jóvenes.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-7: Deporte favorito de los jóvenes, según rango de edad.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

En estas gráficas aparece el primer dato relevante para el trabajo que se está realizando. Se puede observar que el fútbol continúa siendo el deporte favorito de los jóvenes (como lo es hace muchos años), pero muy de cerca y con un porcentaje de encuestados parecido aparecen los eSports como deporte favorito, superando por gran diferencia al segundo deporte tradicional más consumido (basquetbol).

Entre los encuestados menores de 15 años, un 70% respondió que su deporte favorito eran los eSports, y a medida que el rango de edad era mas grande, crecían las respuestas de los deportes tradicionales, principalmente el fútbol.

Estos datos muestran el gran crecimiento y la importancia que tiene el gaming y los eSports para los más jóvenes.

Tabla 3-8: Relación de los encuestados jóvenes con los videojuegos.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

La experiencia del gaming ya no es solamente jugar a los videojuegos, sino que casi el 80% de los encuestados, además de jugar por su cuenta, miran jugar a otras personas (ya sean streamers o transmisiones de partidas competitivas).

Tabla 3-9: Videojuegos más jugados.



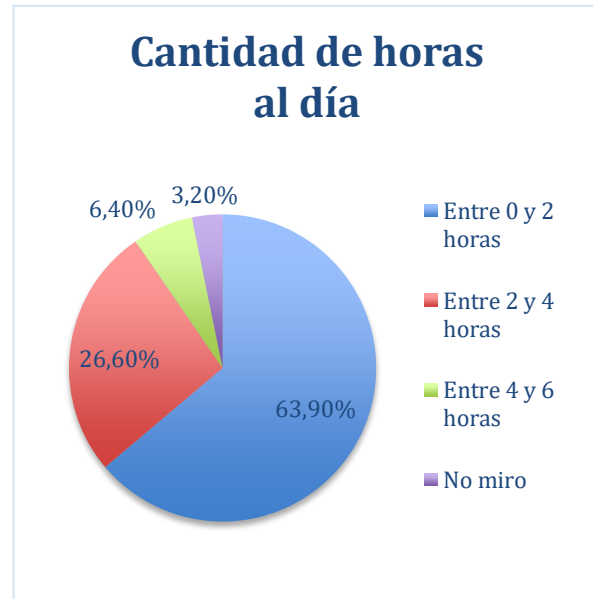
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-10: Frecuencia de consumo de Twitch de los encuestados jóvenes.



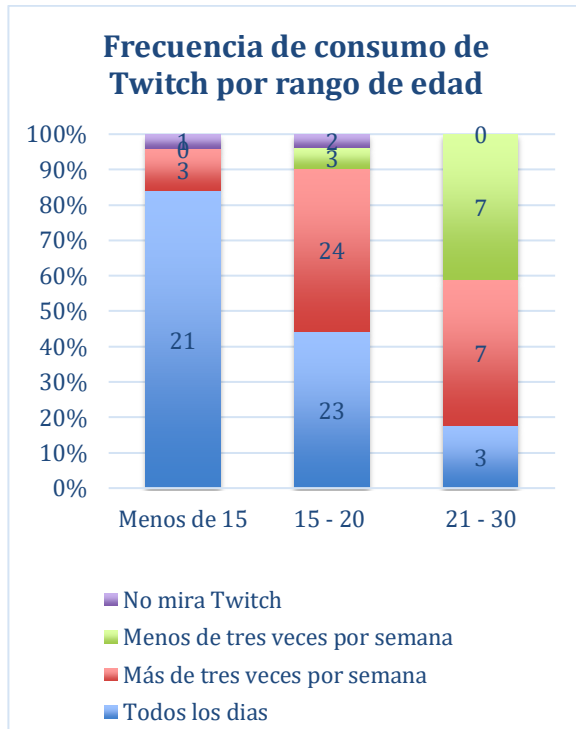
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-11: Horas por día que consumen Twitch.



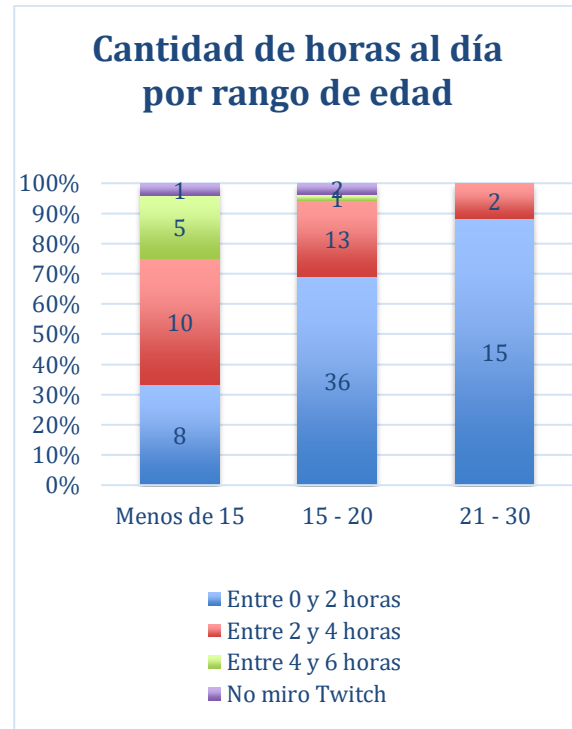
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-12: Frecuencia de consumo de Twitch, según rango de edad.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-13: Cantidad de horas al día que miran Twitch, según rango de edad.

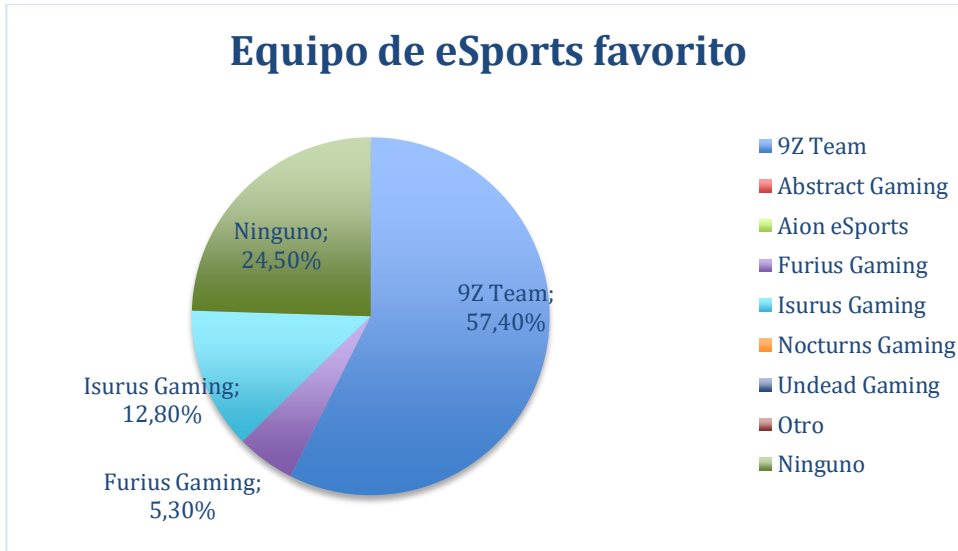


Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Casi la totalidad de los jóvenes encuestados (96,8%) consumen retransmisiones a través de Twitch. El dato que se destaca es que el 51,1% de estos jóvenes entran a Twitch todos los días, esto remarca la importancia que tiene esta actividad para ellos.

En los gráficos donde se distinguen por rangos de edad, se puede notar que aquellos que más consumen Twitch, son los menores de 15 años, ya que el 84% de estos respondieron que entraban a la plataforma todos los días.

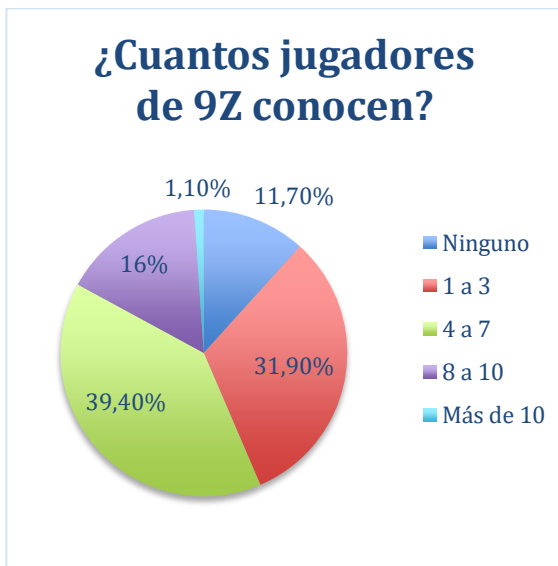
Tabla 3-14: Equipo de eSports favoritos.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

En esta gráfica se puede ver el gran posicionamiento que tiene 9Z en la mente de los aficionados comparado con su competencia. Si se tiene en cuenta que el 24.5% de los encuestados no eligió ningún equipo, se puede destacar que el 57.4% que optó por 9Z representa al 76% de los encuestados que eligieron algún equipo como favorito, dejando en claro cuál es el equipo de eSports que cuenta con más fanáticos en la región.

Tabla 3-15: ¿Cuántos jugadores de 9Z conocen?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-16: ¿Les gustaría ser jugadores de su equipo favorito?



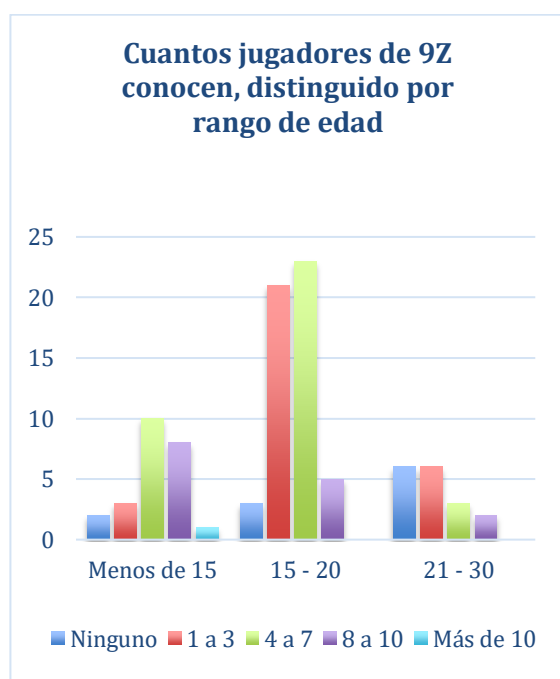
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Otro dato que remarca el crecimiento del rubro de los eSports y el fanatismo de los jóvenes por esto (y en especial por 9Z), es que los jugadores de este equipo se han convertido en jugadores populares, conocidos por mucha gente dentro de la comunidad del gaming.

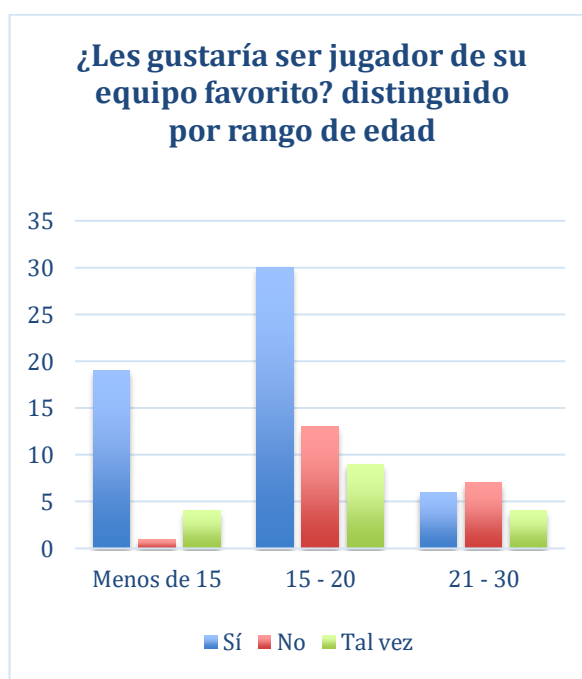
Esto convierte a estos jugadores en referentes para los más jóvenes y en modelos a seguir, ya que como vemos en el gráfico de la derecha, a un 58,5% de los encuestados les gustaría llegar a ser jugador profesional de su equipo favorito y otro 19,1% lo considera como una opción, mientras que solo el 22,3% afirma que no le gustaría llegar a serlo.

Tabla 3-17: ¿Cuántos jugadores de 9Z conocen? Distinguido por rango de edad.

Tabla 3-18: ¿Les gustaría ser jugador? Según rango de edad.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

3.5 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA ADULTOS

Paralelamente, se realizó otra encuesta enfocada en los adultos, con la finalidad de obtener datos reales acerca de cuanto conocen o desconocen al rubro de los eSports.

Esta encuesta fue completada por un total de 102 personas mayores de 30 años. Para comenzar se mostrará cómo se divide la muestra de los encuestados, destacando género, edad, actividad curricular y si tiene hijos o no.

Tabla 3-19: Encuestados adultos por género y edad.

Edad	Hombre	Mujer
30 a 40	9	12
41 a 50	29	18
51 a 60	21	9
Más de 60	4	0

Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-20: Actividad curricular de los encuestados adultos.



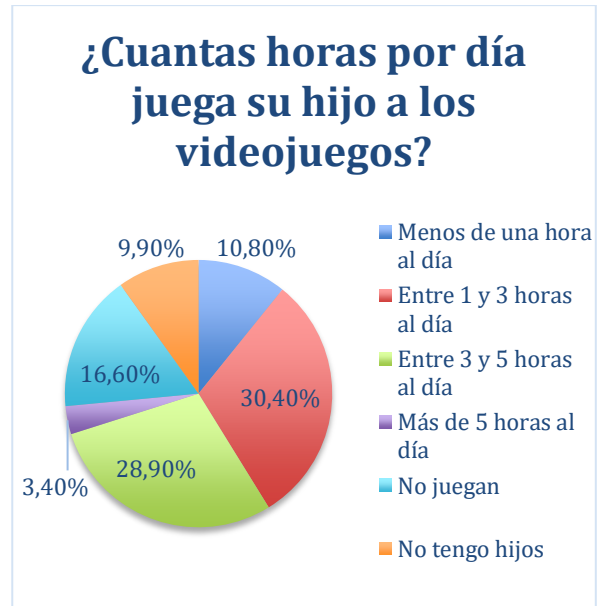
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-21: ¿Tienen hijos los adultos encuestados?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-22: ¿Cuántas horas al día juegan videojuegos sus hijos?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

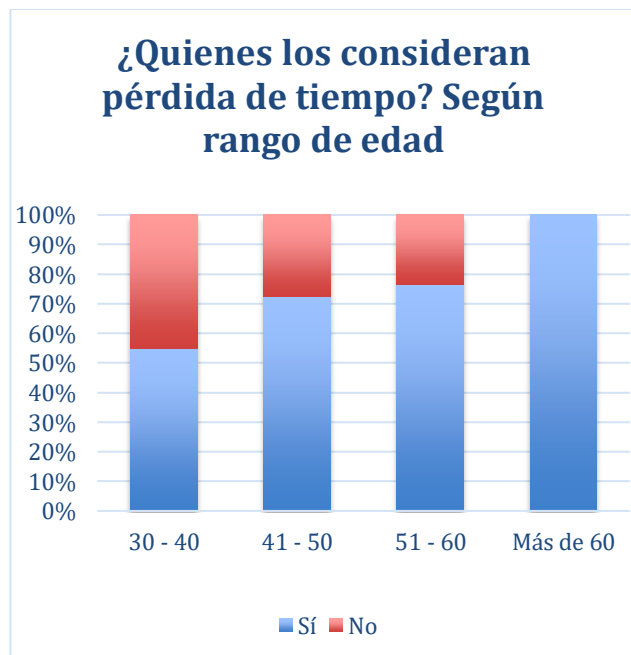
Según el gráfico de la derecha, el 84,6% de los encuestados que tienen hijos, dijo que sus hijos jugaban videojuegos, destacándose un 30,4% que dedica entre 1 y 3 horas por día a esta actividad, y un 28,9% que dedica entre 3 y 5 horas por día

Tabla 3-23: ¿Los adultos consideran a los videojuegos como una pérdida de tiempo?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-24: ¿Quiénes los consideran una pérdida de tiempo? Según rango de edad.

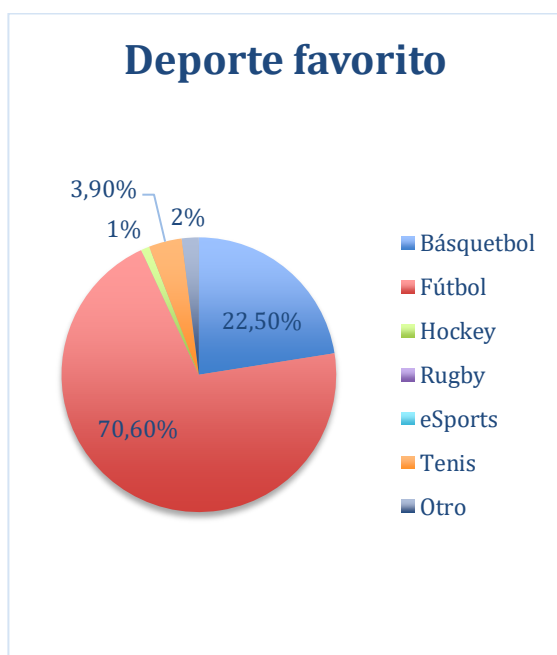


Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Sin embargo, el 72.5% de los adultos encuestados considera que jugar videojuegos es una pérdida de tiempo. Es probable que conozcan la parte ociosa de los videojuegos y no estén enterados del lado profesional que hay por detrás de estos, es decir, los eSports.

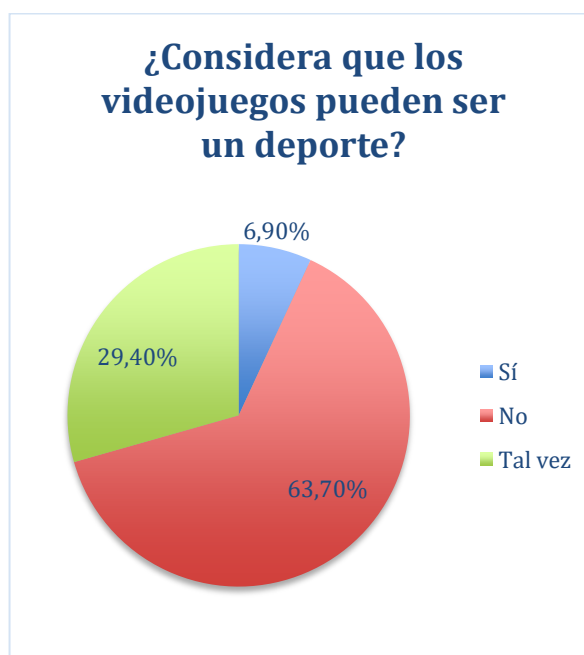
Un dato a tener en cuenta es que, cuantos más años de edad tienen los encuestados, más tienden a creer que los videojuegos son una pérdida de tiempo, este dato probablemente responda a un tema generacional.

Tabla 3-25: Deporte favorito de los encuestados adultos.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Tabla 3-26: ¿Los adultos consideran a los videojuegos como un deporte?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Como era de esperarse, ni un solo adulto encuestado eligió a los eSports como su deporte preferido, en esta categoría se destacó el fútbol principalmente (70.6%) y el básquetbol en segundo lugar (22.5%).

Además de no haber sido elegido por ninguna persona, el 63,7% de los encuestados respondió que los videojuegos no pueden ser considerados un deporte.

Tabla 3-27: ¿Los adultos creen que se puede lograr equipos profesionales a través de los videojuegos?

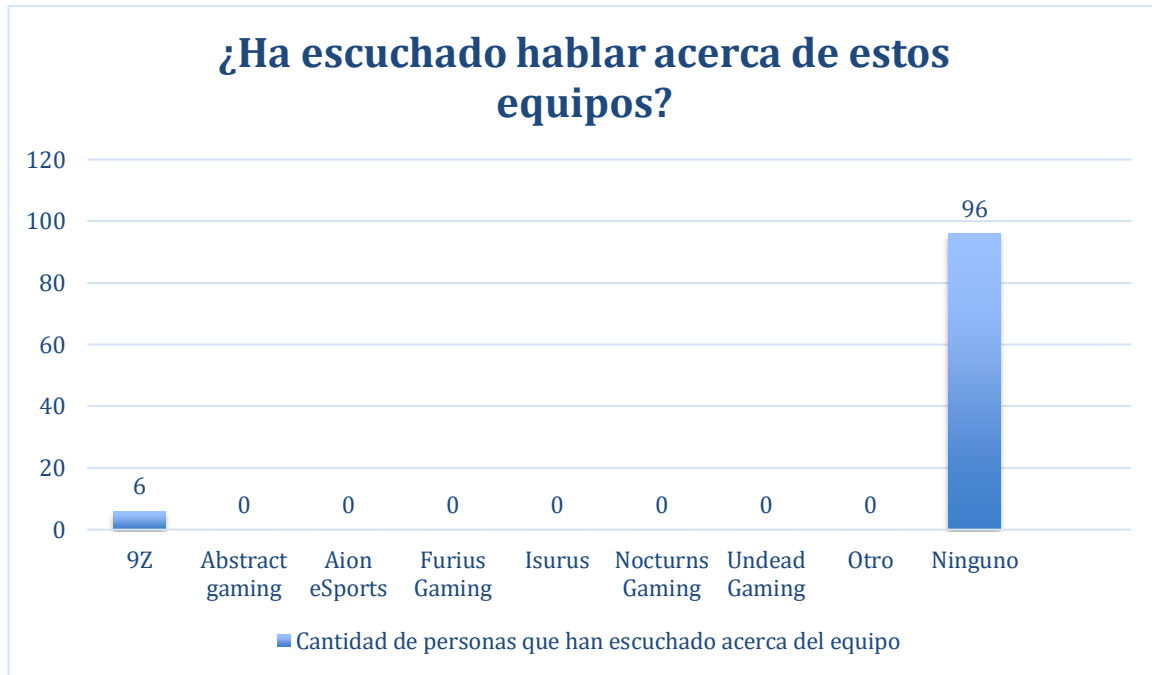


Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Si bien la mayoría de los encuestados respondió previamente que los videojuegos no pueden considerarse un deporte, hubo un 52% de ellos que se planteó la duda respecto a los equipos profesionales, respondiendo que tal vez se puedan lograr a través de los videojuegos. Un 44.1% de los encuestados respondió que no era posible lograr equipos profesionales en este rubro mientras que solo un 3.9% afirmó con seguridad que sí se pueden lograr.

Estos últimos datos remarcan que la mayoría de los encuestados desconocen del mundo de los eSports, ya que actualmente existen varios equipos profesionales en la región, por lo tanto se prosiguió a preguntarle a los encuestados si conocían algunos de los siguientes equipos.

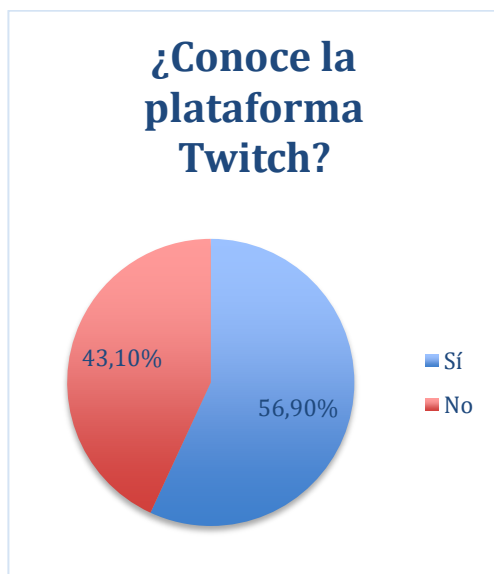
Tabla 3-28: ¿Cuántos equipos de eSports conocen los adultos encuestados?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Como era de esperarse nuevamente, el 94% de los encuestados no conoce a ninguno de los equipos de eSports mencionados, solo 6 personas respondieron que conocen a 9Z, probablemente lo conozcan a través de sus hijos.

Tabla 3-29: ¿Conocen los adultos la plataforma "Twitch"?
Tabla 3-30: ¿Para qué sirve "Twitch" según los adultos?



Fuente: elaboración propia en base a encuesta



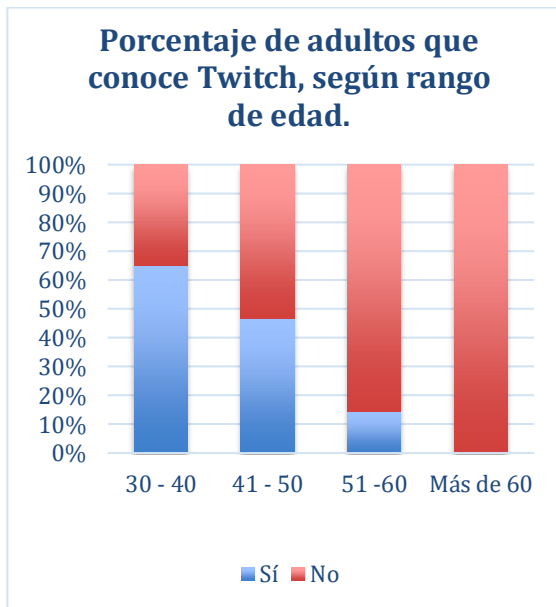
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Por último se le preguntó a los encuestados si conocían la plataforma “Twitch”. Si bien el 56.9% respondió que sí conocía la plataforma, solo un 8.8% logró responder bien cuál era su uso, habiendo un 73.5% que afirmó desconocer cuál era la utilidad de Twitch y un 17.6% contestó de forma errónea que servía para jugar videojuegos.

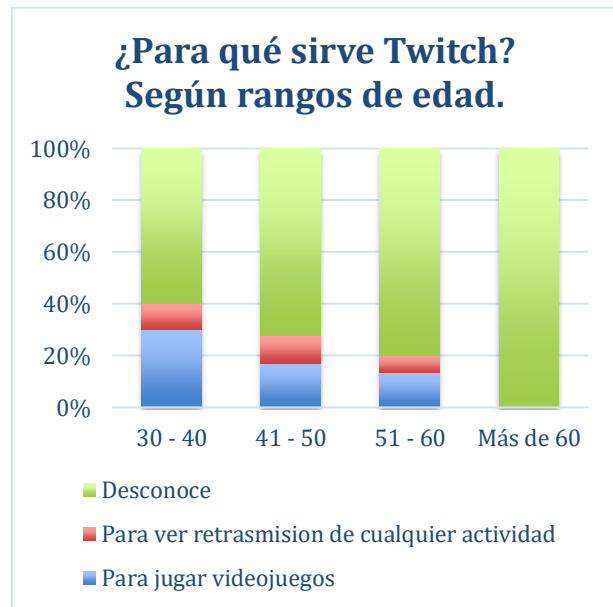
No es raro que se dé esta confusión ya que Twitch y los videojuegos están muy asociados, pero no es una plataforma para jugar, si no para retransmitir y ver como otras personas juegan (o realizan otra actividad).

Tabla 3-31: Porcentaje de encuestados adultos que conocen Twitch, según rango de edad.

Tabla 3-32: ¿Para qué sirve Twitch? Según rangos de edad.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Luego de ver qué cantidad de encuestados conocía la plataforma Twitch y cuál era su uso, se realizaron cruces de datos para saber que rangos de edad eran los que más conocían la plataforma y quienes la desconocían.

En estos gráficos se pudo ver que quienes más conocen la existencia de Twitch son aquellos adultos de menor edad, y a medida que se les preguntó a generaciones mayores, menos sabían de que se le estaba hablando.

3.6 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A modo de conclusión, se puede decir con certeza que el rubro de los eSports y los videojuegos en general ha tomado gran protagonismo en la vida de los más jóvenes, convirtiéndose en la actividad preferida de muchos.

Es tanto el terreno que están ganando los eSports en la vida de las nuevas generaciones que los deportes tradicionales han comenzado poco a poco a perder protagonismo, viéndose suplantados por esta nueva actividad.

A la misma vez que los deportes tradicionales pierden protagonismo, los medios de comunicación tradicionales como la televisión, también se empiezan a ver amenazados en las generaciones más jóvenes, siendo suplantada en gran parte por Twitch.

Paralelamente a estas generaciones jóvenes, se encuentran los adultos, quienes no solo continúan consumiendo los deportes y medios de comunicación tradicionales, sino que la gran mayoría desconoce este mundo que rodea a las nuevas generaciones, tanto el stream a través de Twitch como los eSports y todos los equipos y competencias que esto involucra.

Esto puede significar un problema para el mercado de los eSports si se tiene en cuenta que la sustentabilidad y gran parte de los ingresos de cada equipo se da a través de marcas que sponsorizan, y quienes toman decisiones en estas marcas son personas adultas.

4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Antes de hacer foco en este apartado, es importante distinguir a los dos perfiles de personas que serán relevantes para 9Z. Cada uno de estos tiene un enfoque distinto y aportarán valor a la empresa de diferentes maneras. Ambos serán claves para la subsistencia de esta organización.

Por un lado, se encuentran los jóvenes fanáticos del equipo, si bien estos no serán la fuente directa de los ingresos de la empresa, serán quienes aporten el valor intangible que hace posicionarse a 9Z como la empresa más popular del rubro. Estos jóvenes fanáticos serán también los compradores del merchandising oficial, generando ingreso extra para la empresa.

Por otra parte, se encuentran los empresarios, interesados en publicitar sus productos o su marca a través de los videos y retransmisiones en vivo de los jugadores. Este es un espacio muy atractivo ya que cuenta con una gran audiencia de un público bien segmentado.

4.1.1 NECESIDADES DEL MERCADO

Antes de pasar a describir la necesidad del mercado, es importante comprender a que se refiere el termino necesidad, ya que esto no es lo mismo que el deseo y la demanda.

Según Kotler & Armstrong *“las necesidades humanas son estados de carencia percibida”*. Mientras que los deseos son la *“forma en que las necesidades se adaptan a una persona en función de su cultura y personalidad”*. Y por último *“cuando esos deseos se respaldan por un poder de compra”*, se les llama demanda (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 6).

Abraham Maslow, utilizó una pirámide jerárquica para distinguir 5 tipos de necesidades distintas.

Luego de analizar el producto que ofrece 9Z se puede concluir que este no satisface una necesidad, ya que no es indispensable para la vida, si no que satisface un deseo de los consumidores. Se puede decir que este deseo tiene su base en las necesidades sociales según la pirámide de Maslow, ya que se encuentra dentro de lo social y afectivo.

Ilustración 4-1: Pirámide de Maslow



Fuente: (Maslow)

El deseo de los consumidores que se logra detectar es el de tener un equipo referente dentro de su deporte favorito (eSports), al cual poder seguir y alentar, formando así parte de una gran comunidad. En ocasiones estos consumidores son motivados por la posibilidad de alcanzar el nivel necesario para integrar el equipo de 9Z.

4.1.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Una vez hecha la introducción, se pasará a describir el perfil de cada consumidor.

En lo que refiere al cliente-usuario, espectador y fanático de 9Z, suelen ser jóvenes de sexo masculino, menores de 20 años. La mayoría se encuentra cursando la secundaria. Además de ser espectadores de los jugadores de 9Z, cada uno de estos jóvenes también suelen ser fanáticos

de los videojuegos y dedican varias horas a jugarlos de forma amateur. La mayoría de ellos juegan en computadora, mientras que la minoría son jugadores de consola (playstation o Xbox). A muchos de estos jugadores y fanáticos de 9Z, le gustaría llegar a un gran nivel y poder representar al equipo.

Otro aspecto que cabe destacar es el vocabulario que estos jóvenes manejan. En este rubro se utilizan varias palabras o frases particulares, algunas son modificaciones de palabras existentes y otras son directamente expresiones inventadas por la comunidad, y estos mismos las han naturalizado.

Respecto al cliente-empresa, que busca usar los stream de 9Z como medio publicitario, podemos destacar que suelen ser empresas de rubros que cuentan con un público objetivo similar al mencionado anteriormente, ya que serán estos los espectadores de cada stream y quienes verán las publicidades. Estos pueden ser tanto empresas de electrónica y venta de accesorios gaming, como marcas de ropa, marcas de bebidas energizantes, entre otras.

4.1.3 FUERZAS DEL MICROENTORNO

Ilustración 4-2: Fuerzas del Microentorno



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 67)

Según Kotler & Armstrong, llamamos microentorno a los “*participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes*” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 66).

Estos participantes son: la propia empresa, los proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

La importancia del microentorno para una empresa se basa en que el éxito del marketing depende de la relación que se tenga con esos participantes mencionados anteriormente.

A continuación, se pasará a desarrollar cada uno de los participantes mencionados referidos a la empresa que se está trabajando.

La compañía: la alta gerencia de la empresa es quien marca los objetivos, y todas las áreas deberán trabajar de forma organizada teniendo clara cada meta. El área operativa se encarga del entrenamiento del equipo, haciendo que este aumente su rendimiento día a día y de esta manera lograr ser más competitivo. El área comercial se encarga de la comunicación con las marcas interesadas en hacer publicidad a través de 9Z y de esta manera se conseguirá cada sponsor.

Los proveedores: se pueden identificar como proveedores claves a las empresas que venden los componentes tecnológicos para poder jugar a los videojuegos y competir en cada torneo, con estos componentes nos referimos a la computadora y todos sus accesorios. Otro proveedor clave es aquella empresa que brinda el servicio a la internet ya que contar con un excelente internet es algo indispensable para que este negocio funcione.

Los intermediarios de marketing: el marketing es un pilar fundamental en 9Z dado que constantemente se sube contenido digital de calidad a cada red social. Dentro de la empresa cuentan con varios editores gráficos, quienes se encargan de mejorar cada contenido y hacerlo atractivo, para luego subirlo a las redes. También cuentan con un Community Manager que se encarga de la gestión de estas redes sociales.

Como mencionamos anteriormente, el valor de marca y la imagen son dos aspectos claves en el éxito de la empresa, este valor de marca proviene en gran parte por el uso de cada red social, principalmente Twitch y YouTube.

Los competidores: la proactividad y la ambición del dueño de 9Z es la que hizo que esta empresa se posicione por encima de sus competidores desde un principio, ofreciendo productos más atractivos que sus competidores y generando valores extras que no eran propios en el rubro.

La empresa busca constantemente innovar y mantenerse siempre a la vanguardia del mercado. De todas formas, no se descuida a los competidores ya que todos están en periodo de crecimiento y los modelos de negocio se pueden imitar. Otra cosa para tener en cuenta son los competidores emergentes, al ser este un mercado que se encuentra en pleno auge, constantemente están apareciendo competidores nuevos que son potenciales amenazas.

Públicos: de todos los públicos que distinguen Kotler & Armstrong, estos son los que afectan directamente a la empresa:

- **Público de medio de comunicación:** estos medios le generan valor a la empresa ya que divulgan información en canales diferentes a los tradicionales del rubro, logrando así más difusión y que gente nueva conozca a 9Z y los eSports.
- **Público de acción ciudadana:** debido a que este es un rubro totalmente nuevo para las empresas de marketing tradicionales, estas suelen fallar en ciertas informaciones que publican en sus canales, es ahí donde aparece el público de acción ciudadana para corregir la información brindada o alguna terminología particular.
- **Público local:** se podría decir que este público es el motor de la empresa ya que gracias a que estos son fieles seguidores, miran cada retransmisión y son influenciados por 9Z y sus jugadores, es que las grandes empresas se interesan por ser sponsor del equipo. Los jugadores (quienes también ofician como relaciones públicas de la empresa) suelen interactuar con este público local constantemente a través de sus retransmisiones en vivo, esta es una gran manera de hacer que los seguidores se sientan más interiorizados con el equipo.

- Público interno: existe una gran preocupación por el bienestar del público interno, dentro de la gaming house se brindan una serie de comodidades para mejorar la experiencia de los trabajadores en ese lugar. El principal enfoque es en el bienestar de los jugadores, ya que serán la cara de 9Z y quienes estarán encargados del éxito del equipo en cada competencia.

4.2 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

La auditoría de comunicación es el punto de partida y la base de cualquier planteamiento efectivo de comunicación, ya que facilita el análisis de la realidad comunicativa de una empresa, corporación o institución, y permite revisar la eficacia de los canales y los medios que utiliza (Undatia, 2020).

En este trabajo se procedió a auditar los siguientes elementos de la empresa:

4.2.1 LOGOTIPO

El logotipo es un elemento fundamental ya que es la primera imagen que visualiza el cliente y que le dará el primer acercamiento a la marca.

Además el logotipo brinda una idea de lo que la empresa quiere transmitir y comienza a construir la identidad de la marca.

Ilustración 4-3: Logotipo de 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

El logotipo de 9Z está formado por los dos caracteres de su nombre, y tiene los colores del equipo, violeta el “9” y blanca la “Z”.

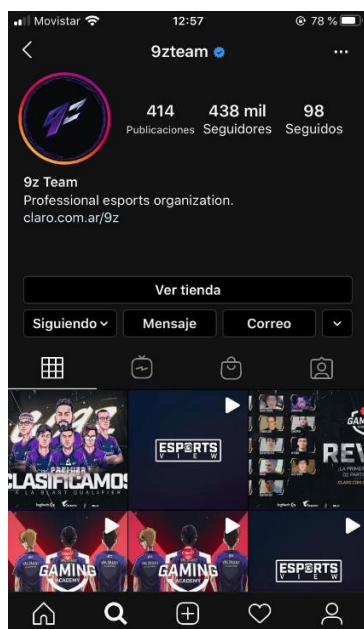
Si bien se puede decir que es un logo básico ya que es simplemente el nombre del equipo, se puede notar que intenta dar una imagen moderna y tecnológica (dos características que representan a la empresa).

Esas características se notan en varios aspectos: principalmente en la manera que se representa la “Z” (dejando un vacío en el medio y dibujando solamente las partes de arriba y de abajo). También se nota lo moderno en las líneas diagonales que tienen los caracteres y la falta de curvatura en ellos, y por último el uso de las luces y las sombras vuelve a remarcar el toque moderno de la empresa.

4.2.2 INSTAGRAM

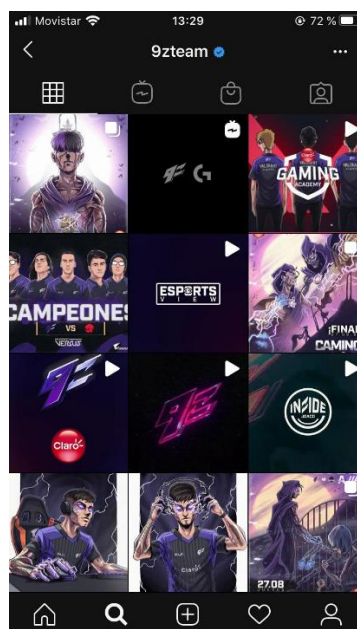
El perfil de Instagram de 9Z fue creado el 8 de agosto de 2018 (fecha de la primera publicación).

Ilustración 4-4: Perfil de Instagram de 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

Ilustración 4-5: Publicaciones de Instagram 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

El contenido y la gestión de esta cuenta está a cargo de trabajadores propios de la empresa, editores gráficos y Community Manager respectivamente.

En setiembre de 2020 (fecha en que se realizaron las capturas) contaba con 414 publicaciones y 438 mil personas que la siguen. Hoy ya cuenta con más de 453 mil seguidores.

4.2.3 TWITTER

La cuenta de Twitter también fue creada en agosto de 2018.

Ilustración 4-6: Perfil de Twitter de 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

Ilustración 4-7: Publicación de Twitter de 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

Esta red social se utiliza con mucha frecuencia con un enfoque informativo, a través de Twitter 9Z brinda toda la información del equipo (nuevas incorporaciones, horario y fecha de partidos, resultados, tablas de posiciones, nuevos auspiciantes, eventos, etc.).

Al igual que Instagram, la gestión de Twitter está a cargo de un Community Manager de la empresa.

En setiembre de 2020 (fecha en que se realizaron las capturas) contaba con 167.501 seguidores. Hoy ya cuenta con más de 180 mil seguidores.

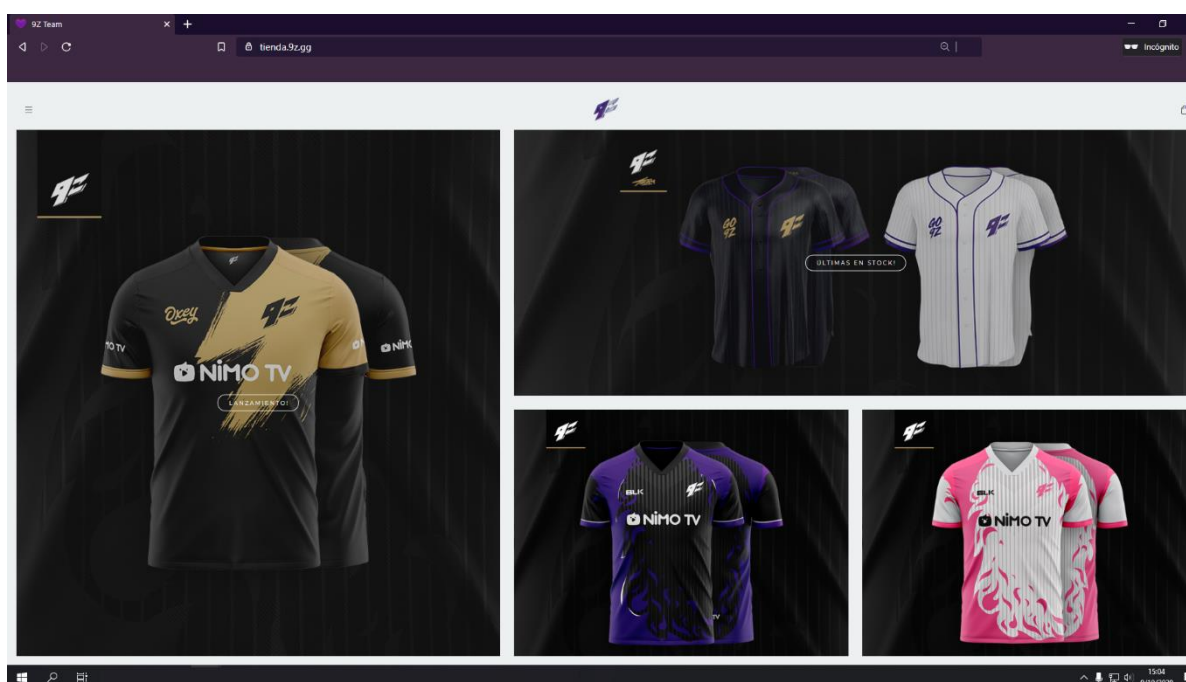
4.2.4 SITIO WEB

El sitio web de 9Z tiene muy poco uso y está muy desactualizado.

Cabe destacar que un equipo como este tiene potencial para desarrollar un sitio web, ya que se puede agregar mucho contenido, como por ejemplo: historia del equipo, contenido multimedia de las instalaciones, presentación de los planteles oficiales, fixture de los torneos, resultados, tablas de posiciones y también una tienda online del merchandising oficial.

En este caso, el único uso que tiene este sitio web es la venta de merchandising, es decir, 9Z dedica su web únicamente a la venta de camisetas del equipo, por lo que se cree que hay mucho para desarrollar y mejorar en este lugar.

Ilustración 4-8: Sitio web de 9Z



Fuente: (9Z, 2020)

4.3 FODA

Esta herramienta evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas generales de la compañía.

Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, 2012, págs. 53, 54)

El análisis interno comprende las fortalezas y las debilidades que tiene una organización, mientras que el análisis externo se detiene en las oportunidades y amenazas a la que está expuesta la misma. Estas últimas no son propias de la empresa, sino que son generadas por el entorno.

Basándose en estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es que la empresa se plantea diferentes estrategias.

FORTALEZAS

- **F1: Estructura sólida y profesional** – a mucha gente aún le cuesta asociar el rubro del gaming como un trabajo ya que están acostumbrados a que esto sea simplemente un pasatiempo ocioso. En 9Z se tiene claro que la evolución de los videojuegos los convirtió en un trabajo, por lo tanto, el funcionamiento y las decisiones que se toman se hacen con objetivos profesionales.
- **F2: Favoritos en Counter Strike** – Gracias a las grandes contrataciones que ha hecho 9Z, hoy cuentan con uno de los mejores equipos de Argentina en Counter Strike, siendo favoritos para salir campeones.
- **F3: Gaming House** – Tener una gaming house es una facilidad muy grande para un equipo de eSports, ya que les permite juntarse de forma presencial a todo el equipo. Estas reuniones además de ser útiles para entrenar todos juntos, suman a la relación de los jugadores, aspecto que es importante para trabajar en equipo.

Otra ventaja de contar con una gaming house es la seguridad que brinda en caso de algún inconveniente técnico con la computadora personal de los jugadores o con el espacio físico en donde estos compiten.

- **F4: Gran comunidad que respalda la organización** – 9Z cuenta desde sus comienzos con una enorme cantidad de seguidores que se identifican con el equipo, esto le aporta valor a la empresa ya que generan una gran audiencia en los stream, haciéndolos atractivos para exponer publicidad de otras marcas.

Esta cantidad de fanáticos también brinda un respaldo en caso de necesitar reemplazo de algún jugador, al haber tantos jóvenes deseando formar parte de 9Z resulta muy fácil abrir una vacante y conseguir postulantes para evaluarlos y ofrecer el puesto al mejor.

- **F5: Valor de marca** – gracias a la magnífica reputación, la gestión que la empresa realiza contantemente y la gran cantidad de seguidores, es que 9Z ha logrado posicionarse en el mercado como la empresa líder en cuanto a imagen de marca, siendo esta la preferida por la mayoría de los consumidores.
- **F6: Excelente utilización de las herramientas digitales** – dentro del equipo de trabajo de 9Z cuentan con varios editores gráficos, tanto de imagen como de video, que se encargan de mejorar todo el contenido digital que se va a compartir en redes sociales. Además de estos editores, cada jugador del equipo maneja de forma precisa las plataformas de stream que utilizan a diario.
- **F7: Sponsors** — 9Z ya cuenta con importantes marcas que la patrocinan. Gracias a esto es que constantemente puede seguir desarrollándose como empresa y mejorando las prestaciones que ofrece tanto a los trabajadores como a los fanáticos del equipo.

OPORTUNIDADES

- **O1: Fuerte crecimiento del rubro a nivel mundial** –el crecimiento del rubro significa trascendencia y conocimiento para gente que no está involucrada en el mundo de los

eSports, incluyendo esto que más empresas comenzarán a poner el ojo en estos equipos para ser sponsors y también aumentarán la cantidad y la calidad de los torneos, suponiendo esto mayores pozos de premio.

- **O2: Trabajar de lo que les gusta** – dado que todos los jugadores de eSports comienzan jugando videojuegos por ocio y una vez que muestran su talento son contratados por los equipos, se puede asegurar que cada jugador disfruta de este trabajo. Trabajar de algo que te apasiona siempre es gratificante y mejora el rendimiento laboral.
- **O3: Globalización** – la globalización y el constante avance tecnológico son factores fundamentales en el crecimiento de todas las empresas del mundo digital, incluyendo el sector de los eSports y el streaming.
- **O4: COVID 19** – el gaming es uno de los pocos rubros que no se vio afectado por la pandemia del COVID 19, de lo contrario, se vio muy favorecido. Al ser esta una actividad que se desarrolla casi en su totalidad a través de Internet es que pudo seguir su curso con normalidad. Por otra parte, gracias a que mucha gente estaba en cuarentena y con mucho tiempo libre, es que los espectadores de Twitch aumentaron significativamente.
- **O5: MUDARSE A BRASIL** – en Brasil se encuentran ubicados los servidores que gestionan la mayoría de los videojuegos online latinoamericanos, esto genera una ventaja competitiva a los equipos que residen en este país ya que no tienen el pequeño delay que genera estar lejos de los servidores.

DEBILIDADES

- **D1: Poca llegada a gente adulta** – 9Z carece de métodos de persuasión sobre aquellas personas y empresas que pueden estar interesadas en hacer publicidad a través de ellos.
- **D2: Negocio fácil de replicar** – la principal ventaja competitiva de 9Z es el valor de marca alcanzado gracias a ser una empresa pionera y revolucionaria, pero no cuenta

con un modelo de negocios difícil de imitar. Por lo tanto, otras empresas competidoras podrán copiar las estrategias de 9Z para lentamente irse acercando a su posicionamiento.

- **D3: Vivir en Argentina** – la mayoría de los videojuegos competitivos de Latinoamérica, se gestionan en servidores que residen en Brasil. Esto genera que los jugadores que compiten desde otros países tengan algún microsegundo de “delay” en el juego. Esta desventaja pasa desapercibida para los jugadores amateur pero a niveles competitivos si influye.

AMENAZAS

- **A1: Equipos emergentes, potenciales competidores** – dado que este rubro se encuentra aún en pleno auge, es que constantemente aparecen nuevos equipos para competir.
- **A2: Mal servicio de internet** – este rubro se lleva a cabo casi en su totalidad a través de plataformas online. Por este motivo el funcionamiento total de las empresas depende del servicio de internet, si esta falla, el mercado no podrá trabajar con regularidad.

En Argentina el servicio de internet es muy inestable, pudiendo fallar en cualquier momento.

- **A3: Desconocimiento del rubro del por parte de mucha gente** – la gran mayoría de las personas que no están inmersos en este rubro de los eSports, desconoce por completo la existencia de este.

MATRIZ FODA

Tabla 4-1: Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 – Estructura profesional F2 – Favoritos en Counter Strike F3 – Gaming House F4 – Gran comunidad F5 – Valor de marca F6 – Excelente uso de herramientas digitales F7 – Sponsors	D1 – Poca llegada a gente adulta D2 – Negocio fácil de replicar D3 – Vivir en Argentina
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<u>ESTRATEGIA FO (Maxi- Maxi)</u>	<u>ESTRATEGIA DO (Mini- Maxi)</u>
	O1 – Crecimiento mundial del rubro O2 – Trabajar de lo que les gusta O3 – Globalización O4 – Covid 19 O5 – Mudarse a Brasil	POSICIONAMIENTO ONLINE (F2, F4, F5, F6, O1, O3, O4) BRANDING AWARENESS (F1, F2, F4, F5, F6, O1, O2) BRANDING ADVOCACY F1, F2, F4, F5, O1, O2 PENETRACIÓN DE MERCADOS F1, F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4	POSICIONAMIENTO OFFLINE D1, O1, O3 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS D2, O1, O2, O3 DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS D2, D3, O1, O5
	AMENAZAS	<u>ESTRATEGIA FA (Maxi- Mini)</u>	<u>ESTRATEGIA DA (Mini - Mini)</u>
	A1 – Equipos emergentes A2 – Mal servicio de Internet A3 – Desconocimiento del rubro	CLIENTING ESTRATÉGICO F1, F2, F4, F5, F6, A1, A3 BRANDING ENGAGEMENT F4, F5, F6, A1, A3	CLIENTING INTRATÉGICO D2, A1 DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS D3, A2, A3

Fuente: Elaboración propia

F1 – O2: lograr que una actividad que los empleados solían hacer por ocio se convierta en una actividad profesional, es algo que los mantendrá motivados y aumentará tanto el clima de la empresa como el rendimiento de los empleados.

F5 – O1: el valor de marca que tiene la empresa será fundamental en este momento de auge ya que es una ventaja competitiva que lo mantendrá por encima de sus competidores.

D1 – O3: si se lograra romper la barrera que impide que el rubro sea conocido por gente externa, se podría aprovechar al máximo la globalización para hacer que 9Z sea una empresa conocida mundialmente.

D2 – O1: será importante que la empresa genere un valor extra que sea difícil de imitar, ya que el crecimiento del rubro traerá consigo competidores emergentes que copiarán el modelo de negocios de 9Z.

F5 – A1: constantemente aparecen nuevos equipos que suponen una potencial amenaza para 9Z. El valor de marca será algo fundamental para mantenerse mejor posicionado que los competidores emergentes que aparecen en el mercado.

D2 – A1: se deberá generar una propuesta de valor adicional que sea difícil de imitar ya que cada vez hay más equipos emergentes que imitaran el modelo de negocio de 9Z, suponiendo una gran amenaza para la empresa.

4.4 COMPETENCIA

Al ser 9Z una empresa de eSports competitivos, sus competidores principales serán otros equipos participen de las mismas competencias y busquen ganar los mismos torneos. 9Z compite tanto en torneos nacionales como internacionales, por lo tanto, tiene competidores eventuales de distintas partes del mundo. En este apartado nos centraremos en los competidores locales, que son quienes además de compartir la gran mayoría de torneos con 9Z, compiten en seguidores, fanáticos y visualizaciones en stream.

Los principales competidores de 9Z son:

- Abstract Gaming
- Coscu Army eSports
- Furious Gaming
- Isurus
- Nocturns Gaming
- Undead Gaming

Estos son algunos de los equipos que compiten con 9Z en distintos videojuegos. La mayoría tiene un nivel similar en cuanto a habilidad, por lo que significan una amenaza para 9Z en cada torneo, cabe destacar que de estos torneos proviene una parte de los ingresos de la empresa.

Algunos equipos como Furious Gaming e Isurus, tienen gran trayectoria y muchos años de experiencia compitiendo en los eSports.

En lo que respecta a infraestructura, calidad de stream, espectadores y valor de marca, 9Z se ubica muy por encima de estos competidores.

5 PROBLEMA DE COMUNICACIÓN

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema de comunicación detectado en la empresa 9Z radica en que no cuentan con acciones para que los adultos puedan conocer la organización y el rubro en que se desarrolla, cabe destacar que los eSports son un rubro nuevo y completamente desconocido para estas personas.

Esto es un problema para las empresas de este mercado ya que muchos de estos adultos mencionados, son dueños de marcas o gerentes de marketing, quienes podrían utilizar el alcance y la viralidad de 9Z como medio de publicidad para sus productos o su marca. Cabe destacar que esta empresa cuenta con un público muy grande y muy bien segmentado, siendo esto un lugar ideal para promocionar algunos productos.

El motivo por el cual esto es un problema para la empresa es que la mayor parte de los ingresos provienen de estos sponsors.

5.2 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

5.2.1 OBJETIVO GENERAL 1: POSICIONAR LA MARCA.

Posicionar la marca “9Z” en el top of mind de la población adulta de Uruguay y Argentina para marzo de 2021, demostrando ser la empresa pionera del rubro de los eSports en la región.

Este objetivo de comunicación planteado buscará conseguir que la población adulta comience a familiarizarse con el sector del gaming, no desde el punto de vista ocioso, sino comercial.

No se apuntará a que este público objetivo se convierta en espectador de los eSports, el enfoque está en que este público pase a tener en cuenta que existe un deporte nuevo que es visto por mucha gente.

Se buscará que el gaming pase a ser un rubro conocido por la sociedad en general, y no solo por el segmento de jóvenes que juegan videojuegos y los miran a través de Twitch.

5.2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1

- Posicionar la marca “9Z” online para enero de 2021.
- Posicionar la marca “9Z” offline para marzo de 2021.

5.2.2 OBJETIVO GENERAL 2: DESARROLLAR EL BRANDING CORPORATIVO.

Desarrollar el branding corporativo de “9Z” para marzo de 2021.

Para llevar a cabo este objetivo general se dividirá en tres objetivos específicos que apuntaran a diferentes tipos de branding.

5.2.2.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

- Desarrollar el Branding Awareness de la marca “9Z” para marzo de 2021.
- Desarrollar el Branding Engagement de la marca “9Z” para marzo de 2021.
- Desarrollar el Branding Advocacy de la marca “9Z” para marzo de 2021.

5.2.3 OBJETIVO GENERAL 3: FIDELIZAR A LOS CLIENTES.

Fidelizar a los clientes (fanáticos) de 9Z para marzo de 2021.

5.2.3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

- Fidelizar cliente externo (fanático) y aumentar la satisfacción de los seguidores de 9z en un 90% para marzo de 2021.
- Fidelizar cliente interno logrando que todos los trabajadores disfruten de representar a 9Z y la rotación de personal no supere el 5%.

5.2.4 OBJETIVO GENERAL 4: CRECIMIENTO CORPORATIVO.

Lograr un crecimiento corporativo en 9Z que le genere valor extra y lo haga ser aún más competitivo dentro del sector de los eSports para abril de 2021.

5.2.4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 4:

- Incrementar la cuota de mercado de 9Z en un 20% para marzo de 2021.
- Desarrollar un nuevo producto dentro del mercado actual para marzo de 2021.

- Desarrollar un nuevo mercado geográfico utilizando los mismos productos y servicios que la empresa ya trabaja para enero de 2022.

6 PÚBLICO OBJETIVO

“Grupo de personas que quieren y/o necesitan lo que nuestro negocio o marca puede ofrecerles y, por esa razón, serán mucho más propensos a consumir nuestros productos o a contratar nuestros servicios profesionales.” (José Facchin, 2020)

Es muy importante conocer el público objetivo de 9Z, es decir, saber quién va a consumir el producto/servicio, como son y donde se encuentran esas personas interesadas en el contenido ofrecido por la empresa.

Para este trabajo, teniendo en cuenta el problema de comunicación que se está trabajando, se hizo foco en el público adulto mencionado anteriormente, definido como *cliente-empresa*, quienes pueden tener un interés comercial en 9Z para utilizar como medio publicitario para su negocio.

6.1 PÚBLICO PRIMARIO

“Es el grupo de personas principal del consumo. Lo conforman los compradores y usuarios más importantes del producto y son la principal fuente de ingresos del negocio. Es la razón de existencia de la organización y la función de las empresas es determinar sus necesidades y deseos para satisfacerlos” (Campos, 2001)

Para 9Z, el público primario se definió como todos los dueños de empresas o trabajadores del sector de marketing que despierten interés en utilizar el contenido de los eSports como medio de publicidad para su producto/marca.

6.2 PÚBLICO SECUNDARIO

“El público secundario, también conocido como clientes potenciales son aquellos que representan ventas adicionales para las empresas, ventas futuras o influye en el uso y compra del mercado meta primario” (Campos, 2001)

En este caso se distingue como público secundario a toda aquella población que se encuentre entre los 25 y 55 años. Esta es una población que desconoce (en su mayoría) la existencia de los eSports como actividad profesional y desconoce el alcance del stream. Hasta el momento esta población no tiene interés en este mercado, pero en un futuro puede llegar a tenerlo si es que este rubro adquiere un conocimiento popular.

El objetivo de comunicación estará enfocado en el público secundario. Se abarcará a toda esta población adulta ya que se busca que el sector del gaming sea de conocimiento popular para gran parte de la sociedad. Una vez que este rubro sea conocido por gran parte del público general, la población principal se sentirá atraída por 9Z para utilizar como medio de publicidad para su marca.

7 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Una vez que se haya hecho un profundo análisis del problema de comunicación que tiene la empresa y se hayan analizado los objetivos generales y específicos, se deberán evaluar las estrategias para poner en marcha dicho plan.

Estas estrategias de comunicación incluirán los objetivos, el mensaje que se quiera transmitir, las acciones a ejecutar, el canal por el cual se transmitirá el mensaje y la temporalidad para llevar a cabo las estrategias.

¿Qué se hará?

Lo que se hará para cumplir el objetivo de popularizar el gaming en toda la población, será principalmente abarcar nuevos canales de comunicación, es decir, no limitar el contenido a las plataformas digitales online como Twitch y YouTube, sino comenzar a abarcar otros medios de comunicación masiva que sean consumidos por la población adulta, como la televisión, o medio no digitales como la cartelería en la calle.

7.1 ESTRATEGIA 1: POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

“El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49).”

Hasta el momento, 9Z se ha enfocado en desarrollar el posicionamiento de la marca dentro de un mercado particular, el mercado de los jóvenes apasionados por los videojuegos.

Para alcanzar el objetivo de popularizar este rubro en la población adulta, se deberán desarrollar tácticas que abarquen diferentes canales, tanto online como offline.

7.1.1 POSICIONAMIENTO ONLINE

Es muy importante en la actualidad que una empresa esté bien posicionada en las redes sociales y en los medios online, ya que cada vez es más común el uso de estos medios en el día a día de las personas, ya sea por motivos de trabajo, estudio u ocio.

Si bien la empresa 9Z ya cuenta con un posicionamiento online muy alto, no lo hace con el público objetivo que se está buscando en este trabajo.

Para atacar al público adulto y posicionar la empresa en este segmento de clientes, se hará foco en mejorar el sitio web y las redes sociales más consumidas por ellos.

Facebook será la red social en donde se hará el principal énfasis, se realizará publicidad informativa de 9Z en esta red social, buscando que les aparezca a los usuarios adultos, y así empiecen a familiarizarse con la empresa y el rubro.

Respecto al sitio web, 9Z cuenta con uno que se encuentra muy poco desarrollado, la única finalidad de este sitio actualmente es la venta del merchandising del equipo. En esta ocasión se plantea una mejora del sitio web tanto de la información ofrecida como de la imagen y el diseño.

Gracias a la excelente funcionalidad e imagen que tendrá el nuevo sitio web, así como todas las redes sociales, se buscará mejorar también el posicionamiento SEO de la marca.

7.1.2 POSICIONAMIENTO OFFLINE

A priori se puede pensar que, si se está trabajando con un rubro tan tecnológico e innovador, el marketing offline pueda quedar un poco anticuado, pero la realidad es que, si el objetivo es captar la atención de los adultos, se deberá recurrir obligatoriamente a estos medios de comunicación.

Hay que tener presente que, si bien casi la totalidad del rubro de los eSports es online, el público al que se está apuntando en este caso puede no estar totalmente familiarizado con la tecnología y se tenga que recurrir a los medios tradicionales para captar su atención.

Es por ese motivo que se hará publicidad de la empresa en medios como la televisión, la vía pública (mediante cartelería) y patrocinio de diferentes eventos.

7.2 ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE BRANDING

“El branding es el proceso de construir una marca, mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados de forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca, influyendo en el valor suministrado” (Llopis, 2011)

Para alcanzar el segundo objetivo de este trabajo se realizarán tres tipos de branding: awareness, engagement, y advocacy.

7.2.1 BRANDING AWARENESS

“Es cuando un consumidor puede identificar, asociar y recordar una marca o varios aspectos de una marca. El objetivo principal es poder llegar al top of mind del consumidor” (González, 2018)

Se realizarán diferentes acciones de publicidad con el fin de que la marca 9Z crezca en la mente del público objetivo, buscando que este equipo sea recordado positivamente y sea lo primero que asocien cuando escuchen hablar de los eSports.

Este tipo de branding será el único de los tres que se hará con un foco principal en el público objetivo adulto, el público al que hace referencia el problema de comunicación planteado previamente.

7.2.2 BRANDING ENGAGEMENT

“Proceso de proveer comunicación y experiencia de marca que aporta valor a la audiencia, reforzando las relaciones entre ambos.” (Falcó, 2015)

Gracias a los avances tecnológicos, hoy una empresa puede estar en contacto inmediato con sus clientes, reforzando así las relaciones entre ellos.

La forma de generar un buen Engagement será enfocándose en potenciar los aspectos que más disfrutaran los consumidores y no en promocionar o vender productos únicamente.

Otro detalle a tener en cuenta para generar Engagement será prestar atención a las sugerencias y a las quejas de los clientes. Esto los hará sentirse parte de las decisiones que toma la empresa.

7.2.3 BRANDING ADVOCACY

Hace referencia al sentimiento positivo hacia una marca que tienen determinados usuarios, lo que los lleva a convertirse en defensores de esta, capaces de compartir sus contenidos y recomendarla.” (Influencity, 2018)

La conexión emocional entre una marca y sus consumidores es muy importante. Esto los hará sentirse parte de la empresa, defendiéndola y recomendándola a otros potenciales clientes.

El Branding Advocacy de la empresa se enfocará principalmente en los clientes-consumidores del contenido de 9Z, los que se detallaron anteriormente como menores fanáticos de los videojuegos.

La conexión emocional con este público será importante, ya que estos se encargarán de transmitir ese amor y fanatismo a sus familiares adultos, remarcándole a ellos los aspectos positivos de 9Z y contribuyendo así al conocimiento de la marca y del rubro por parte de los adultos.

7.3 ESTRATEGIA 3: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

“Conjunto de técnicas, estrategias y acciones que realizan las empresas con el objetivo de conseguir que un consumidor que haya adquirido con anterioridad un producto o servicio siga comprando y se convierta en un cliente frecuente” (Prieto, 2018)

7.3.1 CLIENTING ESTRATÉGICO

“Es una metodología para hacer más eficientes los recursos económicos que las empresas emplean en la fidelización de sus clientes” (Huete, 2018)

Un cliente fiel (en este caso se lo podría llamar “un fanático”), le brinda al equipo un posicionamiento importante frente a la competencia.

Al ser este un mercado y una marca relativamente nueva, tener usuarios fidelizados es importante ya que se encargarán de recomendarla mediante el boca a boca, haciendo que otras personas la conozcan.

Además, la empresa buscará tener relaciones duraderas con sus usuarios ya que esto le asegurará ventas y rentabilidad a largo plazo.

7.3.2 CLIENTING INTRATÉGICO

“Es el enfoque de gestión de los RRHH en el que explícitamente se integran todas las estrategias del negocio que actúan sobre el empleado, ya sea antes del proceso de selección, durante la selección o después, en su puesto de trabajo” (Huete, 2018)

Desarrollar el fanatismo en los propios empleados de la empresa, va a dar como resultado varios aspectos positivos.

En primer lugar, un equipo de trabajo motivado y a gusto con sus condiciones de trabajo, dará como resultado un buen desempeño en sus tareas, en este caso esto se refleja en un buen rendimiento de cara a las competencias.

También es importante destacar que al ser este un equipo popular, convierte a varios jugadores (empleados) en figuras públicas, por lo tanto, el fanatismo por parte de ellos puede influenciar a los espectadores, ayudando a convertirlos en clientes fieles.

Por otra parte, se buscará fidelizar la relación con los actuales sponsors que tiene 9Z, con el objetivo de que estos se sientan cómodos trabajando con el equipo.

7.4 ESTRATEGIA 4: CRECIMIENTO CORPORATIVO

Para ser más competitivos y pisar más fuerte en el mercado las empresas deben continuar creciendo y desarrollándose.

Se utilizó la Matriz de Producto/Mercado (también conocida como la Matriz de Ansoff) para determinar las oportunidades de crecimiento que tiene 9Z, ya sea mediante penetración de mercado, desarrollando nuevos productos o mercados, o en la diversificación.

7.4.1 PENETRACIÓN DE MERCADOS

Esta estrategia surge del cruce de los cuadrantes de mercados y productos actuales.

“Consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes, atraer clientes potenciales y atraer clientes de nuestra competencia (Bayón, 2019, pág. 122).”

Se puede lograr mediante el uso de publicidad, mejorando los canales de distribución o mejorando los productos ya ofrecidos.

7.4.2 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Esta estrategia corresponde al cuadrante donde se cruzan nuevos productos en mercados actuales.

“En esta opción estratégica la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en constante movimiento y por tanto en constante cambio. Es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos o la modificación de productos para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios” (Bayón, 2019, pág. 123).

7.4.3 DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

Esta estrategia surge del cruce entre los cuadrantes de productos actuales y nuevos mercados.

“Esta opción estratégica plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercados y/o nuevos canales de distribución (Bayón, 2019, pág. 123).”

8 ACCIONES

¿Cómo se hará?

Una vez que se hayan determinado las estrategias que se utilizarán, habrá que plantear las acciones que se llevarán a cabo para realizar cada una de ellas.

Cabe destacar que todas las acciones que se realicen deberán estar orientadas al cumplimiento de los objetivos detallados anteriormente.

8.1 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

8.1.1 POSICIONAMIENTO ONLINE

Para lograr el posicionamiento online con el público objetivo que se apunta en este caso (adultos), se hará énfasis en el desarrollo del sitio web y en la red social más consumida por este público; Facebook.

8.1.1.1 FACEBOOK

Actualmente Facebook es la red social que menos consumen los fanáticos de 9Z, y por ende, a la que menos atención le brinda la empresa (se le sube poco contenido y de forma esporádica). Por este motivo, y teniendo en cuenta que son los adultos quienes más frecuentan esta red social, es que se le cambiará el enfoque de las publicaciones.

Se reactivará el uso de Facebook compartiendo publicaciones informativas y haciendo publicidad de la empresa, con el objetivo de que los usuarios adultos comiencen a familiarizarse con la existencia de 9Z y con el rubro del gaming en general.

8.1.1.2 SITIO WEB

Paralelamente se desarrollará un sitio web de buena calidad. Una vez que Facebook despierte el interés en estos usuarios, ellos probablemente buscarán referencias de la empresa en los

motores de búsqueda online, por lo tanto, es importante que rápidamente puedan acceder a un sitio web completo y amigable para este segmento de clientes.

El sitio web será desarrollado por los propios diseñadores de la empresa, estos se encargarán de que el sitio web este constantemente actualizado con las ultimas noticias de la empresa y siempre teniendo en cuenta que la página web debe ser intuitiva y de fácil uso por parte de los usuarios.

Este nuevo sitio web se dividirá en secciones, en donde los usuarios encontrarán: información general de 9Z, las plantillas que representan al equipo en cada videojuego, información de cada jugador, el fixture y las tablas de posiciones de las distintas competencias que participa 9Z, últimos resultados de los partidos de cada equipo y una tienda online para que los fanáticos puedan comprar su merchandising favorito.

También es importante destacar que el sitio web será “responsive”, es decir, que se podrá adaptar a todos los dispositivos móviles, permitiendo una buena navegación en cualquiera de ellos.

8.1.1.3 POSICIONAMIENTO SEO

El posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) son un conjunto de técnicas que se aplican en una página web con el objetivo de mejorar su posición y su visibilidad en las páginas de resultados de los principales navegadores.

En otras palabras, podemos definir el SEO como un proceso enfocado a situar una determinada página web en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda ante una consulta específica de un usuario. (Acibeiro, 2018)

Con el posicionamiento SEO se buscará que 9Z aparezca en los primeros resultados de los motores de búsqueda de forma orgánica, es decir, sin haber pagado por promoción.

Esto se logrará gracias al desarrollo y al mejoramiento tanto del sitio web como de todas las redes sociales; la funcionalidad, el diseño y las actualizaciones diarias harán que el posicionamiento SEO aumente.

8.1.2 POSICIONAMIENTO OFFLINE

Para lograr el posicionamiento offline se trabajará la publicidad de la empresa en dos medios masivos particulares; la televisión y la vía pública.

8.1.2.1 TELEVISIÓN

Con el objetivo de seguir introduciendo a las generaciones adultas en el mundo de los eSports, es que se utilizará este medio de comunicación, que sin dudas es el más consumidos por este público.

Se realizará un spot publicitario, informando acerca del equipo “9Z”, que se transmitirá en un segmento de la tanda comercial en el horario entre las 21hrs y las 00hrs.

En este spot se mostrará la manera en que este equipo trabaja y se prepara de cara a las competencias en que participa. Y también se intentará transmitir a los televidentes el profesionalismo y la seriedad con la que la empresa trabaja.

8.1.2.2 VÍA PÚBLICA

Este tipo de publicidad será ideal para tener un rápido y gran alcance en toda la población, haciendo que mucha gente que no pertenece al rubro comience a conocer al equipo y al sector en el que se desarrolla. Esto sin duda potenciará el posicionamiento que tiene la marca.

En primera instancia se colocarán cinco grandes carteles en distintas zonas de la ciudad por una duración de quince días.

Se seleccionarán puntos estratégicos para colocar la cartelera, estos serán lugares con mucho flujo de personas para conseguir mayor exposición.

Tabla 8-1: Tabla de acciones - Posicionamiento de la marca.

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA						
POSICIONAMIENTO ONLINE Y OFFLINE						
ACCIÓN	COMO	RESPONSABLE	DONDE	FRECUENCIA	KPI	COSTO
Reactivar el uso de Facebook.	Reactivando el uso de esta red y compartiendo publicaciones frecuentemente.	Community Manager de la empresa.	Facebook.	Tres o cuatro publicaciones por semana.	Cantidad de seguidores, cantidad de likes por publicación.	Incluido en salario.
Desarrollo de sitio web.	Creando un sitio web moderno y útil para todos los usuarios.	Community Manager de la empresa.	Sitio web.	Actualización semanal.	Tiempo medio en página web, tasa de rebote.	Incluido en salario.
Posicionamiento SEO.	Desarrollando y mejorando el sitio web y todas las redes sociales.	Community Manager de la empresa.	Sitio web y redes sociales.	Diario.	Cantidad de likes por publicación en RRSS, cantidad de vistas a la web.	Incluido en salario.
Spots publicitarios en TV.	Contratando espacios publicitarios en la televisión.	Área de Marketing.	Televisión.	Tres días a la semana.	Cantidad de respuestas "sí" a la pregunta "¿Has visto el anuncio de 9Z en televisión?" en una encuesta acerca del posicionamiento offline.	2700 (mensual)
Publicidad en vía pública.	Se colocarán cinco grandes carteles en puntos estratégicos de la ciudad, donde haya gran flujo de personas.	Área de Marketing.	Vía pública.	Constante durante dos meses.	Cantidad de respuestas "sí" a la pregunta "¿Has visto el anuncio de 9Z en la vía pública?" en una encuesta acerca del posicionamiento offline.	3200 (mensual)

Fuente: Elaboración propia

8.2 DESARROLLO DE BRANDING

8.2.1 BRANDING AWARENESS

Para desarrollar el Brand awareness en una empresa es necesario trabajar la comunicación con los usuarios y lograr llamar su atención de manera efectiva.

Antes de comenzar a realizar acciones de desarrollo de marca, es necesario tener definido la razón de ser de la empresa (misión), a donde quiere llegar en un futuro (visión) y cuáles son los valores que la representan.

Actualmente 9Z no cuenta con misión, visión y valores desarrollados, por lo tanto, esto será lo primero a realizar dentro de las acciones de desarrollo de branding.

8.2.1.1 MISIÓN:

“En 9Z trabajamos para presentar un equipo competitivo y talentoso de distintos videojuegos, con el fin de triunfar en cada torneo que participamos. Además, buscamos fomentar y desarrollar la práctica de los eSports en todo América Latina como una actividad profesional”

8.2.1.2 VISIÓN:

“Convertirse en un referente de los eSports para todo Latinoamérica, alcanzando un nivel competitivo supremo en cada uno de los videojuegos y desarrollando la actividad social a través esta experiencia”

8.2.1.3 VALORES:

- Ambición
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Empatía
- Responsabilidad
- Confianza

- Disciplina
- Diversión

Para lograr que la imagen de marca de 9Z crezca en la mente del público objetivo, se utilizarán las mismas acciones de posicionamiento mencionadas anteriormente.

Al ser esta una empresa que crece proporcionalmente al sector en el que se desarrolla, es acertado pensar que, una vez se haga popularmente conocida por sus acciones positivas de publicidad (teniendo en cuenta que será la primera empresa en ser popularmente conocida), ocupará automáticamente el “top of mind” de su público objetivo.

8.2.2 BRANDING ENGAGEMENT

8.2.2.1 DISEÑAR NUEVAS CAMISETAS DE LOS JUGADORES (MERCHANDISING)

Si bien 9Z ya cuenta con un diseño de camiseta que utilizan los jugadores para competir, esta fue creada hace mucho tiempo, cuando 9Z era un equipo menos desarrollado y recién daba sus primeros pasos. Esta camiseta no solo ha quedado anticuada, sino que además, no incluye a las nuevas marcas que sponsorizan al equipo.

En esta ocasión se creará un diseño original y moderno, desarrollado por una asesora de moda, que además de ser cómodo para poder desenvolverse bien en el juego, sea estético, así de esta manera lo puedan adquirir con más entusiasmo los seguidores.

Además de las camisetas del equipo, se crearán otros productos de la marca con el logo de 9Z que estarán también a la venta en la tienda online.

Entre los productos a la venta habrá: tazas, lámparas, tapabocas, lapiceras, agendas y cuadernolas.

8.2.2.2 ESCUCHAR QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS FANÁTICOS

Si se quiere generar experiencias positivas y engagement con los clientes, será importante estar al tanto de lo que estos opinan respecto a las decisiones de la empresa, y tener en cuenta sus opiniones para decisiones futuras.

Las múltiples redes sociales son herramientas que facilitan la comunicación con los seguidores, fortaleciendo los vínculos y dándoles lugar a transmitir sus opiniones y sus descontentos con aspectos particulares.

Leer sus comentarios y tomar decisiones corporativas teniendo en cuenta sus opiniones es una manera de generar una experiencia positiva en el usuario, haciéndolo sentir parte de la empresa.

8.2.3 BRANDING ADVOCACY

8.2.3.1 STREAM DE IRL POR PARTE DE LOS JUGADORES

“IRL: In Real Life. Es una abreviatura utilizada para referirse a cuando una persona está hablando de algo real, por fuera del mundo digital de la comunicación, los juegos o la realidad virtual.” (Rouse, 2018)

En Twitch, “IRL” se le llama a una categoría de stream en donde no se retrasmite ningún videojuego o actividad en particular, sino que se trasmite en vivo lo que sea que esté haciendo la persona en ese momento. Esta categoría se utiliza para pasar un rato conversando con los espectadores.

Los jugadores de 9Z que estén de acuerdo, harán dos (o más) veces a la semana un stream de IRL desde la gaming house en donde podrán interactuar con todos los seguidores del equipo. En este lugar, los fanáticos tendrán la oportunidad de conocer en profundidad a sus competidores favoritos, así como también podrán hacerle preguntas de su interés.

Con esta actividad se busca lograr una conexión entre los espectadores y 9Z, reforzando aún más el sentido de pertenencia y el fanatismo por el equipo.

Tabla 8-2: Tabla de acciones - Desarrollo del branding.

DESARROLLO DE BRANGIND						
BRANDING AWARENESS, ENGAGEMENT Y ADVOCACY.						
ACCIÓN	COMO	RESPONSABLE	DONDE	FRECUENCIA	KPI	COSTO
Creación de misión, visión y valores.	Crear misión, visión y valores, y agregarlos al sitio web.	Área de marketing.	Sitio web.	Una vez.	-	-
Diseñar nuevas camisetas.	Crear un diseño nuevo y cómodo, diseñado por una asesora de moda.	Área de marketing.	-	Una vez.	Cantidad de ventas que tuvo la camiseta.	290
Atender quejas y sugerencias de fanáticos.	Creando una sección especial en el sitio web.	Community manager.	Sitio web.	Diario.	Cantidad de respuestas "sí" a pregunta "¿Has quedado conforme con la respuesta?" que se hará luego de responder cada queja/sugerencia.	Incluido en salario.
Stream de IRL por parte de los jugadores.	Cada jugador realizará stream en su cuenta personal de Twitch para estar en contacto con los fanáticos.	Cada jugador.	Twitch.	Dos (o más) veces a la semana.	Cantidad de viewers que tiene cada jugador en su stream.	300 (mensual)

Fuente: Elaboración propia

8.3 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

8.3.1 CLIENTING ESTRATÉGICO

Las acciones que se utilizarán para desarrollar el Clienting estratégico y lograr fidelizar a los seguidores de 9Z para convertirlos en fanáticos, serán las mismas que se llevaron a cabo para el desarrollo del branding, principalmente la acción de branding advocacy.

8.3.2 CLIENTING INTRATÉGICO

8.3.2.1 REUNIONES SOCIALES

Para conseguir que los trabajadores estén contentos y disfruten de la empresa para la cual trabajan, es necesario que estén motivados, que sientan un sentido de pertenencia con la empresa y que tengan buena relación con sus compañeros.

Para esto, se realizarán reuniones sociales entre los jugadores y los trabajadores del equipo de forma extracurricular, donde tendrán actividades totalmente recreativas.

Estas reuniones se realizarán una vez cada dos meses y consistirán en irse a pasar un fin de semana a un destino que irá variando, como por ejemplo: un camping o una casa en una chacra.

La idea es que pasen un momento todos juntos con actividades al aire libre (siempre que el clima sea favorable) y desvinculados de la tecnología.

Los gastos serán cubiertos en su totalidad por la empresa.

Tabla 8-3: Tabla de acciones - Fidelización de clientes.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES						
CLIENTING ESTRATÉGICO E INTRATÉGICO						
ACCIÓN	COMO	RESPONSABLE	DONDE	FRECUENCIA	KPI	COSTO
Reuniones sociales del equipo interno.	Realizando reuniones sociales entre los jugadores y los trabajadores del equipo de forma extracurricular.	Área de recursos humanos.	Distintos destinos.	Cada dos meses.	Cantidad de respuestas "Sí" a la pregunta "Disfrutaste de la reunión extracurricular?" en un feedback que se les pedirá a los participantes una vez finalizado este encuentro.	400 (cada dos meses)

Fuente: Elaboración propia

8.4 CRECIMIENTO CORPORATIVO

8.4.1 PENETRACIÓN DE MERCADOS

Esta estrategia será llevada a cabo con las mismas acciones que han sido mencionadas anteriormente para desarrollar el posicionamiento de la marca y el branding.

8.4.2 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Para que 9Z crezca como empresa y continúe aumentando su propuesta de valor, se creará una academia para que aspirantes de todos los videojuegos puedan aprender y desarrollar habilidades competitivas de la mano de un coach calificado.

Esta academia brindará múltiples beneficios a la empresa:

- En primer lugar, tener una academia de equipos formativos hará crecer a 9Z como institución profesional.
- En caso de que el equipo principal clasifique a torneos internacionales y tenga que viajar a otro continente, ya se tendrá preparado al equipo que participará de las ligas locales.
- Formar jugadores para luego vender a otros equipos competitivos, de la misma forma que se hace en los deportes tradicionales.
- Se reducirá la brecha entre el equipo y los seguidores, ya que muchos fanáticos tendrán la oportunidad de postularse para ser parte de la academia y así formar parte del equipo que aman.

8.4.3 DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

La última acción de crecimiento corporativo que se propondrá 9Z será desarrollar la empresa en un nuevo mercado, más precisamente, en el mercado brasileño.

Como ya se comentó, en Brasil se encuentran todos los servidores que gestionan los videojuegos online de la región latinoamericana, por ende, cuanto más lejos de Brasil se encuentre el jugador, tiene un mayor tiempo de delay en el juego, que si bien es mínimo, a niveles competitivos se puede notar, y esto afecta al rendimiento.

Por lo tanto, mudar todas las instalaciones de 9Z y el personal a territorio brasilero, hará que el equipo dé un salto de calidad respecto al talento en las competencias y así logre obtener mejores resultados.

Esta acción requiere de un presupuesto demasiado elevado, por lo tanto está planeada para el inicio de 2022.

Tabla 8-4: Tabla de acciones – Crecimiento corporativo.

CRECIMIENTO CORPORATIVO						
PENETRACIÓN DE MERCADOS, DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS.						
ACCIÓN	COMO	RESPONSABLE	DONDE	FRECUENCIA	KPI	COSTO
Penetración de mercados.	Mismas acciones utilizadas para posicionamiento de marca y branding corporativo.	-	-	-	-	-
Desarrollo de academia para nuevos jugadores.	Mediante varias fases se evaluará a todos los que se postulan a la academia para luego seleccionar a los jugadores definitivos y comenzar a entrenarlos.	Coach de 9Z.	Gaming House.	Dos veces por semana.	Cantidad de jugadores inscriptos a la academia.	800 (mensual)
Mudarse a Brasil.	Se mudará la organización completa a San	CEO de 9Z.	Brasil	Una vez.	-	-

Fuente: Elaboración propia

9 CALENDARIO

Tabla 9-1: Calendario

ACCIONES	2020		2021									
	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.
Gestión de Facebook												
Desarrollo y gestión de sitio web												
Posicionamiento SEO												
Spots publicitarios en TV												
Publicidad en vía pública												
Creación de misión, visión y valores												
Diseñar nuevas camisetas												
Atender quejas y sugerencias de fanáticos												
Stream de IRL por parte de los jugadores												
Reuniones sociales del equipo interno												
Penetración de mercados												
Desarrollo de academia para nuevos jugadores												
Mudarse a Brasil.												

Fuente: Elaboración propia

10 PLAN DE MEDIOS

Tabla 10-1: Plan de medios

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	2020		2021									
	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.
Facebook												
Twitter												
Instagram												
Twitch												
Sitio Web												
Vía Pública												
Televisión												

	Publicación todos los días
	Publicidad cada dos días
	Publicación algunos días a la semana
	Actualización semanal
	Activo todos los días

Fuente: Elaboración propia

11 PRESUPUESTO

Tabla 11-1: Presupuesto

ACCIONES	2020		2021										Costo Total por Acción	
	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.		
Gestión de Facebook		Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	0
Desarrollo y gestión de sitio web	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	0
Posicionamiento o SEO		Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	0
Spots publicitarios en TV		2700	2700											5400
Publicidad en vía pública		3200	3200											6400
Creación de misión, visión y valores														0
Diseñar nuevas camisetas		290												290
Atender quejas y sugerencias de fanáticos	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	Incluido en Salario	0
Stream de IRL por parte de los jugadores	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Reuniones sociales del equipo interno			400		400		400		400		400			2000
Penetración de mercados														0
Desarrollo de academia para nuevos jugadores		800	800											1600
Mudarse a Brasil														0
														19130

Fuente: Elaboración propia

(Valores expresados en Dólares).

12 CONCLUSIONES

Por último, luego de haber realizado las conclusiones correspondientes al proceso de investigación y habiendo obtenido datos reales que reflejen la importancia de esta nueva actividad llamada eSports, se puede afirmar que es un rubro con una gran presencia y que ha llegado para quedarse.

No solo ha revolucionado la actividad preferida de las nuevas generaciones, robándole protagonismo a los deportes tradicionales, si no que ha revolucionado la forma de consumir esta actividad, suponiendo una amenaza para la televisión.

A su vez, es un sector que recién está comenzando a desarrollarse en Argentina y en todo Latinoamérica, la sociedad actualmente tiene muy poco conocimiento del rubro pero poco a poco comenzarán a familiarizarse y descubrir que este mercado tiene mucho potencial de crecimiento.

Respecto a 9Z, cabe destacar la fuerte presencia que tiene en el mercado latinoamericano, siendo su principal diferencial la comunidad lograda gracias al valor de marca.

Actualmente ocupa el “top of mind” de la mayoría de los seguidores de eSports de la región.

Dado que las barreras de entrada al mercado son débiles, constantemente están apareciendo nuevos equipos con ánimos de competir y dejar su marca en los eSports. 9Z no solo debe cuidar a su comunidad y seguir manteniéndose en el “top of mind” de los espectadores, sino que deberá seguir creciendo en otros aspectos y centrarse en la mejora continua de todos los equipos competitivos que tiene, para poder liderar las tablas de los diferentes juegos.

Además del valor de marca, la empresa cuenta con varias fortalezas fundamentales que la hacen mantenerse a la vanguardia en la evolución de los eSports, 9Z es una empresa ambiciosa que constantemente está agregando valor y evolucionando para brindar un mejor servicio a sus seguidores.

Respecto a las estrategias y acciones elegidas, se cree que estas serán la clave para poder acercar a 9Z al público que no está del todo familiarizado con este sector, para poder así popularizar el rubro en toda la sociedad y que no sea de conocimiento exclusivo de los jóvenes.

13 BIBLIOGRAFÍA

- 9Z. (2020). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/9zteam/>
- 9Z. (2020). *tienda.9z.gg*. Obtenido de <https://tienda.9z.gg/>
- 9Z. (2020). *Twitter*. Obtenido de <https://twitter.com/9zTeam>
- 9Z. (2020). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/channel/UCVvzv-yYEnPAYITBfjCriYg>
- Acibeiro, M. (22 de 8 de 2018). *GoDaddy*. Obtenido de <https://es.godaddy.com/blog/que-es-posicionamiento-seo/>
- Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Elearning.
- Campos, M. (2001). *RecursosBiblio*. Obtenido de [http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf#:~:text=2\)%20En%20la%20definici%C3%B3n%20te%C3%B3rica,las%20empresas%20C%20ventas%20futuras%20o](http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf#:~:text=2)%20En%20la%20definici%C3%B3n%20te%C3%B3rica,las%20empresas%20C%20ventas%20futuras%20o)
- Campos, M. (2001). *RecursosBiblio*. Obtenido de [http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf#:~:text=2\)%20En%20la%20definici%C3%B3n%20te%C3%B3rica,las%20empresas%20C%20ventas%20futuras%20o](http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf#:~:text=2)%20En%20la%20definici%C3%B3n%20te%C3%B3rica,las%20empresas%20C%20ventas%20futuras%20o)
- Computer Hope. (06 de 07 de 2019). *Battle Royal*. Obtenido de <https://www.computerhope.com/jargon/b/battle-royale-game.htm>
- Dictionary. (2020). *Multiplayer Online Battle Arena*. Obtenido de <https://www.dictionary.com/browse/moba>
- E3. (2020). *E3*. Obtenido de <https://e3expo.com/>
- EA Sports. (2020). *EA*. Obtenido de Fifa 21: <https://www.ea.com/es-es/games/fifa/fifa-21>
- elandroidelibre. (2019). *elandroidelibre*. Obtenido de <https://elandroidelibre.elespanol.com/2019/05/league-of-legends-para-moviles-es-una-realidad.html>
- Epic Games. (28 de 6 de 2019). *Fortnite World Cup*. Obtenido de <https://www.epicgames.com/fortnite/competitive/es-MX/news/the-fortnite-world-cup-a-record-setting-tournament>
- Epic Games. (2020). *Fortnite*. Obtenido de Epic Games: <https://www.epicgames.com/fortnite/es-ES/home>
- Epic Games. (6 de 5 de 2020). *Twitter - Players*. Obtenido de Fortnite: <https://twitter.com/FortniteGame/status/1258079550321446912>

- ESL. (2000). *Electronic Sports League*. Obtenido de <https://www.eslgaming.com/>
- ESL. (2020). *ESL Employees*. Obtenido de <https://about.eslgaming.com/esl-people/>
- ESL. (2020). *ESL Offices*. Obtenido de <https://about.eslgaming.com/office/>
- Facchin, J. (26 de 8 de 2020). *José Facchin*. Obtenido de <https://josefacchin.com/publico-objetivo/#%c2%bfque-es-el-publico-objetivo>
- Falcó, C. P. (08 de 10 de 2015). *puromarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/44/25525/brand-engagement-importanci-converter-clientes-admiradores.html>
- Furious. (2020). *FuriousGamingLA*. Obtenido de <https://twitter.com/FuriousGamingLA/>
- Gamepedia, L. (2020). *Worlds*. Obtenido de LOL Gamepedia: https://lol.gamepedia.com/World_Championship
- González, E. (2018). *SKB talento*. Obtenido de <https://www.todomktblog.com/2015/03/brand-awareness-que-es.html>
- Huete, L. (2018). *luishuete*. Obtenido de <https://luishuete.com/2012/06/clienting-1/>
- Huete, L. (2018). *scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/178528055/Clienting-Intrategico-Luis-Huete>
- Influency. (16 de 11 de 2018). *InfluencyBlog*. Obtenido de <https://influency.com/blog/es/brand-advocacy-defensores-marca/>
- Isurus. (2020). *isurusgaming*. Obtenido de <https://isurusgaming.com/>
- Kim, E. (25 de 8 de 2014). *BusinessInsider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.com/amazon-buys-twitch-2014-8>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.
- Lapp, T. (2020). Obtenido de <https://www.instagram.com/thiagolapp/>
- Llopis, E. (09 de 2011). *pauklein*. Obtenido de http://www.pauklein.com/wp-content/fotos/2010/04/branding-pymes-en-pauklein.com_1.pdf
- Malhorta, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson.
- Maslow, A. (s.f.). *Psicok*. Obtenido de <https://www.psicok.es/psicok-blog/2018/8/12/piramide-maslow>
- NewZoo. (2017). *NewZoo*. Obtenido de https://newzoo.com/wp-content/uploads/2017/06/Flagship_reports_Esports_factsheet.pdf
- Ninja. (2020). *Instagram*. Obtenido de Ninja: <https://www.instagram.com/ninja/>
- Ninja. (2020). *Twitch*. Obtenido de Ninja: <https://www.twitch.tv/ninja>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

- Pinedo, E. (8 de 7 de 2020). *Hipertextual*. Obtenido de <https://hipertextual.com/2020/07/ninja-reaparece-youtube>
- Polygon. (2015). *Polygon*. Obtenido de <https://www.polygon.com/2015/12/10/9886500/league-of-legends-2015-world-championship-records-viewership-numbers>
- Prieto, O. F. (9 de 12 de 2018). *oscarfrancoprieto*. Obtenido de <http://www.oscarfrancoprieto.com/2018/12/09/fideliza-a-tus-clientes/>
- Reddit. (2019). *Reddit*. Obtenido de https://www.reddit.com/r/FortniteCompetitive/comments/cdyfbc/fornite_messed_up_the_world_cup_finals_solo/
- Riot Games. (2020). *LOL*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de League of Legends: <https://las.leagueoflegends.com/es-ar/>
- Rouse, M. (11 de 2018). *WhatIs*. Obtenido de <https://whatis.techtarget.com/definition/IRL-in-real-life>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Twitch. (2020). *Twitch*. Obtenido de <https://www.twitch.tv/>
- Undatia. (2020). *Undatia*. Obtenido de [https://www.undatia.es/comunicacion/auditorias-de-comunicacion-interna/#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,medios%20que%20utiliza%20\(DAFO\).](https://www.undatia.es/comunicacion/auditorias-de-comunicacion-interna/#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,medios%20que%20utiliza%20(DAFO).)
- Valencia, H. H. (2005). *Manual de Técnicas de Investigación*. Lima: Ipladees.
- Valve Corporation. (2020). *Counter Strike*. Obtenido de CS GO: <https://blog.counter-strike.net/>
- Valve Corporation. (2020). *Dota 2*. Obtenido de <https://es.dota2.com/>
- Webb, K. (18 de 12 de 2019). Obtenido de BusinessInsider: <https://www.businessinsider.com/league-of-legends-world-championship-100-million-viewers-2019-12#:~:text=More%20than%20100%20million%20people,as%20the%20most%20popular%20esport&text=The%20%22League%20of%20Legends%22%20World,final%20round%20on%20November%2>
- World Heritage Encyclopedia. (2020). *Red Annihilation*. Obtenido de Gutenberg: http://www.self.gutenberg.org/articles/Red_Annihilation
- Xataka. (2018). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/videojuegos/gui-competativa-fornite-todo-que-hay-que-saber-para-empezar-jugar-cero>