

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los desafíos para la gestión de stakeholders y el desarrollo de modelos de negocio dentro del ecosistema peruano de esports: Análisis de los equipos de Dota 2, Infamous Gaming y Thunder Awaken

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Adriana Lucia Bautista Vargas

Thais Nicole Liñan Carranza

Asesor:

Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 2023

La tesis

Análisis de los desafíos para la gestión de stakeholders y el desarrollo de modelos de negocio dentro del ecosistema peruano de esports: Análisis de los equipos de Dota 2, Infamous Gaming y Thunder Awaken

ha sido aprobada por

Dr. Levy Del Aguila Marchena
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Asesor Jurado]

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, Martha Marianella Pacheco Mariselli, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis de los desafíos para la gestión de stakeholders y el desarrollo de modelos de negocio dentro del ecosistema peruano de esports: Análisis de los equipos de Dota 2, Infamous Gaming y Thunder Awaken”, de las autoras Adriana Lucia Bautista Vargas y Thais Nicole Liñan Carranza, dejo en constancia lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 4 de octubre del 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 4 de octubre del 2023

Apellidos y nombres de la asesora: Martha Marianella Pacheco Mariselli	
DNI: 07870081	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2022-635X	

Agradezco a Dios por guiarme y darme la sabiduría para alcanzar esta meta. Este logro se lo dedico a mi amada familia, por siempre estar a mi lado y haber desempeñado un papel fundamental en este proceso. En especial, agradezco a mi madre, Mariela, por ser mi modelo a seguir y guía a lo largo de toda mi vida, a mi querido hermano, Gustavo, mi compañero de vida y amante del Dota 2, por su apoyo constante. Y a mi abuelito, mi ángel, que siempre vivirá en mi corazón, ya que fue él quien me enseñó a enfrentar los desafíos con una sonrisa. Asimismo, mi gratitud a todas las personas que formaron parte de este proceso, incluyendo a mi profesor, Renato, cuyas enseñanzas han sido muy importantes. A toda la comunidad de esports y a mis amigos, quienes siempre me brindaron motivación y apoyo en este largo camino. Finalmente, gracias a mi Prin, el amor de mi vida, por estar a mi lado en cada desvelo y darme fuerza en los momentos difíciles y a mi Natu, por regalarme sonrisas y ser mi motivación a seguir.

Adriana Bautista

Dedico este documento a mis amigos, gracias por acompañarme en tantas madrugadas, por enseñarme lo lindo de los videojuegos y por motivarme a seguir investigando acerca de lo que me apasiona. Gracias a la comunidad gamer por recibirme con los brazos abiertos y darme la oportunidad de desarrollarme en lo que me gusta. Gracias a mi familia por llevarme cafecito y comida cuando me veían estresada y agotada. Y gracias a esa persona que me enseñó a amar los videojuegos y por quien terminé envuelta en este rubro tan lindo.

Thais Liñan

Esta tesis no habría podido ser posible sin el apoyo y compromiso de todos los que colaboraron para la realización de este documento; es decir, nuestra asesora, entrevistados y amigos, gracias a quienes compartieron con nosotros su tiempo, conocimiento y testimonios. Desde el inicio teníamos claro que llevar a cabo con éxito esta tesis sería complicado, pero a pesar de todo decidimos sacar esto adelante. Gracias a Martha Pacheco, nuestra asesora, por ser ese soporte clave para no darnos por vencidas y por acompañarnos en este largo camino.

Gracias también a quienes nos dieron ánimos, enseñaron y escucharon desde el inicio, como Fátima Huamán y Alberto Díaz. Asimismo, mil gracias a Christian Roque de Infamous Gaming por compartir transparentemente su información con nosotros y por facilitarnos los contactos para conocer más plenamente esta industria novedosa de los esports.

No podemos dar por terminada esta dedicatoria sin agradecer a nuestras familias por ser nuestro constante soporte durante nuestra vida académica, darnos la oportunidad de estudiar y encontrar nuestra pasión.



RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo realizar una descripción acerca de los esports en el contexto peruano, con especial énfasis en los equipos de Dota 2, videojuego en el que en los últimos años Perú ha destacado a nivel internacional como representante Latinoamericano; con el fin de comprender los modelos de negocio adoptados por los equipos e identificar los diferentes actores que conforman el ecosistema de los esports. De esta forma se podrán plantear alternativas de mejora en la gestión de estas instituciones. Para ello es importante abordar los esports a través de la gestión estratégica y de stakeholders. La realización de esta tesis se ve fundada en el rápido crecimiento de la industria de los esports y el nivel de desarrollo que presentan los equipos de esports Doteros peruanos, específicamente Thunder Awaken e Infamous, equipos que para el año de realización de la presente tesis eran los más representativos del país. Por lo que este documento suma al crecimiento y profesionalización de la escena de los esports en el país, fomentando la creación de modelos de negocio más sólidos por parte de los equipos, impulsando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Se concluye que actualmente la escena competitiva Latinoamericana se ha vuelto atractiva para el capital internacional, siendo tanto una oportunidad como una amenaza para las organizaciones peruanas que no cuentan con modelos de negocio estables y rentables, para lo que es necesario empezar a trabajar no solo con los equipos, sino también con el resto de los actores involucrados en la escena.

Palabras claves: esports, modelos de negocio, stakeholders.

GLOSARIO

CASTER: Persona que se encarga de retransmitir el partido en cuestión. Castear sería dicha actividad.

CLAN: Grupos de jugadores que suelen jugar entre ellos y que están compuestos por un determinado número de personas; desde pequeños grupos de amigos que suelen jugar juntos videojuegos, hasta formaciones gigantescas de más de 1000 personas.

CHEATER: Alguien del que se sospecha que tiene trucos y/o programas externos al juego que los demás no poseen y se beneficia de ello.

Deal: Propuesta, trato.

Esports: Representan el ámbito competitivo de los videojuegos y se pueden celebrar tanto si se es amateur o profesional

F2P Games: Free to play games. Juego que pueden ser descargados y jugados de manera gratuita legalmente.

GAMER: Persona que dedica su tiempo (libre o no) a jugar videojuegos.

GAMING HOUSE: Convivencia de los miembros de un equipo de esports en una misma casa donde viven y entrenan de manera profesional.

LOL: League of Legends.

MOBA: Multiplayer Online Battle Arena.

ROASTER: Lista de jugadores con los que cuenta un equipo deportivo.

SAGA: Concepto de juegos que se agrupan bajo un mismo nombre.

SCRIM: Partida en línea amistosa entre equipos.

STAKEHOLDERS: Partes interesadas a los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa.

STREAMER: Persona que realiza una transmisión en directo desde cualquier plataforma.

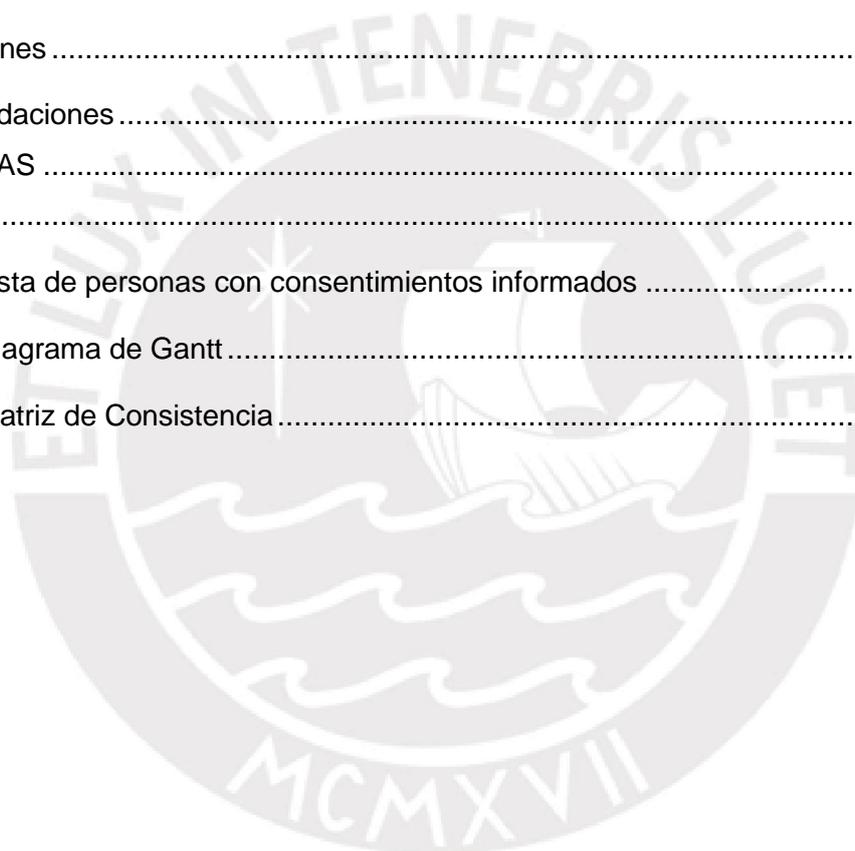
TIC: Tecnologías de la información y la comunicación en cualquier plataforma

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.Tema	2
2.Problema de investigación	2
3.Justificación	3
3.1. Justificación social	3
3.2.Justificación organizacional	4
3.3.Justificación académica.....	4
4.Preguntas de Investigación.....	5
4.1.Pregunta general	5
4.2.Preguntas específicas	5
5.Objetivos de investigación	5
5.1.Objetivo general	5
5.2.Objetivos específicos.....	5
6.Viabilidad	6
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	7
1.Estado del arte.....	7
1.1.Los Deportes	7
1.2.La Gestión Deportiva.....	14
1.3.Los e-business	18
2.Marco Teórico.....	19
2.1.La Gestión en el Deporte.....	19
2.2.Los esports como parte del mundo de los e-business	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	44
1.Los e-business.....	44
1.1.Factores para el impulso de los e-business	44
1.2.Principales industrias de e-business	48
2.Desarrollo de los esports: Equipos profesionales como unidades de negocio	49
2.1.Premios y salarios de los jugadores.....	50
2.2.Los esports en Estados Unidos y China.....	51
2.3.Los esports en América Latina.....	51
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	59

1.Secuencia metodológica.....	59
2.Alcance del estudio.....	61
3.Diseño de la investigación	62
3.1.Enfoque	62
3.2.Estrategia general de investigación (caso de estudio).....	63
3.3.Horizonte temporal.....	64
4.Selección muestral	64
4.1.Casos de estudio	64
4.2.Unidades de análisis.....	65
5.Técnicas de recolección de datos.....	67
5.1.Entrevistas	68
5.2.Observaciones / Participación.....	68
5.3.Búsqueda bibliográfica.....	68
5.4.Encuesta.....	69
6.Análisis de contenido.....	69
6.1.Entrevistas	69
6.2.Observaciones participantes.....	71
6.3.Aplicación de herramientas de gestión estratégicas.....	73
6.4.Encuesta.....	73
7. Ética de la investigación	73
CAPÍTULO 5: SUJETOS DE ESTUDIO	75
1.Infamous Gaming	75
1.1.Historia y trayectoria	75
1.2.Rol y misión	77
1.3.Logros.....	78
1.4.Composición del roster	79
1.5.Descripción sistémica	83
2.Thunder Awaken.....	94
2.1.Historia.....	94
2.2.Rol y misión	95
2.3.Logros.....	96
2.4.Composición del roster	97
2.5.Descripción sistémica	99
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	109

1. Modelos de negocio en los equipos sujetos de estudio, Infamous Gaming y Thunder Awaken	109
1.1. Análisis de Generación de Valor	114
2. Factores que influyen en el desarrollo de los equipos Infamous Gaming y Thunder Awaken	129
3. Gestión de stakeholders en el ecosistema peruano de esports	133
3.1. Stakeholders identificados	133
3.2. Clasificación de Stakeholders	146
3.3. Dinámicas externas que convergen en lo gamer: Cultura Geek.....	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
1. Conclusiones	153
2. Recomendaciones	155
REFERENCIAS	160
ANEXOS.....	180
ANEXO A: Lista de personas con consentimientos informados	180
ANEXO B: Diagrama de Gantt.....	181
ANEXO C: Matriz de Consistencia.....	182



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición del deporte	7
Tabla 2: Clasificación del deporte.....	8
Tabla 3: Definición de los esports.....	11
Tabla 4: Definiciones de la Gestión Deportiva	14
Tabla 5: Gestión deportiva de equipos	15
Tabla 6: Definición de E-business	18
Tabla 7: Categoría, atributos y tipos de stakeholders	22
Tabla 8: Categorías de juego	29
Tabla 9: Clasificación de Stakeholders según Scholz.....	30
Tabla 10: Desarrolladores de videojuegos.....	34
Tabla 11: Clasificación de los torneos de Dota 2	35
Tabla 12: Diferencias entre equipos tradicionales y de esports	42
Tabla 13: BANI.....	48
Tabla 14: Objetivos según grupo muestral	61
Tabla 15: Justificación de enfoque de investigación	63
Tabla 16: Criterios para la elección del sujeto de estudio	64
Tabla 17: Herramientas de recolección de datos.....	67
Tabla 18: Códigos para entrevistados	69
Tabla 19: Codificación entrevistados	70
Tabla 20: Codificación de asistentes en observación participante	72
Tabla 21: Cambios del equipo, respecto a sus jugadores, desde el 2016 - Infamous Gaming80	
Tabla 22: Marcas sponsors - Infamous Gaming	89
Tabla 23: Creadores de contenido relacionado con Infamous	90
Tabla 24: Cambios del equipo, respecto a sus jugadores, desde el 2017 - Thunder Awaken97	
Tabla 25: Marcas sponsor - Thunder Awaken	103
Tabla 26: Creadores de contenido relacionado con Thunder Awaken	104
Tabla 27: Actividades que generan valor, que no generan valor, pero de no hacerla puede destruirlo y actividades que destruyen valor.	125

Tabla 28: Cambios de stakeholders	134
Tabla 29: Proveedores de servicios.....	142
Tabla 30: Streamers más reconocidos en Twitch	144
Tabla 31: Top de streams de esports en Twitch	144
Tabla 32: Clasificación de los stakeholders	147



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso económico deportivo de Downward y Dawson (2020).....	9
Figura 2: Modelo de Dobson y Godard (2020).....	13
Figura 3: Evolución del concepto de stakeholders.....	17
Figura 4: Asignación del tiempo de Gronau	20
Figura 5: Stakeholders en los esports.....	32
Figura 6: Clasificación de videojuegos de Newzoo	33
Figura 7: Fases de un juego.	36
Figura 8: Roaster de Infamous 2017.....	38
Figura 9: Estrategias para selección de proveedores.....	39
Figura 10: Secuencia metodológica	59
Figura 11: Formulación de variables	60
Figura 12: Identificación de unidades de análisis.....	65
Figura 13: Mapa de actores	66
Figura 14: Cambio de logos del 2017 al 2022 - Infamous gaming	75
Figura 15: Cuadro de torneos - logros más importantes - Infamous Gaming	79
Figura 16: Jugadores de la escuadra de Infamous Gaming en el International 2016.....	82
Figura 17: Jugadores actuales - Infamous Gaming	83
Figura 18: Modelo canvas - Infamous Gaming.....	84
Figura 19: Segmento - Infamous Gaming	85
Figura 20: FODA - Infamous Gaming	92
Figura 21: Cambio de logos del 2017 al 2022 - Thunder Awaken.....	94
Figura 22: Cuadro de torneos - logros más importantes - Thunder Awaken.....	96
Figura 23: Jugadores de la escuadra de Thunder Awaken en el International 2022.....	98
Figura 24: Jugadores actuales - Thunder Awaken.	98
Figura 25: Modelo canvas - Thunder Awaken.....	99
Figura 26: Segmento - Thunder Awaken	100
Figura 27: Elementos visuales en la interfaz de Dota 2.....	103

Figura 28: FODA - Thunder Awaken	105
Figura 29: Los esports como más que un deporte.....	109
Figura 30: Interconexión en los esports de Scholz.....	112
Figura 31: Interconexión en los esports - Reformulado	113
Figura 32: La contaminación de internet	118
Figura 33: Cadena de valor esports	120
Figura 34: Cadena de valor equipos de esports	121
Figura 35: Stakeholders en los esports - Reformulado.....	132
Figura 36: Radiografía del gamer peruano.....	134
Figura 37: Cadena de valor tradicional de game developers.....	135
Figura 38: Cadena de valor actualizada de game developers.....	136
Figura 39: Equipos más importantes de Dota 2	137
Figura 40: Horarios del Mas Gamer Festival 2022.....	139
Figura 41: Programación del Mas Gamer Festival 2022.....	140
Figura 42: Casters del TI 11	142
Figura 43. Distribución interna y externa de stakeholders en esports.	148

INTRODUCCIÓN

El crecimiento exponencial a nivel mundial de los deportes electrónicos, denominados esports en el presente documento, ha logrado captar la atención de millones de seguidores alrededor del mundo, partiendo como una actividad de entretenimiento que con el tiempo se convirtió también en una actividad competitiva. Al respecto, el Perú no se queda atrás, teniendo a sus equipos de Dota 2 como predominantes, ganando notable popularidad a nivel internacional. Esto permite que cada vez sean más los stakeholders interesados en ser parte de la escena, entre ellos se tiene a las marcas, los equipos, jugadores, casters, streamers, etc.; sin embargo, no se evidencia un crecimiento en paralelo con la industria.

El principal objetivo de esta tesis es investigar y describir la gestión estratégica de los equipos de esports que participan en la escena competitiva del Dota 2 en el Perú. Esto implica describir los modelos de negocio identificados de quienes para el 2022 eran los dos principales equipos peruanos para este sport. Esto conlleva a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, entorno interno y externo de la gestión dentro de los equipos, así como también reconocer a quienes se encuentran involucrados tanto directa como indirectamente en este ecosistema. De esta forma, la presente tesis recoge un enfoque diferente de los esports peruanos: los equipos de esports como unidades de negocios que requieren de la atención de académicos y profesionales para proponer mejoras en su gestión.

Para ello, en tesis parte identificando las características de los esports para explorar las similitudes y diferencias que guardan con los deportes tradicionales, de forma que se hace más entendible el comprender la naturaleza de esta novedosa industria, así como también el cómo la gestión estratégica es un conductor importante para potenciar los modelos de negocio de los equipos que giran en torno a los equipos peruanos de esports de Dota 2. Esto permitirá que se amplíe el panorama de la concepción de los esports por parte de la academia, promoviendo su crecimiento estratégico y profesional, logrando así captar el interés de stakeholders clave para el desarrollo de modelos de negocio más sostenibles y sólidos.

En conclusión, el presente documento describe los modelos de negocio de los esports peruanos con un enfoque en los equipos de Dota 2, para lo que se toman de sujetos de estudio a Infamous Gaming y Thunder Awaken, dos de los equipos más representativos y con mayor trascendencia como equipos peruanos a nivel internacional. De ambos se extraen las características de sus modelos de negocio y se desarrolla un análisis estratégico, lo que dan lugar a diseñar recomendaciones e identificar a sus principales actores interesados, también denominados stakeholders.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema

Análisis de los desafíos para la gestión de stakeholders y el desarrollo de modelos de negocio sostenibles dentro del ecosistema peruano de esports: Análisis de los principales equipos de Dota 2

2. Problema de investigación

Desde 1997 (Telos, 2019), los esports se han posicionado como un ecosistema en tendencia de crecimiento (Taylor, 2012; Scholz, 2019) que ha mostrado ser resiliente a la crisis (Rietkirk, 2020). El ejemplo más notable de ello es la pandemia, pues mientras que para el sector media y entretenimiento su llegada en 2019 significó una disminución del 3.8% de sus ingresos globales (Forbes, 2020), para los esports representó un incremento de \$38.5M en ingresos, y un crecimiento en la audiencia en un 67%, pasando de 397.8M a 662.6M (Newzoo, 2021, 2022). Además, mientras que la pandemia impactó considerablemente a la industria del deporte tradicional por la restricción a la asistencia a estadios, deteniendo los ingresos que generaban por taquilla o venta de entradas, derechos televisivos (Deloitte, 2021), y la postergación de grandes eventos como la Eurocopa y los Juegos Olímpicos Tokio 2020; en la industria de los esports se llevaron a cabo sin mayor problema sus principales torneos, e incluso incrementó su audiencia (Sanahuja et al., 2021). En el 2020, a nivel internacional se llevaron a cabo el décimo Campeonato Mundial de League of Legends y el Fornite Championship Series Invitation, ambos eventos con un pozo monetario de más de 2 millones de dólares; en este mismo año en Perú se conformó la Claro Guardians League, la cual es la primera liga de competición en League Of Legends (LOL) del Perú. En el 2021, en el International de Dota 2 se ofreció un premio de 40 millones de dólares, el cual fue reconocido en ese entonces como el premio monetario más grande en un torneo de esports; desde la edición del 2017. En el 2021, el Perú contó por primera vez con la clasificación de dos equipos peruanos y para el 2022, fueron 3 los equipos que alcanzaron cupo en este gran torneo. Todo ello ha generado que tanto marcas endémicas como no endémicas, se interesen por ser parte de este sector (Rogers et al., 2020), viendo en este una oportunidad de alcance financiero y de reconocimiento de marca.

La flexibilidad de esta industria (Shabir, 2017), ha hecho que su crecimiento económico no se encuentre vinculado con un crecimiento organizacional estructural, especialmente en Latinoamérica en donde los modelos de gestión de los equipos aún no se han consolidado (Chikish et al, 2019). Además, a pesar del nivel de ingresos que generan, el alcance logrado a nivel mundial y el incremento de stakeholders involucrados en este ecosistema, en el ámbito académico resulta difícil encontrar a los esports representados bajo

un enfoque de gestión, o una estructura que permita caracterizarlos en el Perú como una potencial industria, pues suelen focalizarla en el ámbito del entretenimiento. Todo ello genera que algunos profesionales no consideren a los esports como una industria que requiera de su interés, caracterizándola como una burbuja inflada, que a lo largo no resulta sostenible.

En el Perú, este ecosistema se encuentra en una etapa de expansión con miras a convertirse en una industria potente. Desde 1980 la industria de los videojuegos se encuentra presente (Laos & Wong, 2020); sin embargo, no es hasta el 2015, que los esports, entendidos como videojuegos en un entorno profesional empiezan a cobrar notoriedad, puesto que es en ese año cuando el país empieza a destacar a nivel mundial con el juego Dota 2. Ello generó el interés de distintos stakeholders como equipos deportivos tradicionales (Scholz, 2019) que están optando por crear divisiones dedicadas a los esports; medios de difusión, como el Diario Gestión y Latina con secciones periodísticas y televisivas; marcas nacionales e internacionales como Claro, Movistar, LG, Poco, Tambo, Corsair, marcas interesadas en invertir; organizaciones destinadas a la transmisión de torneos como ESB o 4D; asociaciones de difusión y regulación de esports como la APDEV; y organizadores de eventos que terminan creando la Lima Games Week, el Más Gamer Festival y el Festival Gamer.

En conclusión, la difusión que han logrado los esports en el mundo y el país, ha originado un interés en varios actores que conforman la sociedad, por lo que es necesario una organización y regulación. Esta industria seguirá creciendo y se necesita de una mirada profesional a los deportes electrónicos para alcanzar un desarrollo estratégico y así poder obtener el máximo provecho. Si bien, en el Perú los esports son un ecosistema que se perfila a convertirse en una industria, aún se encuentran en una etapa inicial, por lo que es necesario establecer un marco que permita identificar oportunidades de crecimiento sostenible y mejora a lo largo del tiempo, sino los cuellos de botella que se han encontrado a través de la investigación, las observaciones participantes y entrevistas exploratorias harán que se termine desplomando. Entonces, se debe realizar un análisis de este ecosistema e identificar un sistema o sistemas de gestión coherente y estratégico que puedan ser implementados bajo las características peculiares de estos deportes.

3. Justificación

3.1. Justificación social

La presente investigación posee una importante relevancia social. Según Hernández, Fernández y Baptista, identificar a los beneficiados con los resultados y el alcance y proyección de la investigación es trascendental (2014). En base a ello, la presente investigación genera un aporte social debido a que permite visibilizar un problema: un ecosistema en crecimiento en donde se reconocen oportunidades atractivas para aquellos

que buscan dedicarse a este ámbito pero que no han sido tomados en cuenta por los profesionales.

De la misma manera, es importante resaltar que la investigación al estar enfocada en equipos del videojuego más importante del Perú, Dota 2, permite que las organizaciones y profesionales que estén en busca del desarrollo constante y sostenible de esta industria, tengan las herramientas necesarias para que esta gran base de usuarios pueda cada día disfrutar de más oportunidades, ya sea a nivel de jugabilidad con la creación de más torneos, actualizaciones de parte de los publishers; o a nivel de video jugador, teniendo más formas de ganar dinero jugando y de desarrollarse profesionalmente.

Si bien esta investigación no puede eliminar inmediatamente los estereotipos que giran en torno a los esports, por ejemplo, el considerarlos videojuegos con un fin netamente recreativo; el visibilizar las oportunidades que su desarrollo conlleva como una práctica que brinda beneficios sostenibles a nivel de bienestar personal y económico (Griffiths, 2010), induce a la reflexión.

3.2. Justificación organizacional

La cada vez más latente necesidad de adaptar los mecanismos empresariales a medios virtuales, y optar por nuevas alternativas de financiamiento y generación de dinero, resulta en el preocuparse por identificar oportunidades que permitan a las organizaciones desarrollarse; en ese sentido, presentar a los esports como un ecosistema en crecimiento, los convierte como un segmento atractivo para los stakeholders.

Cabe recalcar que los esports al ser un ecosistema en crecimiento, y relativamente nuevo en el Perú, no cuentan como organizaciones de esports del todo consolidadas, provocando problemas en su gestión. Por ello, resulta necesario elaborar un diagnóstico con un enfoque en las ciencias de la gestión. Ya que con ello se verán beneficiadas organizaciones enfocadas a este rubro de los esports.

3.3. Justificación académica

En base a lo mencionado por Hernández, Fernandez y Baptista, la justificación teórica se basa en el vacío de conocimiento que llenará la investigación, la forma en la que se podrán generalizar los resultados a principios más amplios y de qué manera se va a explorar de manera fructífera algún fenómeno (2014). La investigación es significativa debido a que vincula gestión estratégica y el ecosistema de los esports, analizándolos desde la perspectiva de sus stakeholders y el desarrollo de los modelos de negocio a través de la transformación digital.

Al brindar este enfoque de gestión orientados a un ecosistema en crecimiento, se cubre una brecha de información; pues a pesar de las diversas características que los esports comparten con las industrias, son casi nulas aquellos handbooks o trabajos que presenten a los esports más allá de una actividad de entretenimiento.

Además de ello, este estudio permitirá actualizar la Data existente acerca de los esports en el Perú, contribuyendo a generar más estudios acerca de los esports en este país.

4. Preguntas de Investigación

4.1. Pregunta general

¿Cómo se articulan en términos estratégicos los modelos de negocio de equipos de esports- Dota 2: Thunder Awaken e Infamous Gaming durante el período 2019- 2022?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el marco analítico idóneo para un análisis estratégico que permita identificar factores de solidez y sostenibilidad de modelos de negocio, así como para una adecuada gestión de stakeholders en equipos del ecosistema de esports peruano?
- ¿Cómo está configurado el entorno de los e-business, para todos los actores del ecosistema de los esports peruano y cómo se vinculan estos actores?
- ¿Cuáles son los puntos clave que componen el modelo de negocio de Infamous Gaming y Thunder Awaken?
- ¿Cuáles son las dinámicas de vinculación de Infamous Gaming y Thunder Awaken con sus stakeholders internos y externos?
- ¿Qué oportunidades de mejora se evidencian a partir de un análisis sobre fortalezas y debilidades de los modelos de negocio y de gestión de stakeholders identificadas en Infamous Gaming y Thunder Awaken?

5. Objetivos de investigación

5.1. Objetivo general

Analizar la lógica de articulación de los modelos de negocio de dos equipos de esports- Dota 2: Thunder Awaken e Infamous Gaming durante el período 2019- 2022

5.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de solidez y sostenibilidad de los modelos de negocio que conducen a una adecuada gestión estratégica en dos equipos de sport Dota 2.
- Reconocer la configuración del entorno de los e-business, marco contextual para todos los actores del ecosistema de los esports peruanos y cómo se vinculan estos actores.
- Identificar los puntos claves que componen el respectivo modelo de negocio de los equipos Infamous Gaming y Thunder Awaken.
- Detectar las dinámicas de vinculación de los equipos Infamous Gaming y Thunder Awaken con sus respectivos stakeholders internos y externos.

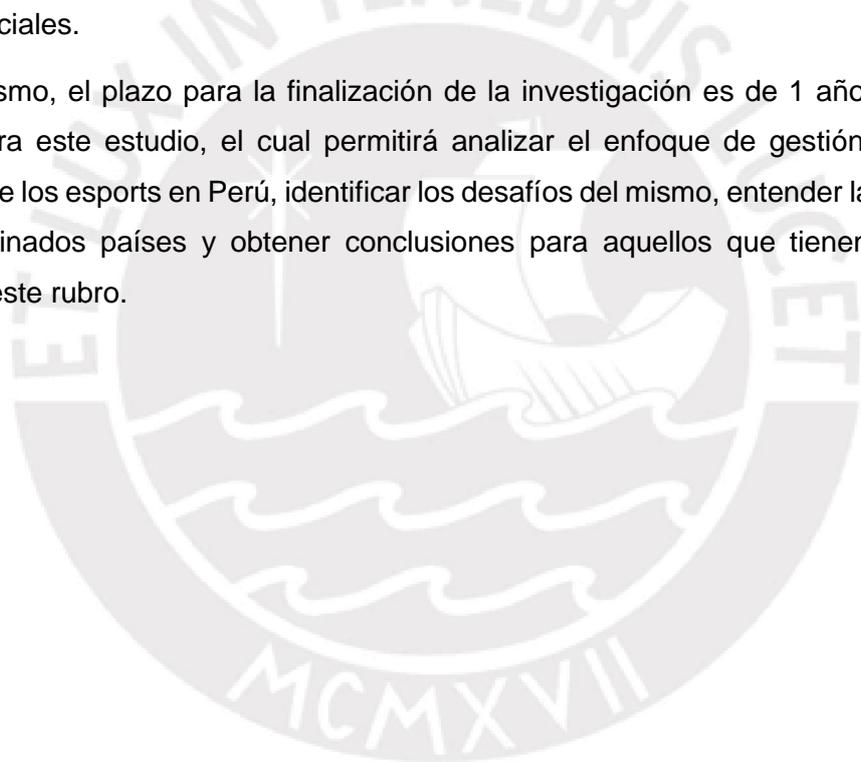
- Identificar oportunidades de mejora que se evidencian a partir de un análisis sobre fortalezas y debilidades de los modelos de negocio y de gestión de stakeholders identificadas en Infamous Gaming y Thunder Awaken.

6. Viabilidad

Realizar esta investigación es viable debido a que, se cuenta con los recursos económicos, tecnológicos y conocimientos para analizar, estudiar y describir la propuesta. El crecimiento de los esports en el Perú ha incrementado el interés de las personas por el tema, y de las empresas, como un mercado lleno de oportunidades emergentes, lo que deriva en el aumento de recursos para su investigación.

De la misma manera, medimos la viabilidad mediante la red de contactos que se tiene para la investigación, ya que se puede ahondar en el estudio a través del contacto con CEO's de teams de Dota 2, jugadores y especialista en gaming y la gestión estratégica, marketing y temas comerciales.

Asimismo, el plazo para la finalización de la investigación es de 1 año, lo que será suficiente para este estudio, el cual permitirá analizar el enfoque de gestión orientado al ecosistema de los esports en Perú, identificar los desafíos del mismo, entender las diferencias entre determinados países y obtener conclusiones para aquellos que tienen como meta dedicarse a este rubro.



CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

1. Estado del arte

1.1. Los Deportes

A partir del siglo XX el deporte ha obtenido cada vez más popularidad, esto tras la realización de los primeros Juegos Olímpicos de 1892 en Grecia. Esto ocurre debido a los cambios en las preferencias de los consumidores (Hoye et al., 2015), lo que produce una transformación de oferta y demanda en el ámbito deportivo, misma que impacta en las sociedades (Arbena, 2000). Algunos autores como Karag (1959), Antonelli y Salvini (1984), Cagigal (1981), García Ferrando (1998) señalan que los deportes al ser cambiantes por las variantes conductuales y preferencias humanas, la realidad antropocultural y el paso del tiempo, generan un espacio de incertidumbre en donde no se logra una interpretación única del concepto deporte. A grandes rasgos, el deporte puede ser entendido como un conjunto de ideologías, manifestaciones o fenómeno sociológico que permite la interacción entre las culturas (Porro, 2001). En la siguiente tabla se han recogido los diferentes conceptos que parten respecto al término deporte.

Tabla 1: Definición del deporte

Autores	Descripción
Seurin (1956)	Actividad física ardua sin utilidad por ser considerada un juego. Su principal objetivo es alcanzar la victoria.
Di Scala (1956)	Actividad cuyo objetivo es el entretenimiento y lograr un récord.
Cagigal (1957)	Actividad intrínseca y propia de la naturaleza humana, por lo que existe donde está el hombre.
Coubertin (1960), citado por Hernández Moreno (1994)	Dedicación voluntaria que se lleva a cabo a modo de entrenamiento físico habitual y arduo, motivado por el deseo de mejorar y que puede traer consigo ciertos riesgos.
Di Macco (1963)	Actividad muscular y nerviosa competitiva con el objetivo de entretenimiento y ocio, pero no de ocupación.
Magnane (1964)	Actividad competitiva reglamentada predominantemente física, que integra el juego y el trabajo, con potencial para profesionalizarse.
Guillet (1971)	Actividad física ardua reglamentada que requiere de un entrenamiento metódico.
Parlebas (1981)	Actividad motriz de competencia, con un instructivo y respaldada a nivel institucional.
Cagigal (1985)	Actividad organizada que va desde competencias de gran espectáculo hasta de nivel modesto, tiene por objetivo la superación personal y frente a los contrincantes.
García (1990)	Práctica física y mental que tiene por naturaleza la competitividad y que se rige bajo normas establecidas por instituciones.
Sánchez (1992)	Actividad física recreativa que implica compromiso que nace como superación para sí mismo.

Tabla 1: Definición del deporte (continuación)

Unisport (1992)	Actividad física que puede ser o no ser organizada, tiene por objetivo la mejoría de la condición física y psíquica, desarrollo de un vínculo social y resultados competitivos favorables.
Hernández Moreno (1994, 1996)	Actividad motriz de competencia, con un instructivo, carácter lúdico y respaldada a nivel institucional.
Romero (2001)	Actividad física que puede ser o no organizada que surge a través de un juego con el objetivo de superarse grupal o personalmente a través de alcanzar victorias.
Castejón (2001)	Actividad física donde se realizan movimientos voluntarios o involuntarios, aprovechando de las ventajas individuales o grupales que tengan. Mediante ello se busca lograr la superación, siguiendo siempre un instructivo y superando sus propios límites.
Castejón (2004)	Actividad reglamentada que inicia como un juego y en donde variables como la actividad física, la competencia se interrelaciona.
(Boguz et al., 2007)	Agrupación de las distintas modalidades de ejercicio físico, que pueden ser tanto informal como formales y que tienen por propósito el mejorar la condición física y el bienestar mental, logrando resultados óptimos en las competencias.

Como se puede observar, existe una diversidad de conceptos que van de actividad lúdica o profesional, fin superacional o no ocupacional, una actividad de poco esfuerzo o de gran sacrificio; esto permite su clasificación en distintas categorías. Es importante destacar que al deporte se le atribuyen cinco funciones (Comisión Europea, 1998): Función educativa, enseña reglas conductuales y valores éticos al momento de jugar; salud pública, promueve la actividad física y mental para garantizar una buena calidad de vida; cultural, facilita que los ciudadanos conozcan y protejan el medioambiente; social, promociona una sociedad inclusiva donde pueden participar todos sin importar características ideológicas, físicas o culturales; y lúdica, pues los deportes forman parte del ocio y el entretenimiento.

1.1.1. Los Deportes Profesionales

Pese a la diversidad de definiciones acerca del deporte, se rescatan algunas características que los especialistas utilizan para describirlos y clasificarlos en dos bloques: deporte espectáculo y deporte puro, o también llamados deporte amateur y deporte profesional respectivamente (Cagigal, 1979).

Tabla 2: Clasificación del deporte

Deporte amateur (puro)	Deporte profesional (espectáculo)
Deportistas aficionados	Deportistas profesionales
Orientado a la diversión	Orientado a la adquisición de premios o récords
De ocio activo	De alta competencia
Si bien existen normas, estas pueden ser modificadas por quienes lo practican	Se realiza bajo un conjunto de reglas que deben ser estrictamente seguidas

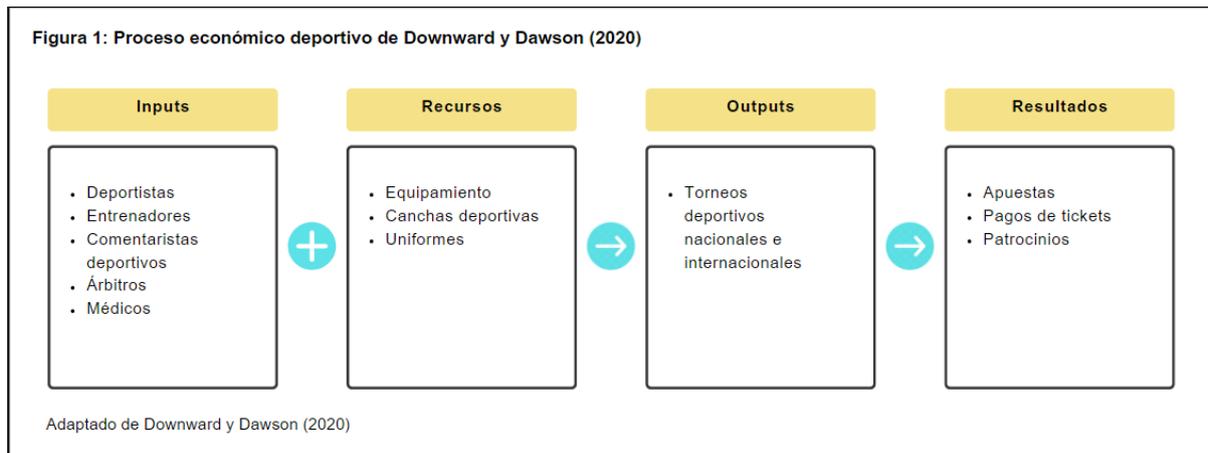
Tabla 2: Clasificación del deporte (continuación)

Puede ser internacional, pero no exige mucho contacto entre países pues suele realizarse de manera casera	Al ser competitivo, genera dinámicas y enfrentamientos pacíficos con otros países
No requiere de mucha preparación	Requiere de preparación
Considerado como aprendizaje de vida para la sociedad	Considerado como aprendizaje para perseguir una meta de superación

Según esta definición, el deporte profesional es aquel en el que la meta de los jugadores es adquirir premios y reconocimientos, para lo que es necesaria una gran preparación. Usualmente brindada por un entrenador, de manera especializada y profesional. Por tratarse de una actividad que exige una alta competencia, el entretenimiento y cumplimiento de un reglamento, representan sus pilares más importantes; asimismo, exige dedicación de horas y establecimiento de horarios, puesto que constituye más allá de una actividad lúdica, un trabajo (Sicilia, 1997). Los deportes profesionales pueden llevarse a cabo de manera individual o grupal, pero enfrentándose siempre a un contrincante; lo que hace que, dentro de los equipos, siempre exista interés por reclutar a aquellos más capacitados o aptos para desempeñar sus roles (Diéguez, 1995), generando una gran demanda de talento en el mercado deportivo.

Debido a que el deporte profesional exige un alto rendimiento, y jugadores interesados en construir una carrera, en la mayoría de casos, existe de por medio un contrato laboral que asigna un sueldo por formar parte de un club (Sicilia, 1997). En los últimos años, esta actividad se ha posicionado como una industria que genera un gran nivel de ingresos de manera global; por lo que según Downward y Dawson (2000) cuenta con procesos económicos donde interactúan inputs (deportistas, entrenadores, equipo de respaldo, comentaristas deportivos, árbitros), con recursos de capital (equipamiento, canchas deportivas, uniformes, etc.) para generar un output o producto (torneos deportivos nacionales e internacionales) finalmente ofrecido a los consumidores quienes se constituyen en fuentes de ingresos (apuestas, pagos de tickets, patrocinios, etc.). Esto justifica la existencia de un mercado deportivo pues formula un producto que se genera por oferta y cuyos compradores conforman la demanda.

Figura 1: Proceso económico deportivo de Downward y Dawson (2020)



El deporte profesional puede ser clasificado en dos según la modalidad donde se realiza, ya sea física o virtual: el deporte tradicional y el deporte electrónico. A continuación, estas serán detalladas.

a. Los Deportes Tradicionales Profesionales

Se practican en espacios presenciales y han estado presentes durante más tiempo; desde 1892, se ha venido desarrollando como una peculiar industria transnacional de entretenimiento (Altuve, 2011). Esto se produce por el furor que generan sus enfrentamientos y la dedicación de sus jugadores, lo que ha conllevado a la conformación de Comités Internacionales y a la realización de grandes eventos mundiales como los Juegos Olímpicos. Además, la participación de grandes empresas, como Nike, Adidas, Coca Cola, y hasta hace poco el Banco Santander como patrocinador, ha contribuido a la consolidación de los deportes como una industria cada vez más lucrativa (Dávila, 2007). Para lo cual también resulta importante una adecuada gestión de los stakeholders que participan en ella. Si bien en el último año producto de la pandemia se han tenido que adaptar algunas de sus actividades a digital, sigue siendo mayoritariamente presencial y no ha logrado alcanzar el nivel de los ya caracterizados como deportes electrónicos como se detallará a continuación.

b. Los esports como Deportes Profesionales

En las últimas décadas surgió una nueva tendencia de deportes de la mano con el desarrollo de los videojuegos: los esports uno de cuyos primeros eventos fue Space Invaders en Atari en 1980, que tuvo clasificatorias regionales, buscando premiar al mejor jugador. En ese entonces, estos eventos todavía eran llamados competencias de videojuegos, y no eran considerados como un deporte a pesar de reunir las características propias de esta actividad. Los deportes electrónicos o esports, aluden a aquellos videojuegos que se transforman en más que una actividad de entretenimiento, puesto que desarrollan competencias internacionales y surgen jugadores profesionales. Las competencias de videojuegos cuentan

con más de cuarenta años de antigüedad, pero es recién a partir del año 2000 con la conformación de la asociación coreana de juegos electrónicos, que esta actividad se hace más reconocida y surge el debate sobre considerarlo o no como un deporte profesional. Al respecto, algunos autores los caracterizan como una tendencia reciente pero que logra atraer gran cantidad de audiencia (Seo & Jung, 2016). Cottrell, McMillen y Harris (2018) señalan que se necesita de profesionales que brinden soporte en la optimización del rendimiento organizacional en este ecosistema para garantizar un crecimiento sostenible, considerando que, si bien es un ámbito de negocios relativamente nuevo, ha atraído la atención de varios stakeholders.

Tabla 3: Definición de los esports

Autores	Descripción
Wagner (2006)	Actividad deportiva donde los jugadores potencian habilidades físicas y mentales mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación.
Borries, Walz & Böttger (2007)	Área de las actividades deportivas donde los jugadores potencian habilidades físicas o mentales mediante el uso de las TICS.
(Witkowski, 2012)	Forma de deportes en donde los aspectos principales son facilitados por medios virtuales. Su principal input es el uso de computadoras.
Whalen (2013)	Actividades organizadas y reglamentadas de videojuegos.
Herrera citado en Cortell, M.; Grau, L. & León, E. (2019)	Competencia de videojuegos organizada donde intervienen jugadores principales y se genera un gran nivel de audiencia.
Hamari y Sjoblom (2016)	Forma del deporte cuyo principal aspecto es que es facilitado por medios electrónicos.
Sutton, N (2016)	Su característica principal es que ocurre en entornos virtuales, es de accesibilidad rápida y de corta duración.
Taylor, N. (2016)	Actividades digitales basadas en videojuegos que son impulsados por espectadores e integran organización socioeconómica de torneos, torneos y ligas, actividades de promoción, radiodifusión y partidos de jugadores.
Gotarra (2017)	Competencias deportivas reglamentadas que se desarrollan mediante los videojuegos en línea.
Martín y Pedredo (2019)	Videojuegos competitivos que surgen por el consumo digital y la llegada del multijugador a las interfaces. Los jugadores ganadores reciben premios monetarios en torneos.
Mendoza en Cortell, M.; Grau, L. & León, E. (2019)	Actividad competitiva basada en videojuegos que depende de la habilidad de los jugadores, por lo que estos últimos requieren de un entrenamiento.
Cranmer (2021)	Actividad que involucra la inmersión tecnológica y que desarrolla diversos niveles físicos.

Partiendo de estas definiciones y conociendo previamente los conceptos que hacen que un deporte sea un deporte, al señalar que los esports involucran torneos en donde uno o más compiten en línea (Gotarra, 2017), y que involucra tanto una actividad mental como física que requiere de entrenamiento (Wagner, 2006) se puede utilizar el término deportes

electrónicos. En ese sentido, los esports son actividades que necesariamente ocurren en un entorno tecnológico donde existen enfrentamientos y un ganador, son regidos por un reglamento, y para su realización, integran actividades físicas y mentales. Cabe resaltar que también existe un debate acerca de la forma correcta de escribir este término, algunos utilizan “esports”, “eSports” o “e-sports”. La RAE señala que la forma correcta es eSports, mientras que el Cambridge Dictionary (2023) y el Oxford Dictionary (2023) prefieren “e-sports”. Por otro lado, el APStylebook (2018), una de las fuentes de referencia más grandes para medios de comunicación y entretenimiento indicó que “esports” es el término correcto, es por ello que medios grandes como ESPN han decidido utilizarlo para sus artículos o noticias. Debido a que son los medios de noticias y comunicación aquellos que se encuentran más en contacto con la naturaleza de lo que vendrían a ser los esports, será esta la forma de escribir que se utilizará para el desarrollo de este documento.

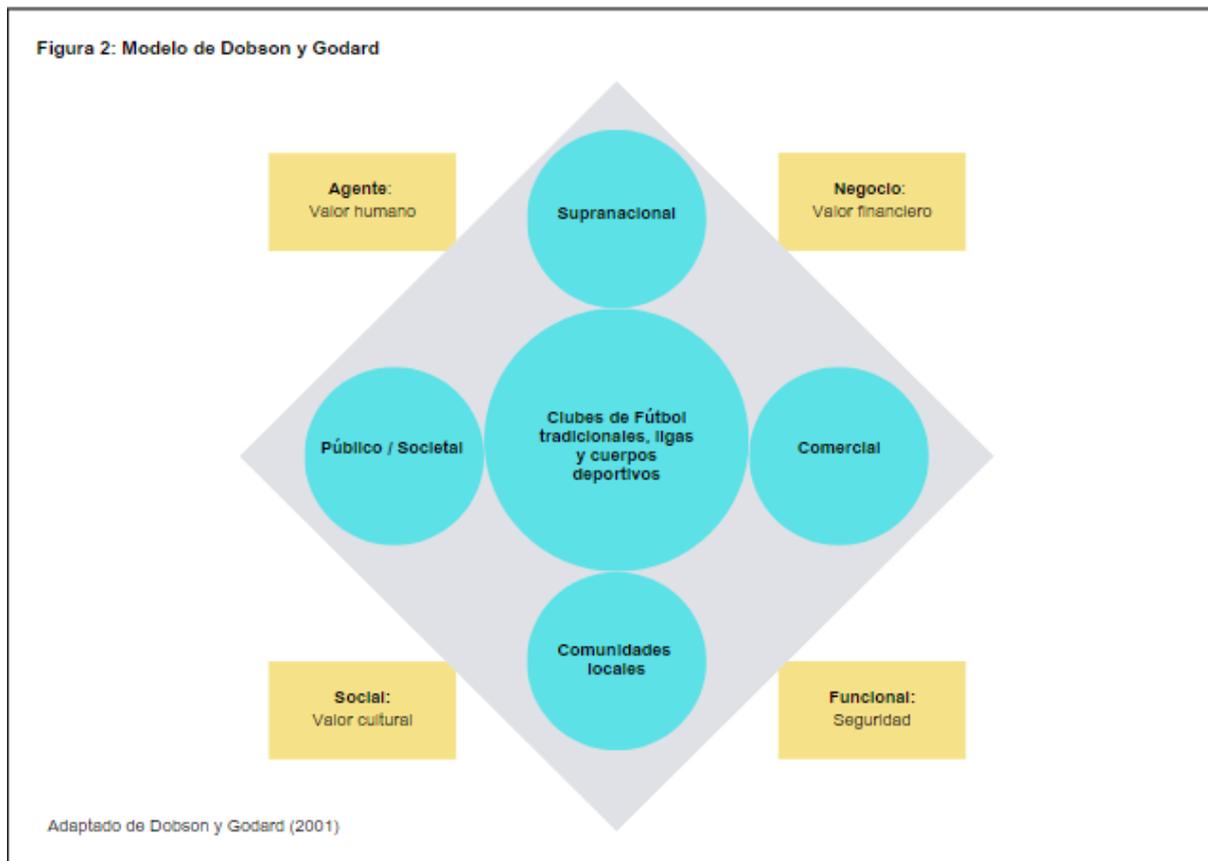
Los deportes electrónicos están experimentando una transformación radical, pasando de ser una actividad de ocio y mal percibida, a una de gran favoritismo entre la audiencia y que se encuentra en proceso de profesionalización, dado el incremento de competencias, el interés de parte de los stakeholders y su impacto en la economía. Algunas causas que han asegurado su continuo crecimiento han sido el desarrollo y la expansión de las conexiones de internet (Llorens, 2017) y la emergencia de plataformas de Streaming como Twitch y Youtube, canales que promueven y pueden difundir eventos incluso en mayor medida que otras industrias de entretenimiento de medios, como las transmisiones por televisión o eventos presenciales (Gotarra, 2017). Producto de la digitalización, característica que además de ser la principal impulsora de la modernización en general de los deportes, es una característica esencial de los esports.

1.1.2. Los Modelos de Negocio de los Equipos Profesionales

Los equipos más exitosos en el mundo de los deportes suelen utilizar modelos de gestión acordes a los parámetros diseñados por autores como Dobson y Godard (2001), Szimansky (1998, 2003) y Breitbarth y Harris (2008). Estos modelos se basan en el potenciamiento de la marca como estrategia empresarial, la atención a otros protagonistas dentro de la industria, la diversificación de actividades de financiamiento en torno a los deportes; lo que incluye cobro de entradas, venta de merchandising, atracción de inversionistas, derechos televisivos, patrocinios, etc.; para así poder generar un mercado atractivo para los stakeholders.

Dobson y Godard (2001) en su modelo para la creación de valor de un equipo de fútbol proponen este deporte en base a cuatro funciones: como agente, crea valor humano; como negocio, crea valor financiero; como social, crea valor cultural; y como funcional, crea

seguridad. A continuación, se puede observar un gráfico que representa una aproximación a la distribución de stakeholders para los equipos de fútbol considerados por estos autores, así como también su distribución funcional.



Breitbarth y Harris (2008) señalan que los clubes deportivos tienen la necesidad de acercarse a sus públicos objetivo para adquirir visibilidad y con ello reconocimiento y apoyo. En esa línea, García del Barrio y Pujol (2007) indican que “la popularidad y el prestigio, así como el impacto mediático y social de los individuos y los clubes” se vuelven importantes para acercarse adecuadamente a la audiencia. No se ha hallado mucha teoría que desarrolle a los deportes electrónicos en todas sus facetas (Carrillo, 2015), aunque sí literatura orientada a los esports como industria de entretenimiento, a su impacto en los consumidores, o temas relacionados a marketing; sin embargo, existe aún poca sobre esports como negocios, por lo que, para identificar los modelos de gestión propios de este sector, es necesario hacer una extrapolación de variables, comparando conceptos de industrias similares, como los deportes tradicionales y los e-business, para señalar divergencias y similitudes, para de esta forma poder extraer aquello que aporta valor y complementarlo.

1.2. La Gestión Deportiva

1.2.1. Definición

La Gestión Deportiva busca mejorar la productividad y eficiencia de las organizaciones de este rubro; por lo que conocer de qué manera se implica, es importante. La siguiente tabla resume las principales definiciones de gestión deportiva.

Tabla 4: Definiciones de la Gestión Deportiva

Autores	Descripción
Watt (2003)	Conjunto de principios y prácticas de gestión que se incorporan en los negocios de acuerdo a las necesidades que exigen los entornos deportivos.
Beech & Chadwick (2004)	Aplicación de métodos y saberes previos, junto con las características principales de la industria deportiva para la mejora del desempeño de esta.
Shilbury, Westerbeek, Quick y Funk (2009)	Principios de gestión aplicados en un entorno deportivo y que se adecúa al tipo de organización.
Hoye et al. (2015)	Técnicas y estrategias propias de negocios modernos, instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro.
Herrera citado en Cortell, M.; Grau, L. & León, E. (2019)	La integración del conocimiento de la industria deportiva con los fundamentos de gestión, marketing, contabilidad, finanzas y demás áreas de conocimiento.

Para lograr una óptima gestión tanto en el ámbito de deportes, como para otras industrias, es necesario implementar sistemas de dirección especializados que permitan la prevención de errores que impidan alcanzar un rendimiento de calidad (González, 2007). Para ello resulta importante la Gestión, específicamente para el objetivo del presente documento, la Gestión Deportiva. Esta, tal y como se puede ver en las definiciones recogidas en la tabla 4, implica conocer a nivel interno y externo las técnicas y estrategias de las instituciones, conocimientos integrados de todas las áreas organizacionales, así como también los principios y prácticas que se rigen en los equipos, lo que se traduce en conocer la gestión de equipos y su gestión de stakeholders.

1.2.2. La Gestión Deportiva de Equipos

Se puede clasificar a los equipos deportivos entre aquellos que se enfocan en el espectáculo y aquellos que buscan la mejora profesional, para lograr un desempeño notorio (Ministerio de Educación de España, 2005; Gómez, Martí & Opazo, 2008). Para alcanzar esta meta, se necesita crear y desarrollar objetivos que luego sean compartidos con los jugadores, además de desarrollar coherencia e igualdad a través de los entrenadores. La adaptabilidad (Jiménez & Lorenzo, 2010), especialmente en esta industria resulta importante ya que se encuentra caracterizada como cambiante y flexible donde se necesita de innovación

(Schwartz et al, 2005). Dentro de un equipo, la gestión deportiva debe garantizar promover el liderazgo, ya que este otorga más autonomía a los equipos, pues tanto deportes tradicionales como esports funcionan en dinámica grupal, los conceptos desarrollados acerca de Gestión Deportiva aplican para ambos, a excepción que, en los deportes electrónicos, necesitan desarrollar estas estrategias también de manera digital.

En los equipos predominan patrones únicos que lo diferencian de otras industrias: el deporte genera una pasión irracional en quienes lo ven, por lo que desarrollan un mayor nivel de lealtad, el ganar competencias precede a resultados financieros, la interdependencia entre las organizaciones es necesaria, por lo general se encuentran más limitadas que otras organizaciones (Smith et al., 2010). Es así que resulta importante considerar diferentes áreas de acción, entre las cuales tenemos Gestión Estratégica, Cultura Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Liderazgo, Gestión Financiera, Marketing deportivo, Gobernanza, Gestión del Desempeño (Russel et al., 2018).

Tabla 5: Gestión deportiva de equipos

Área de acción	Descripción
Gestión Estratégica	Análisis del entorno competitivo y determinación de metas y estrategias.
Gestión de Recursos Humanos	Relacionado con la satisfacción laboral del personal de forma que se incrementa la productividad y se seleccionan a las personas adecuadas para cubrir puestos y actividades.
Liderazgo	Promueve el empoderamiento en búsqueda del logro de metas en común, permite la colaboración efectiva y llevar a cabo las actividades deportivas adecuadamente.
Cultura Organizacional	Vinculado con el seguimiento de las normas y la adopción de valores tanto a nivel personal como organizacional. Definir y diagnosticar una fuerte cultura influencia el desempeño.
Gestión Financiera	Orientado al manejo de cuentas, pagos, recibos, etc. para la toma de decisiones en cuanto a costos y retribuciones.
Marketing deportivo	Permite cubrir las necesidades de la audiencia y tener una mayor llegada.
Deportes y Media	Contribuye en la comunicación e interacción con la audiencia.
Gobernanza	Vinculado con el poder de decisiones de la organización y cómo la organización es manejada. Permite que siempre vaya en una dirección.
Gestión del Desempeño	Relacionado con la obtención de resultados que se plasman en decidir qué funciona y qué no para continuar con ello o replantear.

Russel et al. (2018)

Entonces, son varios los aspectos que deben ser contemplados al momento de llevar a cabo la Gestión Deportiva en los equipos, especialmente cuando se trata de un nivel profesional. Adicional a ello, se puede agregar la Gestión de Stakeholders, desde los equipos, hasta las grandes empresas que buscan invertir en algo novedoso que les de presencia de marca.

1.2.3. La Gestión Deportiva de Stakeholders

En la revisión bibliográfica se ha podido reconocer, que el concepto stakeholders puede ser abarcado desde diferentes aspectos, y que se ha ido transformando para convertirse en lo que es ahora, pasando de un concepto clásico que los concebía como agentes que permitían incrementar la renta, a una perspectiva integral que integra a aquellos otros actores que participan de la dinámica del ecosistema estratégicamente, ya sea apoyando (audiencia). regulando (federaciones), o difundiendo (diarios), etc.; estos contribuyen a la generación de valor.

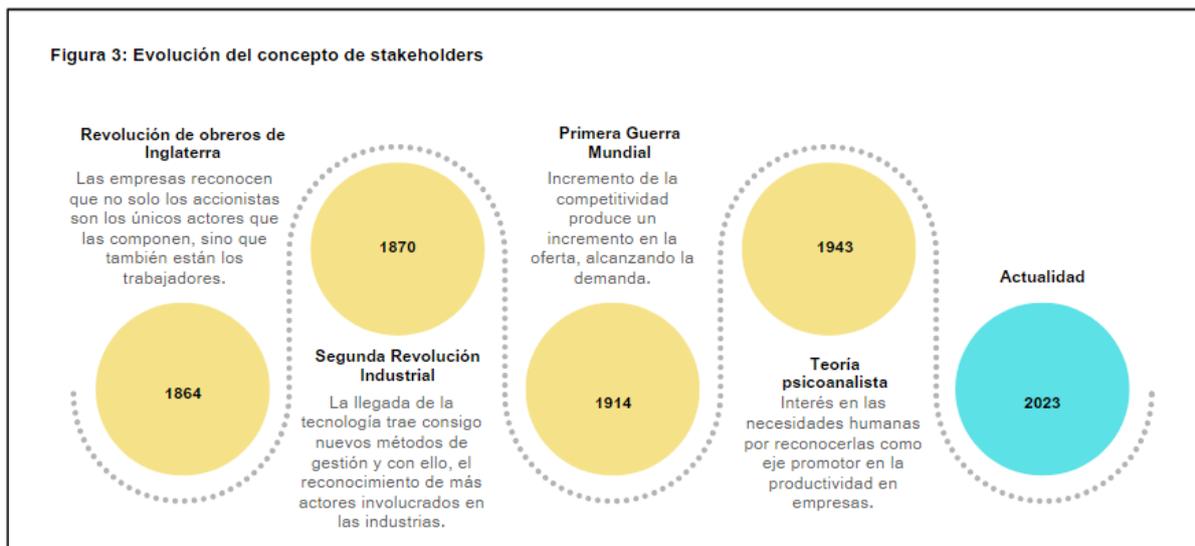
Algunos autores coinciden en que la primera definición acerca de los Stakeholders fue formulada en 1963 por el Standford Research Institute, que los presentó como aquellos grupos que sin algún vínculo entre ellos y la organización, dejaría de existir (Freeman, 1984). Sin embargo, otros autores remontan su origen en la economía (Andriof et al, 2002). Estos señalan que tanto Adam Smith (padre de la economía moderna) y Milton Friedman, (fundador de la teoría monetarista, en sus libros) interpretan el término como la unión de la sociedad para la búsqueda de la maximización de la riqueza orientada a las actividades empresariales (Freeman, Wicks & Parmar, 2004). En ese sentido, si bien uno entiende los stakeholders como partes indispensables entre sí (stakeholders-organización), en lo económico se desarrolla el vínculo que mantienen para mejorar de la productividad, una perspectiva propia de la visión clásica del concepto.

Donaldson y Preston (1995) concuerdan con esta visión, pues determinan que los stakeholders se desarrollan en tres aspectos: descriptivo, instrumental y normativo. El primero referido a quiénes son las empresas, qué hacen, y qué buscan. El segundo alude que, el mejor medio en la dirección de las empresas son los stakeholders, es decir, para trazar las metas de una organización, es necesario que los stakeholders se encarguen de la toma de decisiones principales, incluso en aquellas que incluyen un elemento monetario. Mientras tanto, el tercero abarca las políticas y lineamientos que la empresa comparte con los interesados para que sean seguidas; puesto que, si bien los stakeholders se reconocen como aquellos a cargo de lograr los objetivos, deben alinearse para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Como puede notarse, Donald y Preston manejan un concepto de Stakeholders muy arraigado en la dirección de empresas.

En contraposición con el enfoque clásico, Goodpaster (1991) considera que la ganancia monetaria y rentabilidad no deberían ser las únicas en consideración. Su argumento resume la visión moderna de definición de los Stakeholders y es complementada con la teoría desarrollada por Berle y Means (1932) quienes señalaron que el único objetivo de una organización es crear valor para sus inversionistas; y la de Barnard, quien señaló que el

objetivo de las organizaciones es crear el bien para los diferentes actores de la sociedad (consumidores, propietarios y empleados), introduciendo nuevos agentes dentro de la teoría de los stakeholders; insertando el término bien común (Barnard, 1938). Adicional a ello, Cardona (1962), Crosby y Brysson (2005) rescatan la importancia de considerar el bien común dentro de la definición de stakeholders porque ayuda a reconocer los intereses de quienes integran el ecosistema del mercado.

La evolución del concepto clásico de los stakeholders, a uno moderno, es producto de los diferentes cambios en el mundo, los cuáles se pueden observar en la presente línea de tiempo:



Si bien es cierto, en estas manifestaciones, aún no se utilizaba el concepto de stakeholders, antes de estas fechas, estos eran entendidos como inversores o accionistas que contribuyen a la empresa a través de su dinero. La revolución de obreros en Inglaterra provocó que las empresas los notaran más y empezasen a considerarlos aliados estratégicos (Rivera & Malawer, 2010). La llegada de la tecnología y el incremento de la oferta, hizo evidente que no solo los trabajadores e inversionistas eran los únicos involucrados en el entorno empresarial, sino que también estaban los proveedores, entes reguladores, etc. Con la teoría psicoanalista de Maslow, se introduce la importancia de comprender al consumidor mediante la consideración de sus necesidades individuales. Es así que el concepto parte de una concepción donde interactúan stakeholders meramente económicos, y termina integrando a otros que aportan de manera estratégica.

Si bien todos los stakeholders de las organizaciones son importantes porque gracias a ellos funcionan las industrias, deben establecerse jerarquías de prioridad. Al respecto algunos autores comentan que como primeros deben tomarse en cuenta a aquellos que

mantengan un rango de interés más cercano (Dobson & White, 1995; Wicks et al, 1994). En línea con ello, Max Clarkson propone que los dividan en dos grupos: primarios y secundarios (1995). En esta clasificación, los primarios son quienes más influencia y participación tienen, por lo que Mitchell, Agle y Wood (1997) piden considerar los atributos de cada stakeholder para jerarquizarlos adecuadamente. Estos atributos son el poder para la influencia de la empresa, la legitimidad para la relación entre los actores, y la urgencia que tiene que ver con el nivel de atención que requieren (1997).

1.3. Los e-business

Los e-business agrupan todos los procesos que permiten que una empresa lleve a cabo transacciones de negocio. Pues, los negocios electrónicos, además de transacciones de comercio electrónico, construyen una estrategia de redefinición de los modelos de negocio tradicionales (García, Nájera, García, & Pablos, 2016). A grandes rasgos, son una modalidad de negocio que soporta sus esfuerzos en la innovación y la tecnología. No obstante, la literatura revela diversas definiciones:

Tabla 6: Definición de E-business

Autores	Descripción
Alter (2002)	Experiencia práctica de implementar y coordinar procesos comerciales críticos, como el diseño de productos, el abastecimiento, la fabricación, la venta, el cumplimiento de pedidos y la entrega de servicios mediante el uso generalizado de tecnología informática y de comunicación e información digitalizada.
García, Nájera, García, & Pablos (2016)	Agrupan todas las aplicaciones y procesos que conceden que una empresa lleve a cabo transacciones de negocio. Pues, los negocios electrónicos no son solo transacciones de comercio electrónico, sino que además construye una estrategia de redefinición de los modelos de negocio tradicionales.
Grandón, Ramírez y Luna (2019)	Se refiere a la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para complementar las actividades comerciales, con el fin de mejorar sus servicios y la gestión de operaciones.
Davenport y Prusak (1998)	Es el uso de las TIC para aprovechar las redes de confianza, intercambio de conocimientos y procesamiento de la información que tiene lugar tanto dentro como entre las organizaciones.
Sánchez (2019)	Introducción de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para realizar las actividades y las nuevas estrategias de un negocio.
Asociación Mexicana de Internet (2019)	Venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos.
Valladares (2013)	Engloba todo lo que una empresa requiere planificar, realizar y ejecutar en un contexto actual haciendo uso de las nuevas tecnologías.
Escobar (2000)	Es la redefinición de un viejo diseño empresarial junto con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas que constituyen el motor del nuevo negocio.

Como se puede observar, existen diferentes conceptos pues algunos autores los entienden como una forma de hacer negocios a través de plataformas digitales como redes

sociales, páginas web, aplicaciones móviles, entre otras herramientas de internet. Entre estos autores, los más destacados están Alter (2002), Grandón, Ramírez y Luna (2019), Davenport y Prusak (1998), Sánchez (2019) y Asociación Mexicana de Internet (2019); otros sostienen que los e-business van más allá del uso de internet, pues, funcionan como herramientas para el desarrollo de nuevas ideas de negocio, como García, Nájera, García y Pablos (2016), Valladares (2013) y Escobar (2000).

2. Marco Teórico

En el presente capítulo, se profundizará en las definiciones de las principales variables que se han considerado: gestión deportiva, esports, e-business, gestión de stakeholders y la presentación de los modelos de negocios en los deportes.

2.1. La Gestión en el Deporte

La importancia de la gestión deportiva radica en la capacidad que tiene para asegurar un crecimiento constante y saludable de la industria deportiva, por lo que es necesario contemplar los elementos estratégicos que la componen: gestión de stakeholders y gestión de equipos.

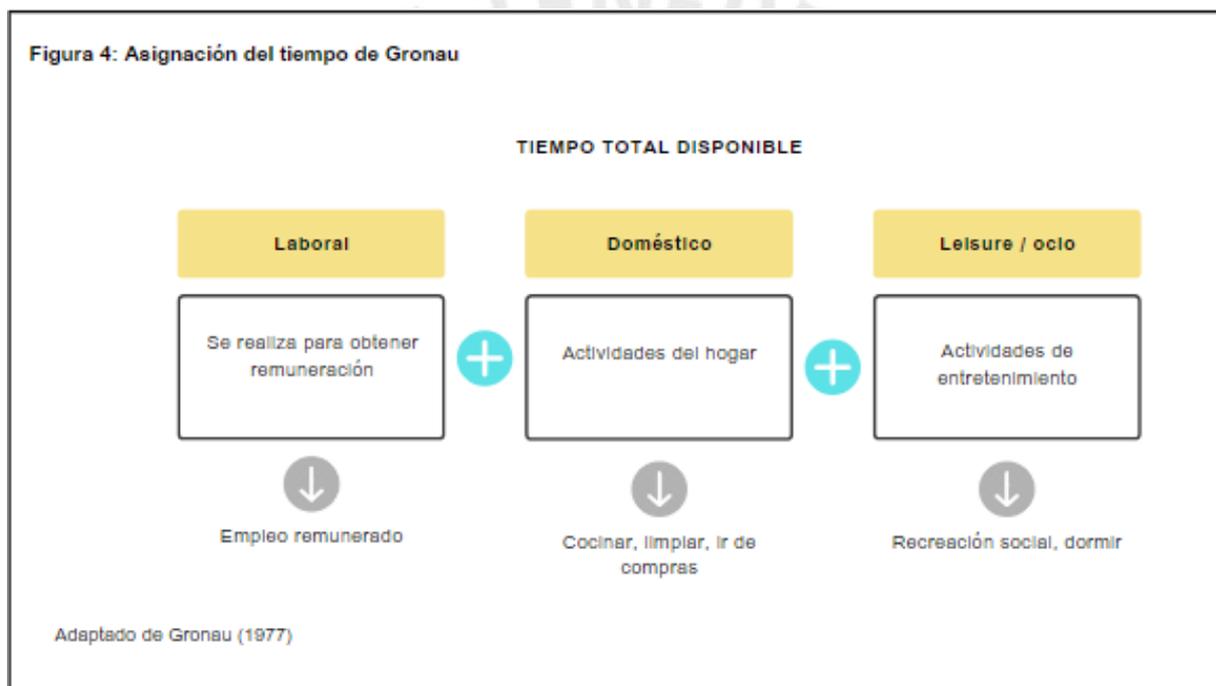
2.1.1. La Gestión Deportiva

Los deportes son aquella actividad física e intelectual (García, 1990) regulada mediante un conjunto de normas conocidas a nivel internacional (Parlebas, 1981; Hernández Moreno, 1996 y Castejón, 2004), para fines competitivos (Parlebas, 1981; Cagigal, 1985; Hernández Moreno, 1994). Estos requieren de compromiso y entrenamiento constante por parte de los jugadores, sean aficionados o profesionales. Debido a ello y dado que el deporte hoy en día constituye una gran industria a nivel económico y de espectáculo (Altuve, 2011), resulta necesario que cuente con regulaciones y una planificación que le permita garantizar un crecimiento sostenible; en ese sentido, requiere de una gestión orientada en el ámbito deportivo, que considere las características propias de esta industria transnacional (Watt, 2013; Beech & Chawick, 2004); a este tipo de gestión se le conoce como gestión deportiva.

Existen varias definiciones sobre lo que es la gestión deportiva; para fines de este trabajo de investigación, se la definirá como el conjunto de acciones que buscan lograr mejoras y equilibrios que garanticen a las organizaciones los logros de sus objetivos, ésta siempre va abarcar mucho más que beneficios y costos propiamente deportivos: salud, sociales, políticos, familiares y medioambientales (Mestre, 2013) y para ello es necesario involucrar técnicas y estrategias de negocios modernos considerando la autenticidad del deporte (Hoye et al., 2015), con un enfoque al alto rendimiento (García et al., 2015), cabe resaltar que la gestión deportiva difiere de la de otras industrias, en que esta considera

principalmente resultados deportivos, servicios a grupos de interés e impacto en su audiencia por sobre los resultados financieros (Hoye et al., 2015; Soriano, 2013). Es por ello que toma en cuenta aspectos como el ámbito psicológico (Scitovsky, 1976), referido a los incentivos que estos generan a su audiencia y que inducen a cambios de comportamiento, el aprendizaje (Gratton & Tice, 1991) que involucra el participar de un deporte, los gustos y preferencias, el potencial de las interacciones sociales y las características socioeconómicas y demográficas de la audiencia.

Becker (1965) señala que practicar un deporte como ocio supone un costo de oportunidad en la distribución del tiempo total disponible que Gronau (1977) identifica como leisure o tiempo de ocio, el cuál al ser utilizado deja menos tiempo para actividades laborales y domésticas como puede verse en el siguiente gráfico:



Por ello la gestión deportiva tiene como labor el lograr que los costos de oportunidad que genera el practicar un deporte, pesen más y genere una grata experiencia. Para ello es necesario partir de los ejes principales dentro de la industria del deporte: equipos deportivos.

2.1.2. Elementos estratégicos en la Gestión Deportiva

a. Gestión de Stakeholders

En la presente sección, se detalla el concepto de stakeholders y las teorías para su gestión. Esto resulta importante ya que más adelante estas servirán para contextualizarlos dentro de la industria de los esports y así identificar sus principales oportunidades.

El concepto stakeholders, según Freeman, Harrison, Wicks, Parmart & De Colle (2010) surge cuando los académicos empiezan a cuestionarse acerca de la creación de valor vinculada a la presencia de valores éticos en actividades capitalistas. A partir de ello, son varios los conceptos que han surgido para definir el término; por un lado, partes interesadas que interactúan entre sí mismas y con el entorno en el que se desarrollan, ejerciendo influencia (Freeman, 1984; Savage, 1991), entidades que aportan en el proceso de la creación de valor compartido (Freeman, 1994; Clarkson, 1995), y que se vinculan a través de una relación jurídica (Carroll, 1989; Donaldson & Preston, 1995). De estos conceptos particulares se puede extraer que al final, los stakeholders terminan interconectándose, ya que, para alcanzar sus objetivos personales, se necesitan unos de otros.

Según estas definiciones, se entiende a los stakeholders como el público de interés relacionado con las actividades y decisiones dentro de una empresa o industria, por lo cual es necesario tener en claro quiénes son y entender su participación dentro del ecosistema investigado. Cabe recalcar que los stakeholders no necesariamente son agentes involucrados de manera monetaria como pueden ser los sponsors o inversores; sino que también incluye otros agentes como la audiencia o trabajadores.

Un adecuado manejo de stakeholders resulta importante para maximizar el valor y beneficios de una organización para, con ello, asegurar las condiciones necesarias para que las organizaciones puedan superarse y sobrevivir a lo largo del tiempo (Friedman, 1962; Donaldson and Preston, 1995; Clarkson, 1995); por ello varias teorías de gestión de stakeholders abordan los conceptos desde enfoques que permiten entender los diferentes roles que desempeñan.

Por un lado, Mitchel, Agle y Wood (1997) desarrollan el “Stakeholder Saliency Model”, modelo que determina la prioridad que deben tener algunos stakeholders, ello en base a tres atributos: poder, legitimación y urgencia. El poder es el nivel de influencia que tienen en la toma de decisiones o acciones, puede adquirirse a través del prestigio alcanzado a nivel monetario o corporativo. La legitimación alude a cuánto puede un stakeholder imponerse sobre los demás, al derecho que tiene este para intervenir, su capacidad de exigir autoridad. La urgencia indica con cuánta premura se tiene que atender algún requerimiento del stakeholder. Un stakeholder no necesariamente cuenta con estos tres atributos, puede contar solo con uno, o dos como puede observarse en la siguiente tabla, y según los que posea, cambia su nivel de incidencia

Tabla 7: Categoría, atributos y tipos de stakeholders

Categoría Stakeholder	Atributo poseído	Tipo de Stakeholder
Latentes	Poder	Adormecido: Interés inmediato, adquirir el segundo atributo
	Legitimidad	Discrecionales: No cuentan con poder ni demandas urgentes
	Urgencia	Exigentes: Cuentan con demandas, pero no poseen poder
Expectantes	Poder y legitimidad	Dominantes: Intereses, expectativas y demandas son importantes para la organización
	Poder y urgencia	Peligrosos: Las demandas son impuestas mediante el poder
	Legitimidad y urgencia	Dependientes: Para que sus demandas sean atendidas se hacen dependientes de otros stakeholders.
Definitivos	Poder, legitimidad y urgencia	Stakeholder prioritarios: Posee los tres atributos, se debe satisfacer sus demandas en poco tiempo.

Adaptado de Gaete (2012)

Por otro lado, Olander (2007) divide a los stakeholders en dos grupos: internos y externos. Los primeros son aquellos que cuentan con una participación directa en las actividades comunes, mientras que los externos son aquellos que tienen un impacto mínimo y que, en lugar de ejercer algún tipo de control, son quienes se ven afectados por las acciones del sector. Otra teoría similar a esta es la de Scholz (2019), quien divide a los stakeholders en stakeholders principales y secundarios. Este señala que los primeros son aquellos quienes toman protagonismo en la cadena de valor, mientras que los segundos, impactan en los anteriores a través de sus opiniones, regulaciones y recursos monetarios.

Rusconi (2007), señala que una teoría de gestión de stakeholders debe contemplar aspectos mucho más allá de solo impactos socioeconómicos, éticos y políticos, sino una gestión enfocada en lo empresarial, puesto que bajo ello se pueden identificar stakeholders que impactan de manera diferente en las decisiones de las empresas. Esto se debe a que algunas tienen que ver con stakeholders que involucran inversiones, otros influyen en las actividades de las empresas como los trabajadores, y otros son aquellos que se ven reflejados en los resultados de las organizaciones, como los clientes o la audiencia.

b. Gestión de Equipos

Para lograr la máxima eficacia en un equipo, se debe combinar adecuadamente la parte deportiva con la comprensión de las necesidades del equipo (McFarlane y Cooper, 2014), las cuáles son su desarrollo profesional y la obtención de oportunidades en un mundo competitivo. Esto implica reconocer los factores internos y externos que afectan a los equipos para lograr el máximo rendimiento. Se puede gestionar a los equipos a nivel organizacional, en el sentido de prestar atención a áreas como finanzas, marketing, recursos humanos, etc.;

así como también a los equipos en una unidad más pequeña, lo que sería considerar la Gestión estratégica y la gestión del rendimiento.

La profesionalización de los deportes requiere gestionar adecuadamente al equipo que conforma la organización, el cual no solo consiste en los jugadores, sino también el personal de apoyo. Para Coté y Salmela (1996), Cote et al. (1993), Cote y Sadgwick (2003) y Duffy (2008) los principales condicionales para el logro del éxito deportivo se basan en el entrenamiento, las competiciones y la gestión de personas. Ruiz y Sanchez, (1997, p.238) señalaban que, motivados por un deseo de lograr la excelencia, los equipos se someten a prácticas deliberadas, llamados entrenamientos, los cuales suelen tener una duración definida y les permiten optimizar sus aprendizajes y mejorar su rendimiento, pues no solo reciben conocimiento, sino también feedback de parte de sus entrenadores. Acerca de la competencia (Castillo et al., 2010) se señala que esta beneficia el bienestar emocional y psicológico de los deportistas pues los reta y motiva a mejorar. Por otro lado, la gestión de personas resulta también importante porque está vinculada con el control, manejo de situaciones vinculadas con los miembros que integran el equipo, y la satisfacción.

2.2. Los esports como parte del mundo de los e-business

En el presente apartado se mostrarán los principales alcances para poder entender cómo se desarrolla el fenómeno de los e-business con el fin de relacionarlos con el sector de los esports y de qué manera se pueden vincular para crear sinergias positivas de cara al desarrollo de estos. Por tal motivo, se ha creído conveniente empezar esta sección definiendo lo que son los e-business y su estrecha relación con la tecnología y la innovación. Después, se procederá a destacar los principales modelos de negocios que están incluidos en los e-business. Finalmente, se expondrán las más resaltantes estrategias competitivas que permiten implementar. En este último punto se destacará y enfatizará la gestión del conocimiento como una de sus estrategias más marcadas.

2.2.1. e-business: La integración entre TIC e Innovación

En esta sección se abordarán una serie de definiciones de e-business y cómo estos han surgido a causa de elementos como las TIC, las cuales también serán estudiadas en este subcapítulo, junto con el concepto de innovación. El término e-business surge cuando las empresas hacen referencias a las capacidades que poseen para poder manejarse dentro de la red de internet, con las que logran modificar y reestructurar diseños de algunos procesos de negocios con el fin de optimizar oportunidades más directas de comunicación tanto interna como externa (Escobar, 2000, p. 102).

En consonancia, se puede decir, según Kalakota, que el e-business brinda la posibilidad a las organizaciones de realizar transacciones que optimicen los procesos de la cadena de valor, ventas, servicio al cliente, temas de contrataciones y manejos con socios comerciales. (2021, p. 520). Una vez clarificado el concepto de e-business, es pertinente definir el término de TIC y qué relación mantiene con los e-business. Las TIC son siglas que abrevian el término de “Tecnologías de información y comunicación”. En otras palabras, estas son un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información que se presenta en diferentes códigos tales como texto, imagen o sonido (Belloch, 2010, p.1).

Es pertinente, también, definir a las TIC, en línea a la postura de Sánchez, como aquellas herramientas necesarias para la gestión y transformación de la información, específicamente para el uso de aplicaciones que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esta información (Sanchez, 2008, p. 156).

Del mismo modo como se han definido las TIC, también es necesario definir la innovación desde un punto de vista que vincule esta perspectiva con los e-business. Es necesario partir de la base que un de las definiciones que da un mayor y mejor alcance sobre lo que es innovación recae en la idea de que esta es “la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado” (García, 2012, p. 3).

De esta forma, las tecnologías, mediante las TIC, forman un rol clave en lo estratégico para promover las capacidades de autosuficiencia e innovación, en línea a la definición anterior, dentro de una organización sobre los procesos básicos específicos de las unidades de negocio, a fin de crear diferentes formas competitivas dentro de las cuales destaca los e-business.

a. Modelos de negocio de los mercados de e-business

Es importante precisar que cuando se analiza a los e-business como un modelo de negocio se suele confundir a este con el concepto de e-commerce; sin embargo, este raciocinio es equívoco. En realidad, el e-business como modelo de negocio se refiere en sí al comercio electrónico que se soporta en aplicaciones tecnológicas que funcionan como uno de los principales impulsores del giro de negocio de una determinada organización en específico (Escobar, 2000).

Para entender esto de una manera más clara, es pertinente considerar dos principales características que las empresas deben de poseer al momento de considerar a los e-business como un posible modelo de negocio a cooperar en sus organizaciones.

En primer lugar, los e-business como modelo de negocio poseen la capacidad de integración de la empresa vista desde la perspectiva de las personas, de los procesos, de las aplicaciones de información, de los suministradores, de los clientes y de los socios estratégicos.

En cuanto a las personas, se entiende que esta capacidad de integración logra compenetrar a estas mediante sistemas que optimicen trabajos y roles en común mediante portales de información de las organizaciones (Escobar, 2000, p. 7). En otros términos, se redefine aquellas actividades de ciertos empleados y también agentes tercerizados de la empresa que eviten duplicidad de funciones y reducción de costos.

Con respecto a los procesos de las empresas, esta capacidad de integración se encarga del rediseño de nuevas estrategias a través de nuevos flujos de trabajo que simplifiquen tareas con el fin de poseer métodos más eficaces y eficientes (Acosta, 2017, p. 26). Es decir, mientras más se reduzcan los procesos y unifiquen ciertos flujos, la capacidad de eficiencia aumentará sin alterar la calidad del producto final que ofrezca cada empresa de e-business, y los esports no son la excepción a este tipo de principios.

En relación con las aplicaciones de información, se centra en brindar un mejor manejo a las áreas de finanzas, control de producción, talento humano, área de ventas y manejos comerciales, entre otras. Cabe precisar que soportan estos esfuerzos en herramientas como ERP (Sunkel, 2013, p. 16). Este tipo de manejos va de la mano con el concepto de la gestión del conocimiento, la cual, tendrá un apartado propio después de abordar esta sección.

En cuanto a los suministradores, la empresa optimiza, con relación al costo y calidad, un plan de cadena de valor que mejore las finanzas y también vele por obtener la mejor materia prima que pretende ofrecer a su comunidad virtual (Orta, 2007, p. 50). De esta manera, se cubren las obligaciones financieras y se obtienen rentabilidades en un modelo de negocio que se basa en utilizar los medios de la red de internet y ofrecer a sus consumidores un producto que pueda fidelizarlos.

Por último, con respecto a los clientes y socios estratégicos, este método de integración se basa en agilizar el proceso de obtención de información de estos actores a través de aplicaciones como los CRM los cuales permiten una mejor interacción de forma directa a través de la red (Montoya, 2013, p. 133). Mediante este tipo de herramientas útiles,

se compila una base de clientes con los cuales se trabaja un público objetivo definido el cual se buscará ampliar conforme el modelo de negocio sea efectivo y vaya creciendo.

En segundo lugar, otras de las características del modelo de negocio de los e-business es la capacidad que estos poseen para la reorganización de las empresas y otros tipos de organizaciones.

Esta capacidad de reorganización se basa en centrar a que la empresa este orientada a conseguir sus objetivos mediante su especialización en lo que sabe hacer y es objeto directo del negocio (Escobar, 2000, p. 9). El resto de las actividades se mantienen en outsourcing y son las empresas externas, consideradas como aliadas o socios del negocio, las que se responsabilizan del funcionamiento correcto de lo que es necesario pero accesorio en relación con los fines y objetivos de la empresa.

La capacidad de reorganización de la empresa a través de los e-business básicamente se centra en desaparecer una estructura vertical e implementar una horizontal para tener un manejo más directo con diferentes colaboradores de la organización (Pérez, 2006, p. 71). Asimismo, se centra en los procesos orientados hacia el cliente tanto externo como interno, utilizando la mayor cantidad de herramientas tecnológicas para conseguir sus objetivos.

En consonancia, se puede comentar de forma pertinente que este tipo de modelo de negocio, a través de sus características, son aplicables al sector de los esports. Esto se debe a que tanto los esports como los e-business centran sus manejos de procesos innovadores en herramientas tecnológicas (TIC) (Doclia, 2020, p. 29). Esto parte desde la estructura de modelos de esports con estructuras horizontales y enfocadas en socios estratégicos que poseen modelos de negocio como los e-business.

b. Estrategias competitivas de los e-business

En el modelo de los e-business se presentan dos formas, de las más convencionales y efectivas, que se pueden aplicar a este tipo de negocios: top-down y bottom up.

En cuanto a la estrategia de top-down, esta se basa en tener una visión general de la organización para identificar y definir de forma clarificada la misión y visión de la empresa (Martos, 2009, p. 111). Es decir, esto tiene el fin de realizar una mejor una planificación analítica en la organización desde los niveles más altos de la empresa hacia abajo.

Por otro lado, en cuanto a la estrategia de bottom up, esta se centra en enfatizar la redefinición de tareas y actividades principales y obligatorias que están ligadas a la producción y consecución de resultados en corto plazo y progresivamente establecer objetivos a mediano y largo plazo (Escobar, 2000, p. 11).

Sin embargo, existen otras posturas, que abordan la estrategia de los e-business como modelo de negocio desde cuatro principios metodológicos y estratégicos: la adquisición de conocimiento, diseño, anteproyecto y aplicación o desarrollo de este.

En primer lugar, la adquisición del conocimiento y evaluación de capacidades se centra en, como lo hace el top-down, redefinir una mejor visión de las principales necesidades del cliente (Mora, 2011, p. 151). No obstante, la diferencia se basa en el recojo de información masivo para el análisis de identificar las necesidades más recurrentes.

En segundo lugar, el diseño de los e-business se encarga de desarrollar bases o aplicaciones mediante la red que permitan la interacción con los clientes y las necesidades edificadas, mencionadas en el párrafo anterior.

En tercer lugar, el anteproyecto tiene como principal misión diseñar un nexo entre la información obtenida de tal forma en la que se innovará con esta y todas las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa.

Finalmente, se procederá, mediante la aplicación y el desarrollo, a convertir los tres puntos anteriormente explicados en algo tangibles, es decir, en materializar estos métodos en resultados óptimos planteados por la empresa.

c. La Gestión del conocimiento

Como ya se ha observado en los puntos anteriores, todo tipo de estrategias parten de la base de obtener la mayor cantidad posible de información, esto también sucede en el mundo de los esports, ya que se necesita conocer los intereses y necesidades del público objetivo, en este caso el target sería los gamers y el entorno relacionado a estos. En consecuencia, una de las principales herramientas ligada a cualquier tipo de estrategia de e-business está relacionada a la gestión del conocimiento.

Es importante precisar que la gestión del conocimiento es definida como “el proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (Nagles, 2007, p. 77)

En base a esto, se puede decir que, si se mantiene un correcto manejo de la gestión del conocimiento, será más accesible y eficaz la recopilación de información a través de TIC, lo que facilita emplear los dos principales modelos de negocio de los e-business: tanto integración como la reorganización; por tanto, al tener un modelo de negocio definido y optimizado será más fácil de captar a nuevas industrias como lo son lo esports.

2.2.2. Los esports

a. Definición de los esports

Proviene de los términos “electrónico” y “deportes” y hace referencia a un circuito competitivo donde un individuo o varios pueden lograr una victoria (Wagner, 2006; Witowski, 2012; Scholz, 2019). Bajo el primer término que compone esta palabra, se puede relacionar a la tecnología, la cual ha ido revolucionando la forma de llevar a cabo actividades y procesos, siendo crucial en la mejora de la productividad (Jodar, 2010), e insertando un nuevo concepto: la era digital. La actividad física como la mental devienen en esports cuando son actividades deportivas desarrolladas a través de un medio digital (Gotarra, 2017), los videojuegos en línea; donde los jugadores se desarrollan y buscan crecer profesionalmente en un entorno competitivo reglamentado (Wagner, 2006). Es importante señalar que, si bien todo sport es un videojuego, no todo videojuego es un sport pues no todos se llevan a cabo de manera competitiva.

Scholz (2019) señala que los esports, a pesar de ser un sector de negocios emergente y creciente, son vistos como un fenómeno poco regulado y en algunos casos se siguen como simples videojuegos, por lo que pocos, por lo que pocos autores los conciben más allá de una industria cultural de entretenimiento. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los deportes electrónicos cuentan con circuitos y ligas profesionales donde intervienen diferentes actores; entre ellos los desarrolladores, inversionistas, organizadores de torneos, los equipos, etc. Más adelante se detallan los principales stakeholders que intervienen dentro de este ecosistema.

Schein (1985) advierte sobre la importancia de ahondar en las organizaciones para no pasar por alto aspectos importantes como los progresos y tendencias del sector.

Existen diversos tipos de esports según la modalidad de juego, entre ellos se encuentran los siguientes:

Tabla 8: Categorías de juego

Acronimo	Categoría	Descripción	Ejemplo
MOBA	Multiplayer Online Battle Arena	Juego cooperativo cuyo objetivo es destruir la base enemiga siguiendo roles determinados bajo las reglas del juego (Bárceñas et al. 2019).	Dota 2, League of Legends, Smite, Mobile Legends: Bang Bang
FPS	First Person Shooters	Juego que muestra la vista en ojos del avatar, en donde debe haber un enfrentamiento, generalmente mediante el uso de armas (Martín, 2017).	Counter Strike, Valorant, Call of Duty, Overwatch
BR	Battle Royale	Juego donde se enfrentan hasta 100 jugadores, puede jugarse en dúos, tríos o equipos de cuatro. Por lo general, existe un área que se va reduciendo, lo que obliga a los jugadores a encontrarse. (Ramírez, 2021)	Fortnite, FreeFire
CCG	Collective Card Games	Juego donde se busca obtener la baraja, grupo de cartas, más poderosa, para poder triunfar sobre el contrincante. (Hernández, 2019)	Hearthstone, Clash Royale
RTS	Real Time Strategy	Juego donde se dirigen unidades que deben obtener recursos para fortalecerse y destruir las estructuras enemigas. (Buro y Churchill, 2012)	Starcraft 2, World of Tanks
FG	Fighting games	Juegos donde el combate es el fin, existe una cantidad limitada de personajes que pueden ser utilizados. (ISFE, 2022)	Tekken 7, Street Fighter
SG	Sport games	Simuladores de deportes (ISFE, 2022)	FIFA, PES, NBA 2K18
RG	Racing Games	Simuladores de carreras (ISFE, 2022)	MotoGP 17, Gran Turismo Sport

Adaptado de AEVI (2018)

También se pueden clasificar según el medio por el que juega o practica, los cuáles pueden ser si es un videojuego de Xbox, Play Station, Computadora o Celular. Cabe destacar que hoy en día algunos videojuegos han sido adaptados a crossplay, lo que significa que pueden ser jugados desde diferentes plataformas, por lo que uno puede jugar a través de una computadora con alguien que juega desde una consola como la Play.

Adicional a ello, otra clasificación importante que aplica para los equipos es la división de equipos autónomos y equipos vinculados. Los equipos autónomos son aquellas organizaciones de esports que han sido creadas especialmente para la actividad deportiva competitiva en el ámbito de los deportes electrónicos; mientras que los equipos vinculados son equipos tradicionales, como por ejemplo equipos de fútbol, que deciden sacar una división orientada a practicar y competir en videojuegos.

b. El ecosistema de los esports: Principales stakeholders

Los deportes electrónicos cuentan con un alto nivel de influencia y dependencia por parte de sus stakeholders (Scholz, 2019). Una de las escasas teorías existentes sobre su

gestión en los esports es la provista por Scholz (2019), quien señala que para comprender a los agentes que forman parte de este ecosistema, es necesario considerarlos bajo las 3 Cs: cooperación, co-destino y convergencia. Lo primero hace referencia a la importancia de reconocer la interdependencia entre diversos actores en los esports, y lo ejemplifica señalando que, sin desarrolladoras de videojuegos, no existirían organizadores de torneos; sin ellos, equipos profesionales, y por lo tanto, tampoco jugadores profesionales. Así, los equipos de esports dependen de mucho más que solo su desempeño. El segundo concepto hace referencia a la colaboración que se genera entre todos los actores, pues comparten los mismos objetivos y se fijan las mismas metas de crecimiento a largo plazo, para lo que les resulta conveniente incentivar el crecimiento de toda esta emergente industria. El último concepto se relaciona con que las decisiones que tome un stakeholder, de una u otra forma afectan a otro. Por ejemplo, si una organizadora de torneos decide incorporar un nuevo juego a su repertorio, habrá organizaciones que tendrán un nuevo medio para jugar y quizá ganar un ingreso, esto hace que también haya marcas que tengan un nuevo espacio donde tener visibilidad.

Son varios los stakeholders que forman parte de este ecosistema, y para el autor estos se desglosan en tres categorías, core, stakeholders principales y stakeholders secundarios (Scholz, 2019).

Tabla 9: Clasificación de Stakeholders según Scholz

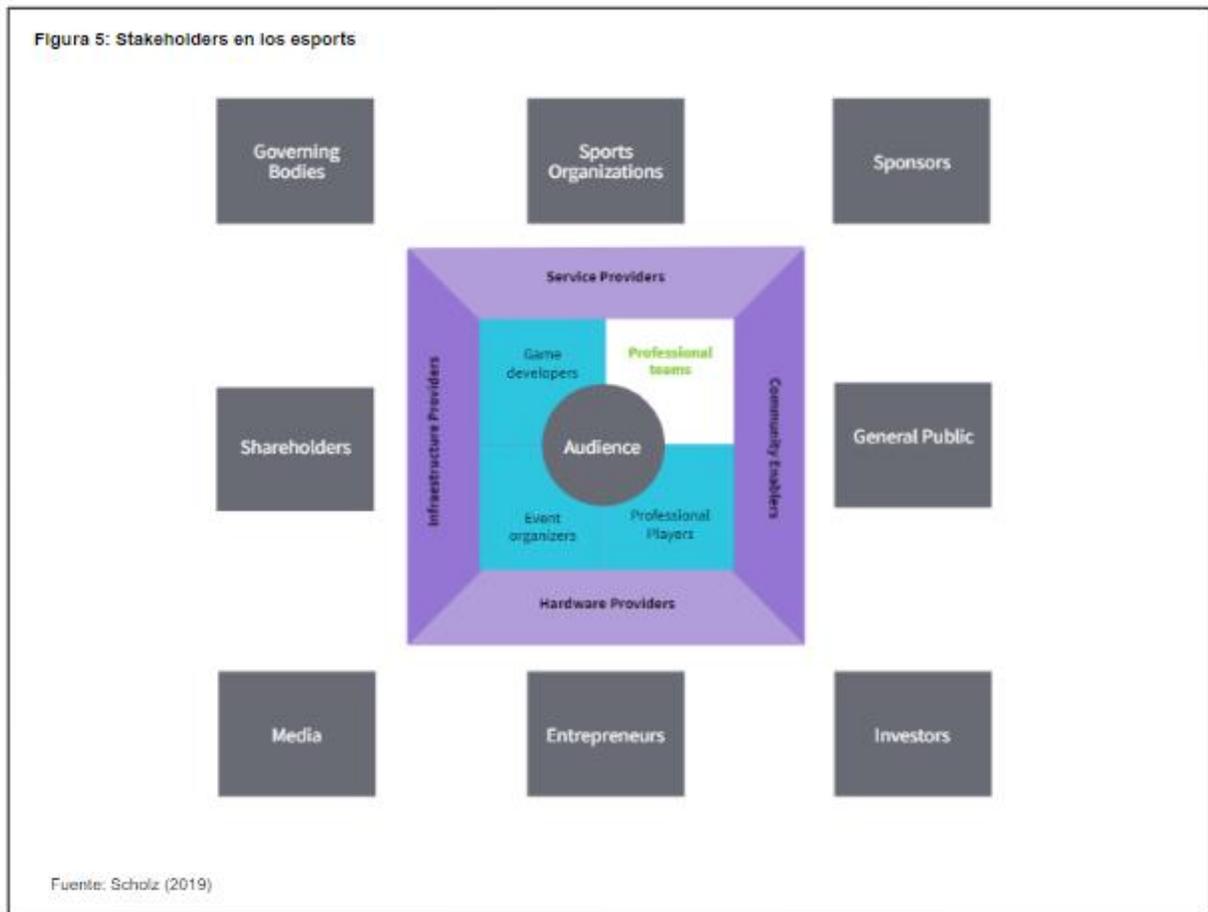
Tipo de Stakeholders	Categorías de stakeholders	Subcategorías	Definición	Ejemplo
Core	Audiencia		Público principal de los esports.	
Stakeholders principales Stakeholders principales	Desarrolladores de videojuegos		Compañías desarrolladoras de los esports jugados, crean las bases e instrucciones del juego.	Valve, Riot Games, Activision Blizzard
	Organizadores de torneos		Organizaciones a cargo del desarrollo de torneos nacionales e internacionales.	4D, ESB, ESL
	Equipos profesionales		Equipos con los que se crea un entorno sostenible de competencia de alto nivel, conformados por jugadores.	Thunder Awaken, Infamous, Infinity
	Jugadores profesionales		Personas con talento para los videojuegos que dedican tiempo de entrenamiento y participan de competencias, por lo general representan a un equipo.	Alone, Accel, Sl4d1n-, Oscar, Wisper, Chris Luck
	Proveedores y comunidades	Proveedores de infraestructura		Facilitan a la audiencia la obtención de contenido de esports en donde lo prefieran.

Tabla 9: Clasificación de Stakeholders según Scholz (continuación)

		Proveedores de servicios	Enriquecen la comunidad de los esports a través de servicios necesarios.	Periodística: El Comercio Consultoría: APDEV Agencias legales: Play the Game Casas de apuestas: Betsafe
		Proveedores de hardware	Empresas que proveen a los equipos y comunidad de los elementos más necesarios para asegurar la competitividad.	Logitech, Razer, Redragon
		Facilitadores comunitarios	Reúnen a la audiencia y fomentan la interacción, producen contenido.	Lugares: AFK Restogamer Streamers: Sideral Casters: Maverick, Blue, Nois, Nela
Stakeholders secundarios	Cuerpos de gobierno		Entidades que tratan de crear una estructura en los esports, para apoyarlos o regularlos.	APDEV
	Organizaciones deportivas		Organizaciones competitivas de equipos no profesionales.	Universitario de Deportes, Alianza Lima, Sport Boys
	Sponsors		Organizaciones con poder de adquisición que a cambio de beneficios invierten en empresas de esports.	Doritos, McDonald's, Logitech
	Público en general		Son quienes influyen la percepción general de los esports.	
	Inversores, emprendedores y shareholders		Organizaciones o personas con poder de adquisición que a cambio de beneficios invierten en empresas de esports.	Will Smith, David Beckham, Jennifer López, Kun Agüero
	Media		Medios de comunicación, difunden y aumentan el alcance de los esports.	Esports Bureau

Adaptado de Scholz (2019)

Para Scholz, los stakeholders interesados clave son aquellos que interactúan directamente con la audiencia, considerada como el stakeholder crítico. Además de ello, pueden ejercer poder, legitimidad y urgencia frente a los demás. En cambio, los secundarios tienen un efecto indirecto en los esports. Si bien ambos tipos de stakeholders se encuentran vinculados con la cadena de valor del ecosistema de los esports, los principales lo están en mayor medida. En 2020, Peng et al. hizo una clasificación similar, pero en lugar de llamarlos stakeholders primarios y secundarios, los clasificó en principales y emergentes.



A continuación, se desarrollarán a detalle los stakeholders presentados.

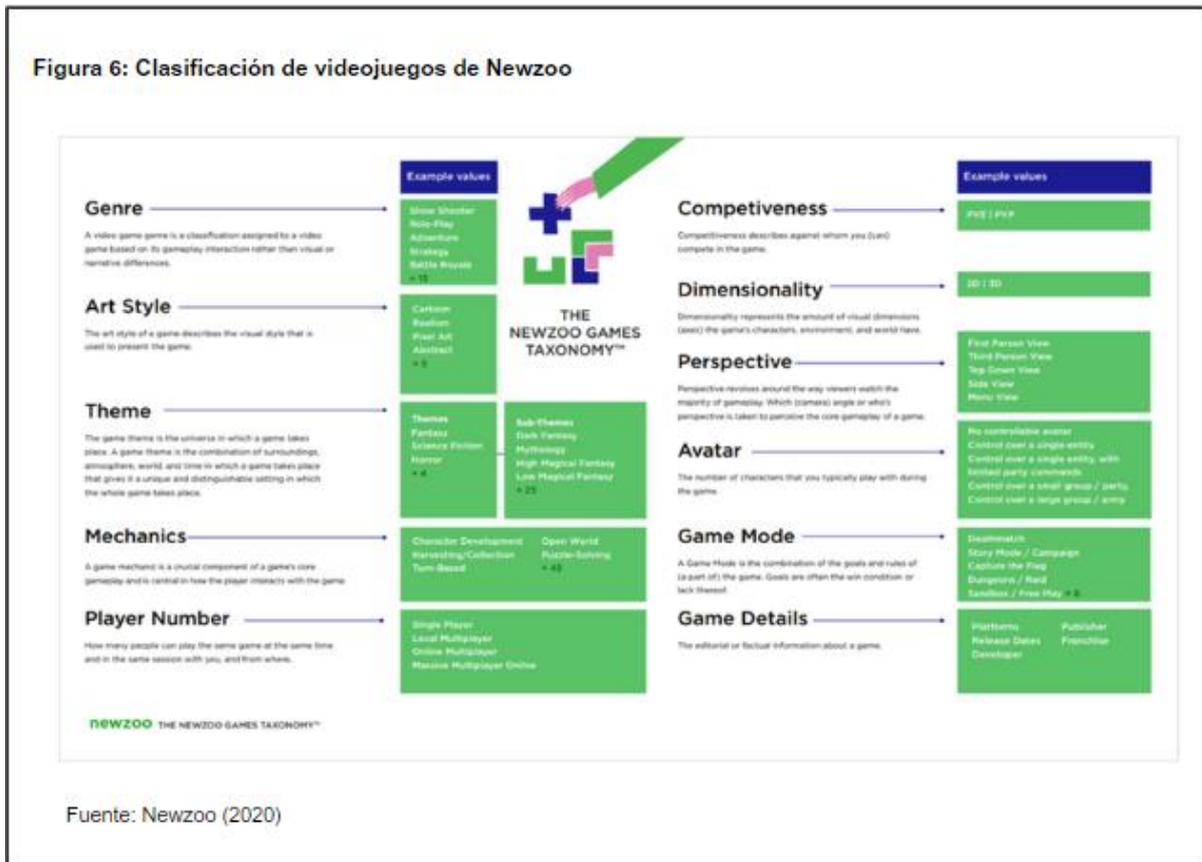
b.1. Stakeholders interesados claves

i. Desarrolladores de videojuegos

Los desarrolladores de videojuegos son empresas que, mediante la creación de entornos virtuales con guiones y personajes, transmiten experiencias vinculadas con el entretenimiento (Whitfield, 2022). Son proveedoras de los videojuegos y quienes deciden las reglas de estos, además de ello, actualizan e implementan mejoras de estos. Sin estos stakeholders, los esports no podrían llevarse a cabo, pues no existiría de por medio un motivo para competir, es por ello que Scholz (2019) lo considera el stakeholder más crucial.

Newzoo (2020) clasifica los videojuegos en 11 categorías: género, estilo artístico, tema, mecánicas, número de jugadores, competitividad, dimensionalidad, perspectiva, avatar, modo de juego y detalles del juego.

Figura 6: Clasificación de videojuegos de Newzoo



Ello brinda una mirada amplia de la complejidad de desarrollar un videojuego. Cabe recalcar nuevamente que si bien todo es parte de un videojuego, no todo videojuego puede ser un deporte.

En los deportes tradicionales, nadie es dueño del fútbol. Según National Geographic (2023), este deporte tuvo sus primeros orígenes en China en el siglo III a.c y fue finalmente reconocido y formalizado como fútbol en Inglaterra en el siglo XIX. A pesar de ello, ni los chinos, ni los ingleses son sus dueños. Lo mismo ocurre con las asociaciones o federaciones, agrupadas en la Federación Internacional de Fútbol Asociación, también conocida como FIFA, organismo a cargo de la regulación de sus competencias y reglas; tampoco es su dueño. En el caso de los esports, esto difiere pues las desarrolladoras de videojuegos tienen todos los derechos sobre ellos. En el Perú, la Indecopi manifiesta que los “videojuegos” o “juego de video” son contempladas como obras, por lo que responden al Decreto Legislativo N°822 - Ley sobre el Derecho de Autor que señala que las Desarrolladoras de Videojuegos son reconocidas como sus creadoras, pueden difundir su producto, así como también transformarlo (2013).

Según la base de datos del videojuego en Latinoamérica (DeVuego, 2023), en Perú existen 21 estudios que desarrollan sus propios videojuegos. Además de ellos, también existen comunidades como la Asociación Peruana de Desarrollo de Videojuegos y Animación

(APDEVA) y la IGDA, las cuales brindan herramientas a los desarrolladores para que puedan crecer juntos.

Así como hay desarrolladores nacionales, se pueden encontrar también a los internacionales, que son quienes han logrado un mayor impacto y difusión. En cuanto a esports, en la presente tabla se señalan a algunos de los desarrolladores más importantes con sus respectivos juegos.

Tabla 10: Desarrolladores de videojuegos

Acrónimo	Categoría	Esports	Desarrollador
MOBA	Multiplayer Online Battle Arena	Dota 2	Valve
		League of Legends	Riot Games
		Mobile Legends Bang Bang	Moonton
FPS	First Person Shooters	Counter Strike	Valve
		Valorant	Riot Games
		Call of Duty	Activision Blizzard
BR	Battle Royale	Fortnite	Epic Games
		Free Fire	Garena

Para motivos de la investigación, esta tesis se centrará en Valve, empresa que inició sus actividades en 1996 con dos trabajadores de Microsoft y que en 1998 lanzó su primer éxito: Half Life, juego del género FPS nominado a Juego del año. En el 2003 anunciaron su plataforma de distribución de videojuegos llamada Steam, la cual cuenta con más de 44 mil títulos. Un dato curioso sobre esta plataforma es que no nació para descargar juegos, sino que servía para que los jugadores se registren y pudiesen utilizar las actualizaciones para los juegos que ya existían como Counter Strike, Half Life, Day of Defeat, etc. Que se descargaban desde su propia web; recién es en el 2008 donde se relanza como una tienda de juegos. En el 2013 se lanzó Dota 2, teniendo éxito en varias regiones del mundo.

ii. Organizadores de torneos

Empresas a cargo de la organización de competencias y eventos ya sea en una modalidad presencial o virtual (Cheeseman, 2019). Son quienes ejecutan todas las fases necesarias de un evento para lograr que sea lo más exitoso posible. En ese sentido, proveen a las comunidades de infraestructura necesaria para disfrutar de su sport favorito.

Saretuz (2017) señala que la organización de un evento cuenta con cinco etapas: Diseño y planificación, organización, ejecución, evaluación y comunicación, siendo las tres primeras las principales, y las dos últimas, procesos transversales. Se define la planificación como la etapa en donde se determina lo necesario para llevar a cabo el evento, la organización como la operativización de las decisiones y la ejecución como el momento en

donde los gestores llevan a cabo las acciones mapeadas. Ayora y García (2004) en su libro de Organización de eventos deportivos concuerdan en las etapas principales indicadas e introducen conceptos como la atención al marketing para lograr un mayor impacto, el tema económico y legal, la logística e infraestructuras como objetivos que deben fijarse para asegurar que la ejecución sea impecable.

En los esports existen varios torneos, estos pueden ser realizados tanto por organizadores locales; es decir, pequeñas comunidades conformadas por streamers o casters; nacionales o internacionales. En Liguipedia se clasifican los torneos en 4 Tiers según su importancia.

Tabla 11: Clasificación de los torneos de Dota 2

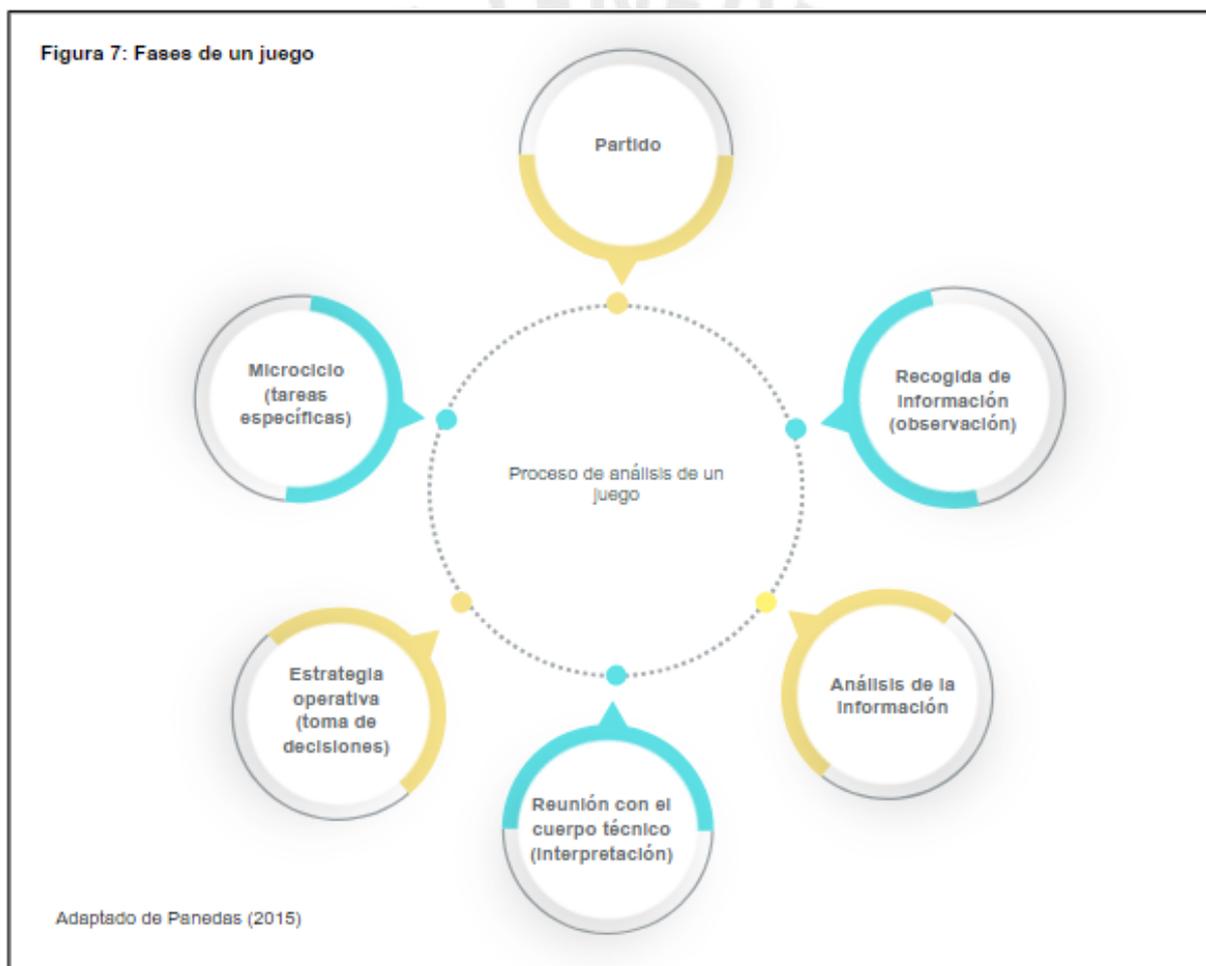
Tier	Variables	Descripción
Tier 1	Prizepool	Prizepool excepcionalmente grande
	Equipos	Mejores equipos a nivel mundial
	Modalidad	Casi exclusivamente offline
Tier 2	Prizepool	Gran premio acumulado: Más de \$50,000
	Equipos	Equipos de primer nivel
	Modalidad	Online y Offline
Tier 3	Prizepool	Prizepool más pequeño: Más de \$3,000, menos que los Tier 2
	Equipos	Equipos de alto nivel competitivo
	Modalidad	Online y Offline
Tier 4	Prizepool	Prizepools pequeños: Menos de \$3,000
	Equipos	Equipos de menor nivel
	Modalidad	Mayoritariamente Online

Adaptado de Liguipedia (2023)

Cuando se hace mención de lo online, se hace referencia al juego en línea desde los hogares de cada uno o desde la base, en caso de ser equipos, también llamada gaming house, mientras que lo offline hace referencia, para los esports, al formato de juego donde el enfrentamiento entre los equipos se da en un mismo lugar; si bien todo el tiempo juegan a través de internet por medio de una computadora, con online u offline se hace referencia a desde qué ubicación geográfica se juega, para ser offline tienen que estar necesariamente en el mismo espacio frente a frente, puede ser un coliseo u auditorio. En conclusión, existen diferentes tipos de torneos, siendo los Tier 1 los más importantes, en donde se tiene la participación de los mejores equipos internacionalmente, es un torneo que traspasa las fronteras pues se realizan en diferentes países a los que los equipos deben viajar y participar, por lo que es mayormente offline. Los demás Tiers son torneos más amateurs, el Tier 3 y 4 suelen ser locales.

iii. Equipos profesionales

Un equipo profesional de esports está conformado por jugadores de videojuegos competitivos que juntos participan de torneos, coaches, equipo administrativo, analistas y psicólogos (2019). Los jugadores de esports suelen ser jóvenes, según se puede observar revisando la data de los jugadores. Los coaches son estrategas que transmiten seguridad a los jugadores, además de que incentiva a la reflexión a los mismos para que logren el mejor performance durante la competencia (Carrera, 2016). Mientras tanto, el analista es aquel que brinda información al equipo sobre cómo puede reaccionar frente a partidas contra sus contrincantes, prepara estrategias para que puedan abordar diferentes situaciones mediante informes técnicos y reuniones con los jugadores. En el siguiente gráfico se muestran las fases de análisis de un juego.



Respecto a los psicólogos deportivos, son quienes se encargan de la preparación mental de los jugadores: motivación, control de las emociones, incentivar su concentración, mejorar su autoestima y habilidades comunicativas, además de trabajar en la unión del equipo (Sánchez, 2012).

El equipo administrativo suele estar conformado por marketing y finanzas, servicios necesarios para que el equipo siga creciendo organizacionalmente.

iv. Jugadores profesionales

Scholz (2019) señala que existen muchos jugadores que aspiran a convertirse en profesionales y vivir de lo que les apasiona. El autor comenta que es más difícil llegar a un nivel profesional en los esports que en los deportes tradicionales. Si bien algunos autores coinciden en que ser un jugador trae consigo habilidades cognitivas importantes como unos rápidos reflejos, coordinación física y mental, así como también la atención a los detalles (Bornemark, 2013; Besombes, 2016); otros lo asocian a problemas y trastornos psicológicos, considerando a los videojuegos como medios nocivos que conllevan a la adicción (Jonasson & Thiborg, 2010). Esto hace que los videojugadores sean mal percibidos.

Una clara diferencia entre jugadores de esports y los tradicionales, podría ser la actividad física; los primeros llevan a cabo movimientos de pequeños músculos ya que lo que más utilizan es su mano, mientras que los segundos trabajan músculos más grandes debido a que sus actividades implican, generalmente, correr (Jenny et al., 2017). Pero, así como hay diferencias también se encuentran similitudes. Ambos se enfrentan a grandes presiones y estrés. El hecho de que los esports sean una disciplina nueva, en constante evolución y un crecimiento rápido, complica también las situaciones frente a las que se encuentran los jugadores. Ello ha generado que, en varias ocasiones, jugadores profesionales hayan manifestado padecer de burnout.

“Realmente, lo único que conectas con tu cuerpo son dedos, ojos y oídos. Diría que la parte psicológica es súper importante porque afecta todo, el cómo mueves las manos, qué tanto escuchas, qué tanto estás viendo, qué tanto percibes en lo que estás adentro del juego. Si estás en un buen estado mental, normalmente te fluyen las cosas”, indicó “Manny”, jugador del equipo Atomic México (Citado en El Economista, 2021).

Por lo general los equipos están compuestos por cinco jugadores, a la agrupación de estos se le llama roster. Estos jugadores no necesariamente se mantienen siempre en la misma organización, sino que pueden ir rotando, dependiendo de las ambiciones del jugador y de las organizaciones que los representen. Por ejemplo, en la siguiente figura se puede observar el roster principal del equipo peruano Infamous Gaming del 2017, primer equipo peruano en clasificarse a un International. Actualmente solo Accel sigue siendo parte de este equipo. Matthew uno de los jugadores más queridos actualmente por la comunidad dotera actualmente forma parte de Evil Geniuses, equipo de origen norteamericano que comenzó a competir en el circuito de Sudamérica y viene encabezando las tablas, por otro lado, Timado,

pasó a jugar para TSM en el circuito de Norteamérica. Benjaz y Kingteka actualmente juegan para Ravens y Balrogs respectivamente, ambos equipos peruanos.

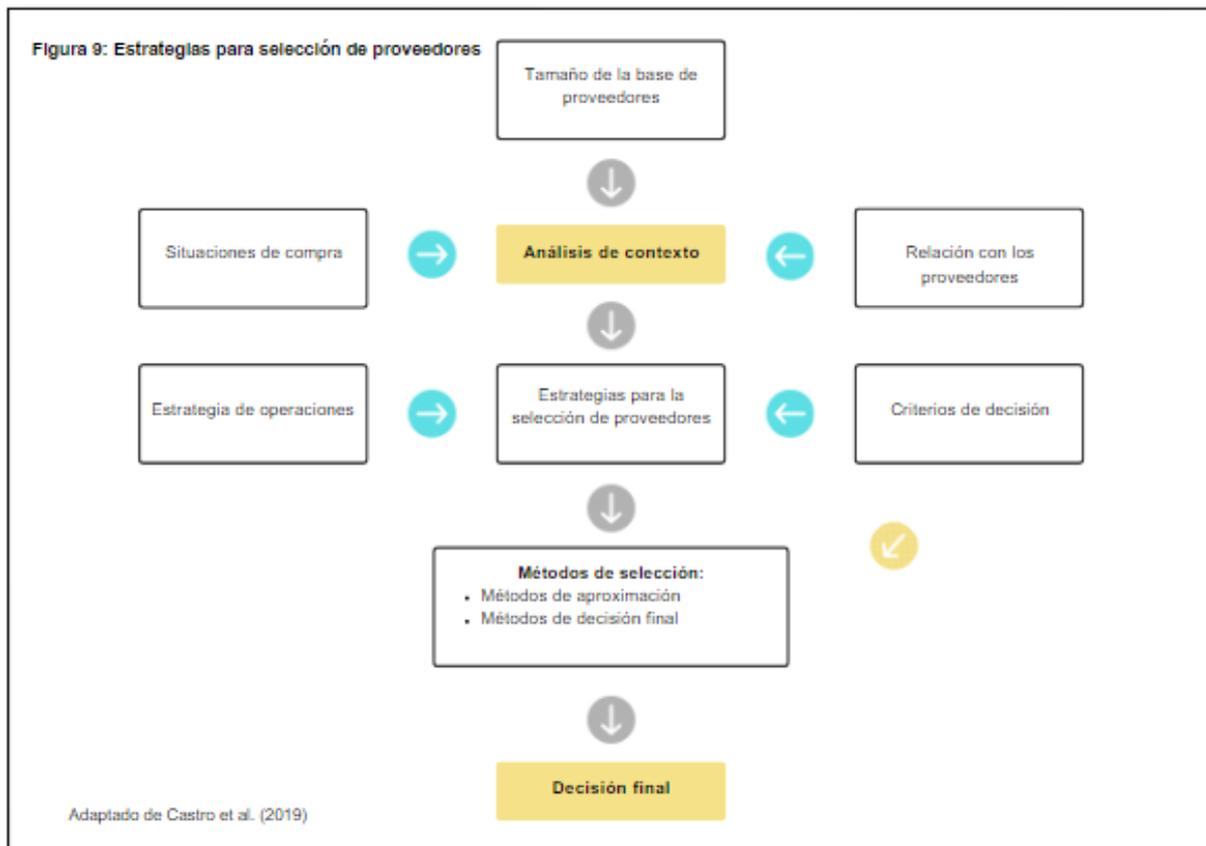
Figura 8: Roaster de Infamous 2017



v. Proveedores y comunidades

Estos stakeholders son organizaciones o empresas que permiten la realización de las actividades de los esports y contribuyen a su difusión. Ulaga y Reinartz (2011) señalan que el fin de un proveedor está en entender las necesidades que presentan su cliente, equipos de esports en este caso, y otorgarles valor. A diferencia de otro tipo de industrias, la comparación de marcas involucradas en esports es baja. Esto puede ser debido a que aún en el Perú el tema es novedoso. Sin embargo, Guiñon (2019) indica que cada vez es mayor el número de marcas que desean participar de los videojuegos en un nivel competitivo.

Para Castro et al. (2009) y otros autores, la selección de un proveedor es muy importante, por lo tanto, es necesario llevar a cabo estrategias que puedan sumar a las marcas.



Contar con los proveedores desde las etapas tempranas de las organizaciones es importante ya que permite mejorar el desempeño con el público pues brinda un mayor nivel de soporte y calidad (Van Echetelt et al., 2008). En ese sentido, resulta necesario identificar las categorías que participan en los esports e incorporarlos en estas etapas, ya que debe considerarse que es la etapa perfecta para contar con los proveedores, pues los esports a nivel nacional están en desarrollo.

- *Proveedores de infraestructura*

Estos son definidos como aquellas empresas u organizaciones que a través de sus productos y servicios permiten atraer la atención de la audiencia hacia el consumo de contenido virtual o presencial de esports. En lo presencial se encuentran las marcas que facilitan la realización de eventos y torneos presenciales. Por otro lado, se pueden encontrar los LAN centers que brindan sus espacios para la realización de torneos. También están las empresas que proveen sillas gamers y el local para las gaming houses de los equipos de esports.

En cuanto a lo virtual se tienen por ejemplo plataformas de streaming como Twitch, Facebook y Trovo. Estos permiten las transmisiones e interacción entre los streamers, casters, organizaciones y audiencia en tiempo real.

- *Proveedores de servicios*

Estos son aquellos facilitadores que cubren las necesidades de las organizaciones de esports y audiencia. Scholz (2019) los subdivide en medios de cobertura periodística, servicios de consultoría, agencias legales y casas de apuestas. Adicional a ello podrían agregarse los servicios principales como el internet y los antivirus.

- *Proveedores de hardware*

Son proveedores que ofrecen los objetos necesarios a organizaciones y audiencias para la realización de las actividades relacionadas a los esports para asegurar la mejor competitividad. Scholz le coloca este nombre, sin embargo, quizá podría tener uno más general y se podría incluir el software.

- *Facilitadores comunitarios*

Brindan espacios que reúnen a la audiencia tanto presencial como virtual. Estos facilitadores permiten la congregación de personas con afinidad a los gamer y los esports. Pueden ser espacios físicos o comunicadores como streamers y casters. Respecto a los comunicadores, están los streamers. Estos son definidos como productores que, a través de medios digitales, atraen espectadores (Sjoblom et al., 2019).

b.2. Stakeholders interesados emergentes

Si bien todos los stakeholders son importantes para los esports, estos no cuentan con un poder de decisión aún porque son nuevos dentro de la industria o porque aún no han dado el paso. Son organizaciones o empresas con un potencial interés, o que, en todo caso, por la naturaleza de sus actividades, deberían formar parte de los esports. Podemos encontrar a cuerpos de gobierno, organizaciones deportivas, público en general, inversores, sponsors, etc.

i. Cuerpos de gobierno

- *Asociaciones y Federaciones*

Organizaciones que buscan visibilizar el crecimiento de los esports compartiendo conocimiento acerca de la escena competitiva de los esports y divulgando los beneficios que esta industria trae.

- *Agencias gubernamentales*

Estas son instituciones avaladas por el gobierno, buscan regular la actividad de los esports en los países.

ii. Organizaciones deportivas

Según Shack (1997), las organizaciones deportivas son aquellas instituciones orientadas a alcanzar metas competitivas, que se desarrollan y limitan al área de los deportes. Además de ello, su función es difundir la actividad deportiva.

iii. Sponsors

Estos vienen a ser empresas que destinan una parte de su dinero o donan sus productos a los equipos a cambio de que publiciten su marca. Para acceder a un público objetivo joven de una manera más simple. Entre estas existe una clasificación: endémicas y no endémicas. Endémicas son aquellas empresas que están relacionadas con el mundo de los esports como por ejemplo las que cuyas actividades principales consisten en la venta de periféricos como audífonos, micrófonos y teclados gamer; o aquellas que ofrecen artefactos para mejorar las computadoras como placas madres, tarjetas gráficas, etc. Las empresas no endémicas son aquellas que no están relacionadas como tal pero que igual invierten o dan beneficios a los equipos de esports, como por ejemplo KFC, Telepizza, empresas de polos o de merchandising.

iv. Público en general

Son todas las personas que están alrededor día a día: padres, amigos, conocidos, extraños. Pueden ejercer su poder sobre nosotros a través del convencimiento, influenciando en las conductas particulares de los demás. Por lo tanto, presentar los esports como algo con potencial, y eliminar los tabúes que rondan alrededor, se convierte en un tema a considerar.

v. Inversores, emprendedores y shareholders

Son organizaciones con poder adquisitivo que invierten en los esports. Esto se puede dar a través de proveer dinero para la marca, apoyar en la realización de eventos, entregar productos a cambio de difusión o adquirir las instituciones.

Por otro lado, los emprendedores también pueden cumplir otro rol, ser quienes crean organizaciones vinculadas a los esports que aportan valor en las diferentes tareas que hacen falta. Este rol es importante ya que la industria está en crecimiento.

vi. Audiencia

Conformada por las personas interesadas en los esports; por lo general siguen a los equipos a través de redes sociales como Instagram, Facebook y plataformas de Streaming; realizan donaciones, o compran merchandising para identificarse con sus equipos.

Los esports cuentan con diferentes stakeholders que intervienen en diferentes partes de sus procesos. Para poder lograr un crecimiento sostenible del ecosistema de los esports, es necesario identificar la forma idónea de gestión de sus stakeholders para poder integrarlos

dentro de los procesos económicos de este de la manera más eficiente posible. Por ello, conocer los modelos de negocios que se emplean en los esports, especialmente en Perú, resulta importante.

b.3. Principales modelos de negocio en los esports

Debido a la alta volatilidad y flexibilidad de este emergente ecosistema, y a los pocos estudios sobre el mismo, los modelos de negocio desarrollados no se encuentran descritos como tal, pero sí se conoce que su principal objetivo va orientado hacia su audiencia. Así mismo, tampoco podría aplicarse un modelo de negocio de un equipo tradicional ya que ambas disciplinas cuentan con diferencias importantes.

Tabla 12: Diferencias entre equipos tradicionales y de esports

Tier	Equipos tradicionales	Equipos de esports
Ligas	Ligas locales, nacionales, regionales y mundiales	Ligas regionales y mundiales
Localización de jugadores	Generalmente nacional	Mundial
Zona de entrenamiento	Estadios, gimnasios	Gaming Houses o desde sus propios hogares
Ingresos	Sponsorship, ventas de entradas, prizepools, merchandising	Sponsorship, prizepools
Regulación	Federados	No federados

Los equipos de esports, al contrario que los equipos tradicionales, debido a la interconexión y a las redes de internet, no pueden establecerse geográficamente en un departamento o localidad, sino que actúan como representantes de un país o continente (Lee and Schoenstedt, 2010), esto hace que la localización de sus jugadores sea a nivel mundial y que al desarrollarse a nivel virtual y ser considerada más una actividad mental que física, no cuenten con un estadio o cancha. En los esports, los jugadores pueden participar desde cualquier parte siempre y cuando tengan conexión a internet, y también pueden representar a una región diferente a la que pertenecen, por ejemplo, un jugador peruano si es llamado para un equipo norteamericano, puede dejar la región de Sudamérica a la que pertenecería geográficamente, y jugar en NA. Cuando no se puede tener a todos los jugadores en un mismo espacio, se dificulta la comunicación y el trabajo en equipo, por ello, las organizaciones de esports profesionales suelen contar con gaming houses, las cuales son casas o mansiones equipadas con la tecnología óptima en donde pueden reunir a sus jugadores durante una temporada, para que practiquen y convivan, lo que les permite mejorar su desempeño y otorgar más valor (Tang, 2018) e ingresos a la organización. En cuanto a los ingresos, para ambos tipos de equipos, los premios por torneos y los sponsorships representan parte importante de su estructura financiera; sin embargo, para los deportes tradicionales también

está la venta de entradas y de merchandising. Si bien existen eventos presenciales o virtuales en los esports, los ingresos de estos van directo a la empresa organizadora (The Versed, 2017), los equipos solo reciben premio monetario en caso de quedar en los primeros puestos. Además, los esports no son federados pues el ente a cargo de regular los principales torneos suele ser la misma desarrolladora del videojuego.

Como se puede observar, los modelos de gestión de equipos de esports varían en algunos aspectos de la gestión de equipos tradicionales deportivos (The Versed, 2017). Las organizaciones deben buscar fuentes alternativas de financiamiento como ingresos a través de plataformas de transmisión como Twitch, Facebook Gaming, Trovo, etc., ingresos por patrocinadores y pagos por publicidad (Newzoo, 2018), además, debe tomar en cuenta la gestión de equipos virtuales para la mejora del performance de sus jugadores (Corvellec, 1995, Algesheimer et al., 2010). Considerando, entre otros factores, el desarrollo de cohesión de equipos (Szewc, 2014), comunicación (Lin et al., 2008) y confianza (Mcallister, 1995). Además de ello, se busca trabajar en su audiencia, la cual, sin el factor de localidad, los equipos necesitan ganarse la confianza y cariño de grupos demográficos diferentes.

En síntesis, gestionar un equipo de esports implica lidiar entre lo presencial y lo virtual, así como desarrollar un modelo de gestión que permita abarcar cada una de las singularidades propias de esta actividad lo cual viene a ser considerar la gestión de los stakeholders, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, etc.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Los e-business

La expansión mundial de los e-business en el sector empresarial acarrea elementos a tomar en cuenta para desarrollar y analizarlos de cara a su inmersión y relación con el sector de los esports. En esta sección se presentan los principales factores que impulsaron a los e-business y las principales industrias en las que los e-business son protagonistas tanto a nivel mundial como nacional.

En el 2015, los e-business sobrepasaron los 25 billones de dólares, representando el 2% del crecimiento del PIB mundial, número que en 2016 ascendió a 2,92% (Gutiérrez, 2015). Respecto a América Latina en 2015 este tipo de negocios incrementaron en 0.5% el PIB (Gutiérrez, 2015) logrando convertirse en un gran índice de desarrollo, prometedor para los países con la necesidad de crecer en el mercado digital (Echeverría, 2016; Tello y Pineda, 2017). Es así que, en términos de ganancia, los e-business generan millones que se van incrementando al pasar los años y son reconocidos cada vez por más personas.

Respecto a esto, la CEPAL (2018) menciona que actualmente cerca del 82% de las empresas latinoamericanas efectúan transacciones electrónicas, es por ello que las ventas electrónicas ascendieron a 40,980 y 50,000 millones de dólares en 2015 y 2016, respectivamente (Bravo-Peña, 2018), lo que demuestra que se incrementan con el pasar de los años, primero en los países más desarrollados, que son de gran influencia para los que están en proceso de serlo.

1.1. Factores para el impulso de los e-business

Es importante resumir el propósito y meta principal de los e-business, ya explicado anteriormente en el aspecto teórico, con la finalidad de generar un contexto en el cual se pueda entender de qué forma se vincula con la realidad actual de los esports tanto a nivel mundial como en el Perú, además de, identificar los principales factores para su crecimiento.

La economía de la mayoría de los países está influenciada por una amplia gama de organizaciones que se centran no solo en los procesos comerciales habituales (Mulyono y Suprpto, 2021), sino también en la transformación digital, la creación de redes y la adaptación a las crecientes necesidades de los clientes (Stverkova y Pohludka, 2018). Quiere decir que, aunque se busquen formas nuevas de utilizar el comercio electrónico, siempre se debe apuntar a agrandar la productividad y la calidad, manteniendo o disminuyendo los costos operativos más bajos.

En consonancia, se puede decir que los e-business o negocios electrónicos, desde una perspectiva de modelo de negocio, son un concepto que usa, como pilar, a la tecnología

(Escobar, 2000, p. 1). Esta última es utilizada como la principal estrategia, la cual es acompañada de algunos pilares que la complementan (Orta, 2007). Dentro de estos pilares los que destacan son la orientación al cliente de toda la empresa, el rediseño de los procesos de negocio con ayuda de la tecnología, la digitalización de una gran parte de los procesos de negocio, la integración de todos los procesos y aplicaciones, la estructura organizativa horizontal y flexible, la externalización de actividades no estratégicas y la utilización tanto interna como externa de red.

En base a lo explicado en el marco teórico y al resumen del párrafo anterior, es pertinente abordar los principales factores que han impulsado a los e-business a ser un modelo de negocio más que atractivo a adaptar por industrias en crecimiento y auge como lo son los esports. En la presente sección se desarrollarán dos principales factores: la pandemia y el entorno BANI.

1.1.1. La Pandemia como impulsora de los e-business

A fines de diciembre del 2019, en la provincia de Wuhan en China, se dio el primer brote del Covid-19, una cepa mutante del coronavirus, la cual trajo consigo una pandemia que tuvo como consecuencia una severa crisis económica, social y de salud impredecible para el mundo (Maguiña, 2020, p. 125). Sin embargo, esta serie de impactos, no fueron del todo negativos, ya que fueron también una oportunidad para que ciertos sectores empresariales crezcan y brinden soluciones en este entorno de nueva normalidad. En este caso, los esports no fueron la excepción, ya que, a través de la pandemia, aprovecharon la ventaja de la virtualidad para seguir expandiendo su industria. Por su parte los e-business con los elementos y características de modelos ya expuestos podría adaptarse a los esports aprovechando este tipo de oportunidades que brindó la pandemia del Covid-19.

Uno de los factores de la pandemia que impulsó el crecimiento constante de la industria de los e-business fueron las políticas de prevención y sanación que se establecieron a nivel mundial. Dentro de estas políticas destaca el confinamiento, el cual alentó a los negocios y empresas a cambiar sus modelos a la digitalización de sus actividades, convirtiéndose en usuarios del comercio electrónico o e-business (Adizes, 1979; Koontz et al., 2012) (Citado en Villasana, 2022, p.159). Esto fortaleció la capacidad de resiliencia y adaptación de los agentes económicos, los cuales contribuyeron a que se introduzcan en las nuevas tecnologías del futuro consideradas como procesos beneficiosos para el éxito de los negocios.

De esta forma, la pandemia dio lugar a que los e-business mediante su evolución se conviertan en un elemento central para el desarrollo del mundo empresarial en esta época

(Chitsazan et al., 2017; Godin, 2010; Heijs & Buesa, 2016; Pizar & Bilkova, 2019). Esto fue a causa de que la pandemia, a partir de la exigencia de adaptación y flexibilidad que ésta demanda, permitió generar a las empresas de e-business elementos diferenciales que brindan ventajas competitivas a través del uso de la tecnología y herramientas de innovación.

Para García et al., (2021) además de cambio, flexibilidad y adopción, se deben tomar en cuenta tres grandes vectores que aportó la pandemia al fortalecimiento de los e-business: la innovación, la tecnología y la colaboración, además con la crisis COVID-19 ha necesitado que en poco tiempo las organizaciones busquen opciones digitales para entregar sus productos y servicios sin tanto contacto físico, así como posiciones estratégicas y socios en el nuevo contexto. Si bien la pandemia afectó a todas las personas, también dio paso a que pueda verse más allá del panorama y adecuar diversos negocios a la realidad, manteniendo la esencia del producto o servicio y la seguridad en la salud de los clientes.

Por otro lado, la tecnología, fue una herramienta bastante utilizada en la pandemia, ya que ésta mediante el uso de la red y el desarrollo de software y nuevas aplicaciones móviles, dio lugar a que, empresas que no estaban inmersas en el uso de estas herramientas puedan usarlas para evitar perder a sus clientes y seguir ofreciendo los productos o servicios que acostumbraban (2021: p. 62). Es importante también mencionar que los principales aportes de la tecnología en este sentido se dieron mediante aplicaciones móviles, redes sociales y páginas web, en donde se crearon espacios de interacción directa con el cliente, lo cual generó incluso un crecimiento de consumidores para diferentes industrias, las cuales se vieron alentadas a involucrarse con este tipo de modelo de e-business.

Finalmente, en cuanto al aspecto colaborativo, este hace referencia a las sinergias que han surgido mediante la pandemia tales como las estrategias “business to business” o B2B en las cuales están involucrados todos los competidores de un mismo mercado debido a que la decisión de uno influye en la decisión del otro (Crick, 2020, p. 99). De esta manera, esta competitividad mantiene a las empresas en carrera, en tiempos difíciles económicamente como lo es la etapa del Covid-19.

1.1.2. El cambio en el entorno empresarial: BANI

Los cambios por la pandemia han marcado la transición del concepto VUCA al de BANI que también ha influido en el impulso de los e-business; esta sección detalla la evolución del VUCA al BANI y su influencia en los e-business como posible modelo a adaptar para una industria en crecimiento como lo son los esports.

Antes del surgimiento y auge del concepto BANI, se usaba el término VUCA que era el concepto que definía ciertos entornos por los cuales, debido a coyunturas y momentos que

puede pasar la humanidad afrontan las empresas. Este término, VUCA, es un acrónimo que refleja en significado los conceptos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, presente en ciertos entornos (Dziak, 2021). Sobre el entorno volátil se sabe que este hace referencia a que la velocidad de los cambios en diferentes coyunturas no son constantes y que las empresas se pueden ver afectadas debido a que esto les causa un cambio en ciertas proyecciones; en cuanto al elemento de la incertidumbre, como su mismo nombre lo señala son ciertos escenarios de los cuales se desconoce la forma en la que se van a ejecutar; con respecto al entorno de la complejidad hace referencia al nivel de dificultad de manejo que padecen las empresas ante esporádicos hechos que pueden ocurrir; finalmente, la ambigüedad, hace referencia a la ambigüedad de interpretación de ciertos escenarios con los cuales se pueden encontrar diferentes organizaciones, de los cuales las industrias de e-business no serían la excepción.

Sin embargo, debido a la pandemia y otros factores que han cambiado el rumbo empresarial, se consideró pertinente tomar en cuenta el cambio de VUCA al BANI, con la intención de enfrentar las variaciones del entorno de manera mucho más clara y con mejores estrategias (Macó, 2021, p. 2). En resumen, el concepto BANI tiende a enfrentar situaciones más dinámicas y cambiantes en comparación con las que se presentan bajo el término VUCA, pues, se tiene un entorno más completo que desafía los límites del mundo actual.

Tanto los conceptos VUCA como BANI contribuyen significativamente al funcionamiento de la organización, ayudan a comprender lo que acontece alrededor de países, personas y organizaciones y de qué manera influyen en los mismos, si bien VUCA se refiere únicamente al presente, BANI se centra en el futuro (Carazo, 2022). Otra de las ventajas del cambio del VUCA al BANI ha sido su capacidad de “entender el mundo inestable, difícil de predecir y comprender, lo que exige estar actualizados y preparados para el cambio y la adaptación (Valcarce, 2021). Como ya se sabe todos los conceptos se van actualizando y adecuándose a cada contexto, sin embargo, guardan el mismo fin, contribuir a la empresa y a los usuarios. En la siguiente tabla se despliega el acrónimo de BANI propuesto por Valcarce (2021):

Tabla 13: BANI

B A N I	Brittle (Frágil)	Entorno el cual permite que un competidor, en determinado mercado, cambie la lógica del manejo de este, cambiando así la toma de decisiones del resto de competidores (Valcarce, 2021, pág. 9).
	Anxious (Ansioso)	Entorno inestable, que cambia de forma inesperada, aleja a las empresas de su rutina cotidiana, lo que produce un efecto negativo para el desarrollo de sus proyectos (Valcarce, 2021, pág. 11).
	Nonlinear (No linealidad)	Entorno donde una pequeña decisión puede tener una gran repercusión, o un gran esfuerzo puede no obtener los resultados esperados. No se puede definir con claridad las causas y consecuencias de una decisión. (Valcarce, 2021, pág. 12).
	Incomprensible	Entorno, el cual posee una gran cantidad de información sobre resultados y acciones, los cuales incrementan la dificultad de análisis y medición. (Valcarce, 2021, p. 13).

En base a lo expuesto en el cuadro anterior, se puede comentar que este tipo de niveles crecientes de incertidumbre, exigen a las empresas tener planes de contingencia que se adapten mejor a las necesidades de los clientes y consumidores ante cualquier tipo de cambio repentino que se presente en la coyuntura actual. Esto está estrechamente relacionado con los e-business debido a que como se tratan de negocios relacionados a la red, si existiese un cambio en la humanidad que cambiará el uso de las redes, estos volverían a adaptarse a los escenarios del BANI para poder seguir siendo competitivos en la industria. En este caso en específico, los esports también podrían adaptarse a este tipo de métodos para afrontar escenarios inciertos debido a que su público objetivo se relaciona y depende de factores como la red y la industria de varios mercados que poseen los e-business, a excepción de la caída global de la electricidad.

1.2. Principales industrias de e-business

En el presente apartado se presentan, los datos más relevantes, estadísticas de impacto, efectos, ventajas, desventajas y proyección a futuro de la industria de los e-business a nivel mundial para luego centrar la atención en el Perú.

1.2.1. Los e-business en el mundo

Una de las principales industrias de los e-business a nivel mundial es el e-commerce, este consiste en el manejo de las plataformas digitales a través de catálogos de productos y un soporte de transacciones de compra y venta, las cuales están clasificadas según su volumen (Sánchez, 2019, p. 20). Existe un gran número de empresas que utilizan este tipo de plataformas en sus procesos de comercialización, pues, suponen una gran reducción de costes de estructura de la empresa, y les permite usar el outsourcing de manera más específica.

A raíz de factores como la pandemia y efectos del BANI, ya explicados anteriormente, elementos de los e-business como el e-commerce, han crecido en la mayor parte de la zona

de la OCDE y en algunos otros países, desde un promedio del 16% en 2008 hasta aproximadamente el 23% en 2017 (OCDE, 2018, p. 43). Estas cifras reflejan como países como Australia, República Checa, Irlanda, Eslovenia y Suecia a partir de niveles de influencia de e-commerce bajos en 2008 han llegado a aumentar en casi el doble hasta los años 2018 y 2017.

Estos datos son reforzados por estudios que reflejan que, en 2020, el 90% de la población mundial admitió haber comprado por canales de internet, lo cual se evidencia en los ingresos de ventas online iguales a 4.2 billones de dólares en dicho periodo (Orús, 2022). A causa de las medidas realizadas en la pandemia, en 2021, estas cifras se siguen incrementando, de tal manera que, en estos usuarios, se ha creado un comportamiento marcado y establecido en cuanto a compras.

Finalmente, a nivel sudamericano, un estudio realizado por el Diario La República de Colombia, expuso que a pesar de la crisis económica por la cual el continente atraviesa, este ha experimentado crecimientos en venta superiores a 300% debido a un aumento de modelos de e-commerce (Vargas,2020). Es importante precisar que en la primera semana del confinamiento se llegó a obtener cifras del 100% de crecimiento en ingresos por medio del e-commerce y en la cuarta semana se llegó hasta cifras de 387%.

Es pertinente reflexionar que a través de estos ingresos que genera el e-commerce, mediante los modelos de negocio que brindan los e-business, industrias como los esports, pueden aprovechar este auge a nivel mundial para no solo ofrecer videojuegos y eventos sino también utilizar técnicas de e-commerce y obtener ingresos de merchandising usando estos métodos.

1.2.2. Los e-business en el Perú

Como ya se ha observado en el mercado sudamericano, a partir de la pandemia, en el sector de los e-business se han ido acrecentando los ingresos en este rubro de ventas. Dentro de este tenemos el e-commerce, la Gestión de Procesos de Negocios, el CRM, el Business Intelligence, etc. De todas estas formas, el primero suele ser el más común.

En el Perú, si bien es cierto el e-commerce, uno de los modelos de e-business, registró un crecimiento del 58% una semana antes del aislamiento, la tendencia no logró mantenerse debido a que se limitaron las operaciones de comercio electrónico, salvo para productos de primera necesidad. Es así como en marzo éste creció 25% y abril cayó -11% respectivamente, en el caso de los envíos se registra una caída del - 60% (CAPECE, 2021). Hay situaciones en las cuales se dan eventualidades que pueden repercutir en la manera en cómo se da el comercio electrónico.

Sin embargo, a nivel nacional, la pandemia si fue un determinante con relación al mundo de los e-business; dos años después, el comercio electrónico continúa acelerando sus pasos dada la transformación digital de consumidores y empresas, evidenciada en un crecimiento de 55%, moviendo 9,300 millones de dólares en el 2021 (Economista, 2022). El resultado de estos cambios tecnológicos fomenta tener mejores y nuevas oportunidades a nivel global, ya que se han agilizado muchos de los procesos que mejoran la experiencia del consumidor, lo que demuestra un gran crecimiento de este ámbito.

Otro de los impactos que tuvieron los e-business en el Perú, mediante el e-commerce, se percibe en que hay seis sectores de la economía peruana que se han visto favorecidos por los e-business a partir del 2020, de los cuales destacan ventas online y los pagos digitales (CAPECE, 2021). Esto destaca al sector retail como el gran beneficiado, siendo el canal digital un medio fiable al momento de obtener ingresos, dentro de las categorías que más ingresos aumentaron fueron las aplicaciones móviles de delivery, los portales de retails online y los e-Marketplace.

2. Desarrollo de los esports: Equipos profesionales como unidades de negocio

Los esports, como ya se mencionó en el marco teórico, son videojuegos que se han transformado en competición con otros, debido al cambio de pautas de consumo digital y la transformación del videojuego individual a multijugador, donde se conceden premios en metálico (Herrera, 2017, p. 112). Esto ha significado un impacto en la industria del deporte, ya que es una novedad que este sea digitalizado a tal escala de compararlo con disciplinas como el básquet, béisbol o fútbol debido a su rentabilidad y proyección a futuro.

A pesar de que los esports ya son considerados como categoría deportiva en la mayoría de los casos, también son definidos como una actividad donde no existe movimiento motriz grueso, por lo que se han construido estereotipos de influencia negativa social y psicológica debido al sedentarismo, y no solo se basan en la igualdad de rentabilidad que estos tienen con otros deportes (Herrera, 2017). Por tal motivo, la industria desde hace poco está empezando a entender que la actividad física, hábitos saludables y la implementación de un grupo multidisciplinario es parte integral de la evolución de los esports.

En cuanto al aspecto empresarial, los esports son un mercado atractivo para los inversores por varias otras razones, incluido el hecho de que una encuesta de la industria reveló que el 43% de los entusiastas de los deportes electrónicos tienen un ingreso familiar anual de \$ 75,000 por año o más alto. El 75% de los fanáticos de los deportes electrónicos tienen entre 18 y 34 años, y las mujeres representan casi el 40 % de los aficionados a los deportes electrónicos. (Holden et al, 2020). Estas cifras siguen potenciando que varias

marcas y grupos de intereses como agencias de publicidad, empresas de tecnología, entre otras, vean en los esports una industria atractiva y con un alto potencial de rentabilidad para poder invertir debido a su gran acogida y constante evolución.

2.1. Premios y salarios de los jugadores

Según Hidalgo et al. (2021) existe un contraste entre la cultura asiática, europea y otros países del norte, sin embargo, por ejemplo, México aún se encuentra en las primeras etapas de la competencia de esports y las empresas recién comienzan a invertir, esto ha dado lugar a que los concursos de dicho país aún no ofrezcan premios tan lucrativos, lo que desalienta a quienes sueñan con participar en estos. Pues, al comparar el salario promedio anual de los jugadores estadounidenses, que corresponde a \$400,000, según Gamelta (Federación Mexicana y Latinoamericana de esports), en México es de \$1000 a \$1500 al mes, esto genera que los jugadores mexicanos prefieran los clubes internacionales a los nacionales, los casos más notables incluyen a Leonardo López Pérez de SuperSmash, equipo de Japón y Daniel Velasco de Gears of War, equipo de Estados Unidos.

Tal como lo afirma Mariano Tapia (2022), quien cumple un importante rol como presidente de la Asociación Peruana de Deportes Electrónicos y Videojuegos (APDEV), en Perú los jugadores de videojuegos tienen la capacidad de ganar mensualmente una cantidad que oscila entre los 300 y 800 dólares, lo que equivale aproximadamente a unos 1100 a 3000 soles. Lo cual representa que los ingresos de un jugador profesional peruano son muy bajas, lo cual hace que busquen nuevas oportunidades en el extranjero.

Si bien los esports están siendo más conocidos en Latinoamérica, sus jugadores necesitan de una mayor seguridad, derechos y un salario acorde al mercado, de caso contrario los mejores talentos seguirán eligiendo a los equipos internacionales para forjar su carrera.

2.2 Los esports en Estados Unidos y China

Los países en los que más destacan los esports a nivel mundial, son Estados Unidos y China, debido a que el nacimiento de estos se originó en el 1972, pues en la Universidad Stanford se llevó a cabo la primera competencia de esports con el juego Spacewar que tenía como premio una suscripción gratis por un año en el juego (Grao, 2017, p. 43). De esta forma, se dio inicio a una gran industria en este lugar que, en la actualidad, ejerce una gran influencia en la toma de decisiones de otras industrias igual de poderosas, tanto a nivel económico como en el de imagen.

Otro de los factores por los cuales estos dos países son potencia corresponde a que la mayoría de eventos que se llevan a cabo en el mundo, se ejecutan en los Estados Unidos,

Europa y Asia (Jenny et al., 2018). Al ser los principales escenarios de eventos internacionales, son considerados como los países que tienen mayor influencia, visibilidad y oportunidad de destacar en distintos ámbitos, pues la concentración de actividades hace que destaquen estas regiones para ser sede de las competencias.

En los eventos más importantes se ha evidenciado que la ausencia de audiencia china hace que la cantidad de espectadores oscile de entre 1 a 2 millones; en contraste, cuando se cuenta con espectadores chinos, el alcance se puede elevar a más de 120 millones de personas esperando el evento. Es decir, la audiencia China brinda más de 100 veces más la media de espectadores promedio (Moreno L., 2020, p. 22). Entonces, se denota que el interés y participación de la audiencia china en un determinado contexto hace que se tenga un impacto significativo en el alcance del evento.

Con la gran popularidad que los esports han logrado entre millennials estadounidenses y chinos, representan uno de los segmentos de más rápido crecimiento en los deportes y el mercado del entretenimiento, pues, el trabajo en conjunto de los gamers por participar de estos eventos no solo como jugadores profesionales, sino también como audiencia, impulsa el crecimiento de la industria. Entonces, los esports como parte de la cultura y el espectáculo son una fuente de cantidades masivas de entrada de capital, un marketing sin precedentes, dólares de los medios, y en conjunto, de nuevas formas de promover las redes sociales y la participación de los fans (Holden et al, 2020). Al ser una generación que se caracteriza por ser numerosa y apasionada, su compromiso con los esports está siendo un motor importante para el rápido crecimiento y expansión de la industria.

Asimismo, cada día Estados Unidos pone en mayor grado su mira en Latinoamérica, ello puede evidenciarse con Evil Geniuses, equipo norteamericano que antes de noviembre del 2022 contaba con un equipo de jugadores europeos y asiáticos, pero que tras el último International 2022 fichó a los jugadores de dos escuadras peruanas, por lo que hoy en día cuenta con 4 jugadores peruanos y 1 boliviano.

2.3. Los esports en América Latina

En esta región, las empresas extranjeras han contribuido al desarrollo de videojuegos, pero también varios latinoamericanos y caribeños suman sus talentos al desarrollo de videojuegos en el extranjero y trabajan en grandes centros de producción en Norteamérica, Europa y Asia. Dada su relativa proximidad geográfica, la presencia de latinoamericanos y caribeños es especialmente notable en la industria norteamericana (BID, 2019, p. 110); muchos programadores, diseñadores, artistas y expertos en otros aspectos del desarrollo de los videojuegos provenientes de América Latina han llevado sus talentos hacia el norte para

trabajar en centros de producción de juegos como Silicon Valley, Los Ángeles, Nueva York, Toronto y Montreal. Esto denota un gran paso para la atracción de mano de obra de diversos países, ya que, si bien los esports forman parte del entretenimiento juvenil y adulto, también han brindado trabajo a la población en general, lo que evidencia su importancia a través del tiempo.

Para Yllaconza (2021) entre los stakeholders se encuentran los streamers, pieza fundamental en el desarrollo de los esports, ya que son ellos quienes transmiten cualquier tipo de contenido en directo, incluidos los principales torneos de esports. El 27 de junio del 2022, el streamer español Ibay Llanos se convirtió en el streamer más visto en la plataforma Twitch, ya que alcanzó los 3,3 millones de vistas simultáneas en su punto máximo, lo que denota el consumo masivo de contenido de personas de la industria.

Por otro lado, muchos clubes de otras disciplinas, especialmente del fútbol, han comenzado a involucrarse en el mundo de los esports, algunos de estos son el Club Deportivo de Guadalajara (fútbol), París Saint-Germain (fútbol) y Raptors Teams (NBA), su publicidad representó el 10,9 % de los ingresos totales del 2018, siendo en dólares algo de 95 millones (Newzoo, 2019). De esta manera, estos grupos obtienen el apoyo de los fanáticos que los siguen independientemente de su actividad y facilitan que los nuevos equipos de esports comercialicen sus productos.

Los cinco mercados que más contribuyeron a las ventas de videojuegos fueron México con \$1,800 millones, Brasil con \$1,600 millones, Argentina con \$495 millones, Colombia con \$372 millones y Chile con \$268 millones. Pero cuando se trata de esports, el mercado brasileño es el mercado más entusiasta, con 20 millones de espectadores, de los cuales 12 millones son espectadores finales y el resto son verdaderos seguidores. Además, Brasil es la tercera región con mayor número de fanáticos de los esports en el planeta, solo detrás de Estados Unidos y China (Hidalgo et al., 2021). Esto demuestra que el crecimiento de los esports en América Latina es cada vez más grande.

Siguiendo a Pérez-Tejada (2019), los eventos más relevantes en este campo son: el Game Show en Argentina, evento donde se realizan lanzamientos exclusivos de videojuegos, charlas, concursos de cosplay, además de albergar diversos torneos de esports; el SP Gaming Tournament (Chile), organiza eventos con finales presenciales de League of Legends, PUBG, Overwatch y Hearthstone; el ROG Esports Fest (México), organizado por la empresa de tecnología Asus; Gears Pro Circuit Mexico (México), organizado por Gears of War; Esports México (México), encargado de albergar los torneos amateur de Call of Duty y League of Legends; Brasil Game Show (Brasil), el más grande de toda América Latina, que

incluye las colaboraciones de celebridades mundiales de esports, además de, la final de la Brasil Game Cup.

2.3.1 Los esports en el Perú

Uno de los países en auge con un mercado emergente, competitivo y atractivo para la inversión exterior en Latinoamérica es Perú por el talento de sus jugadores, nivel de espectadores y su potencial talento para desarrollar videojuegos y personal de la parte técnica que comprende la industria de los esports.

Perú no solo se caracteriza por ser un mercado atractivo por sus equipos de esports sino también por sus equipos y estudios de desarrollo. Esto es el caso de Bamtang Games, estudio de videojuegos más grande y exitoso de la industria peruana, que se hizo conocido en la comunidad por combinar talento, creatividad, modernos procesos de producción, sólida reputación y una buena ética de trabajo. Veteranos en el trabajo con títulos famosos, con más de 200 juegos desarrollados y publicados, en tiempo solicitado, dentro de presupuesto, sin deudas ni inversiones externas (BID, 2019, p. 180).

En el 2012, recibieron el premio Perú Exporta Servicios, otorgado por la Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo, mediante el cual el gobierno busca reconocer a las empresas exportadoras que han logrado internacionalizar su oferta a través de esquemas asociativos e innovación. Su equipo lo integran más de 40 profesionales, entre artistas, programadores, productores, diseñadores e ingenieros de sonido, quienes desarrollan todo internamente, licenciados en PlayStation, Xbox y Nintendo Switch, y crean juegos compatibles con PC / Steam, iOS, Android y otros dispositivos, usando un motor SWIT y otros (BID, 2019, p.181).

La industria de esports en Perú ha crecido exponencialmente en los últimos 5 años, no obstante, es importante recalcar que no solo ha crecido a nivel de equipos de esports sino también en los estudios de videojuegos que brindan el soporte y desarrollo de estos en sí. Uno de los casos de éxito es Bamtang Games, quienes son el estudio más exitoso en el Perú, el cual trabaja para franquicias como PlayStation, Nintendo, Xbox, entre otros. Además, han ganado el Perú Exporta Servicios en el cual el Gobierno reconoce a las empresas exportadoras mejor ubicadas en el mercado (BID, 2019, p. 162).

Los esports en el Perú siguen un estilo propio con respecto a los demás países, ya que a nivel mundial los más mencionados son diferentes a las estadísticas que presenta nuestra nación, por ejemplo, League of Legends es el sport más jugado globalmente, sin embargo, en el país bicolor es el Dota, de igual forma pasa con FIFA que es reconocido en todos los lugares a excepción del Perú, siendo PES (Pro Evolution Soccer) el de mayor

audiencia (Yllaconza, 2021). Esto depende de los gustos y aficiones de la población por lo que es normal que la tendencia varíe en cada país.

a. El Perú como potencia en Dota 2

Al ser lanzado en el 2013, Dota 2 se ha convertido en uno de los esports más relevantes tanto en el ámbito profesional como amateur, debido en gran parte a su estrategia de torneo, donde se convoca a los mejores jugadores del juego para competir entre ellos, recibiendo un premio monetario que año a año va en aumento, dependiendo del torneo (Hidalgo et al.,2021). En cuanto a los casos de éxito de los equipos peruanos de Perú, se puede ver que la lista de equipos que se registran en los diversos torneos internacionales es considerable, esto se demuestra en que de los 13 equipos de Dota 2 que hay en Norte América (oficiales), 5 de ellos tienen jugadores peruanos y de los 12 equipos de Sudamérica, 11 de ellos tienen jugadores peruanos (Liquipedia, 2023). Lo que demuestra que cada vez se van mejorando las medidas y estrategias de los torneos, brindándole las mismas condiciones a cada equipo sin importar su nacionalidad.

El Dota 2 peruano es competitivo, ampliando su participación en eventos que también destacan por los resultados obtenidos. Como es el caso de Beastcoast, equipo de esports especializado en este juego, que eliminó a Team Spirit, excampeón mundial de Dota 2, del ESL One Stockholm 2022 (GameLR, 2020).

Según El Comercio (2022), otro logro destacado del mercado peruano de Dota 2 fue la llegada de Enzo Gianolli, jugador peruano de Dota 2 y líder de la escuadra norteamericana de TSM, a la final del ESL One Stockholm 2022, competencia del Dota 2, equipo que finalmente resultó subcampeón, en Estocolmo y repartió US\$100.000 con su equipo. La llegada de 'Timado' a una final fue histórica, ya que fue la primera vez que un jugador profesional de Dota 2 de Sudamérica llegaba a tal nivel.

a.1. Competencias de Dota 2

i. The International

Es un campeonato de Dota 2 que se da cada año, organizado por Valve Corporation, empresa de EE.UU. que forma parte de los esports (Suárez, 2019). En base a Esports.net, la temporada del 2021-2022 de la DPC, participaron 20 equipos profesionales en este torneo, de los cuales, 12 de ellos ganaron su lugar tras haber ganado una serie de torneos al término de la temporada 2022 de la DPC, los otros 6 ingresan gracias a los resultados de los Regional Qualifiers y los 2 últimos ganaron su clasificación tras el Last Chance Qualifier (2022). Cabe mencionar que, el Circuito Profesional de Dota (DPC, por sus siglas en inglés), es la principal

vía para llegar a The International ya que en las primeras 12 posiciones de la DPC tienen los clasificados directamente para The International (Díaz, 2023). Esta competencia permite a los jugadores sentirse más incentivados para lograr ganar el premio tan ansiado, además de permitirles tener más experiencia.

El premio que se da en los Internationals varía cada año y está conformado por un monto básico al que se le adiciona un 25% de las ventas del pase de batalla. Este pase es un evento que el mismo Valve realiza dentro del juego, que consiste en varios niveles con una recompensa cada uno, los cuales puedes ser skins, fragmentos utilizados para intercambiar ítems del juego. Estos niveles pueden comprarse con dinero de la moneda de cada país, por lo general en dólares, en caso de que el usuario quiera avanzar más rápido, sino puede ganarlos jugando partidas. En el 2022 el premio total fue de \$18 millones, en el 2021, \$40 millones, en el 2019, \$34 millones.

Asimismo, mencionar que un equipo peruano, Evil Geniuses y Beastcoast, escuadras conformadas por peruanos, han logrado asegurar su ingreso a la edición de The International 2023, lo que resalta el papel destacado que poseen los equipos peruanos en escena competitiva global de los videojuegos (Tamani, 2023). Es importante mencionar que, la participación de Evil Geniuses en un evento de renombre, muy aparte de que contribuye a consolidar la reputación del país, la presencia del equipo peruano sirve también como escenario para promover el desarrollo de la industria deportiva en el Perú.

ii. El formato DPC (Dota Pro Circuit)

Consiste en una temporada competitiva en el circuito profesional de Dota, que generalmente comienza en otoño y finaliza el verano siguiente, con una duración aproximada de un año. Sin embargo, consta de tres tours basados en un torneo de liga regional y una Major. Estos torneos ofrecen a los grupos participantes la posibilidad de obtener puntajes para construir una vía más confiable para conseguir la participación en The International (Suárez, 2019).

iii. Lima Major 2023

El primer gran torneo de la temporada competitiva Dota 2 (DPC) del 2023, el cual se llevó a cabo en la ciudad más importante del Perú, Lima, este es uno de los 3 eventos más relevantes del circuito profesional de esports, que logró colocar al país en el mapa de sedes oficiales, además, reunió a los mejores equipos y jugadores de todo el mundo, que compitieron para acumular puntos DPC, que son relevantes para el evento "The International" (Díaz, 2023). Según Pichihua (2023), la productora encargada de este evento fue 4D Esports

y fueron 18 equipos que clasificaron por las regionales del DPC. Sin embargo, a pesar de que, se puede percibir en las redes sociales del organizador, 4D, que hubo algunos inconvenientes por las largas filas para adquirir las entradas mediante las plataformas de compra, queda claro que Lima tuvo un gran reconocimiento al ser una ciudad idónea para un evento de esta magnitud.

Los jugadores competieron del 22 al 26 de febrero en un hotel limeño, sin público, y luego pasaron al tramo final de los playoffs del 28 de febrero al 5 de marzo en la Arena 1 en San Miguel y las partidas a la que solo llegaron los mejores equipos, Evil Geniuses y Beascoast (Font, & Mahlmann, 2018). Este tipo de competencias ponen al Perú en el panorama de los esports, beneficiando a los jugadores y al público en general, así como también da inicio a la posibilidad de realizar otros torneos de diversos esports.

Del mismo modo, en línea con lo mencionado por Fabrizio Miyashiro, miembro de Recre8, sobre los sponsors en el sector de los esports, se puede encontrar algunas formas de expandir el target y que el sector de los esports llegue a segmentos que antes no se habían contemplado en primera instancia. Esto parte sobre que Fabrizio comenta que los esports en cuanto a patrocinios suelen tener sponsors cuyas categorías están bastante asociadas al sector ya que comparten público objetivo. Este es el caso de sponsors como Intel, el cual está relacionado al sector ya que comparte la tecnología de procesadores que es necesaria para el desarrollo de la actividad del gaming. Por otro lado, se encuentra Red Bull, que ya desde hace un tiempo viene patrocinando al sector urbano, deportes extremos y ahora sector de los esports. Sin embargo, es poco común que haya marcas tradicionales de gran magnitud sponsoreando a los esports debido a que el público objetivo que tiene cada una de estas no es del todo afín al target de los esports. Sin embargo, si se logra difundir los esports en este target con ciertos métodos de adaptación, el sector de los esports podría expandirse aún más en sectores no antes contemplados. Existen varios elementos que hacen falta en el día a día de los gamers, lo ideal sería poder contar con el soporte de marcas como suplementos alimenticios, terapias para el tunel carpiano, enfermedad popular entre los gamers, pero muy probablemente quienes estén más dispuestos a hacer colaboraciones por ahora sean las marcas de fast food.

b. Otros esports

b.1. Counter Strike: Global Offensive Counter

Counter Strike es uno de los videojuegos que se convirtió en un sport, ya que ha forjado un panorama profesional; su historia comenzó en 2002, cuando apenas comenzaba a verse este tipo de juegos, debido a su persistencia, ha creado una de las audiencias más

grandes de la industria de los esports, que se ha mantenido fiel al juego; en el 2019, fue el tercer sport que más premios da gracias a la popularidad que ha alcanzado y la proporción de fans que tiene, se encuentra entre los esports con más torneos y competiciones en un año, siendo uno de los acontecimientos más importantes de la competición World Electronic Esports Game. Además, algo que ha acrecentado su fama es que es uno de los pocos deportes que cuenta con una liga femenina, lo que hace unos años empezó a cobrar relevancia en la comunidad gamer (Hidalgo et al., 2021). Este sport es uno de los trascendentales a nivel global por ello tiene una gran participación por parte de usuarios de diversas edades, además de ser uno de los pioneros en este ámbito y en tener como parte de su comunidad a las mujeres.

b.2. League of Legends

Creado en 2009, League of Legends se encuentra entre los casos más interesantes de la industria, porque si bien no cuenta con una bolsa de premios tan grande como su competencia, su nombre ha calado en territorios de todo el mundo. Actualmente, este deporte electrónico tiene la audiencia número uno en la plataforma Twitch, con un promedio de 150 mil vistas por día (Twitch Tracker, 2020). Se deduce que podría deberse al interés que despierta en la audiencia, aunque no posea un premio tan ostentoso, basta con los gráficos, historia y demás características propias del e-sport.

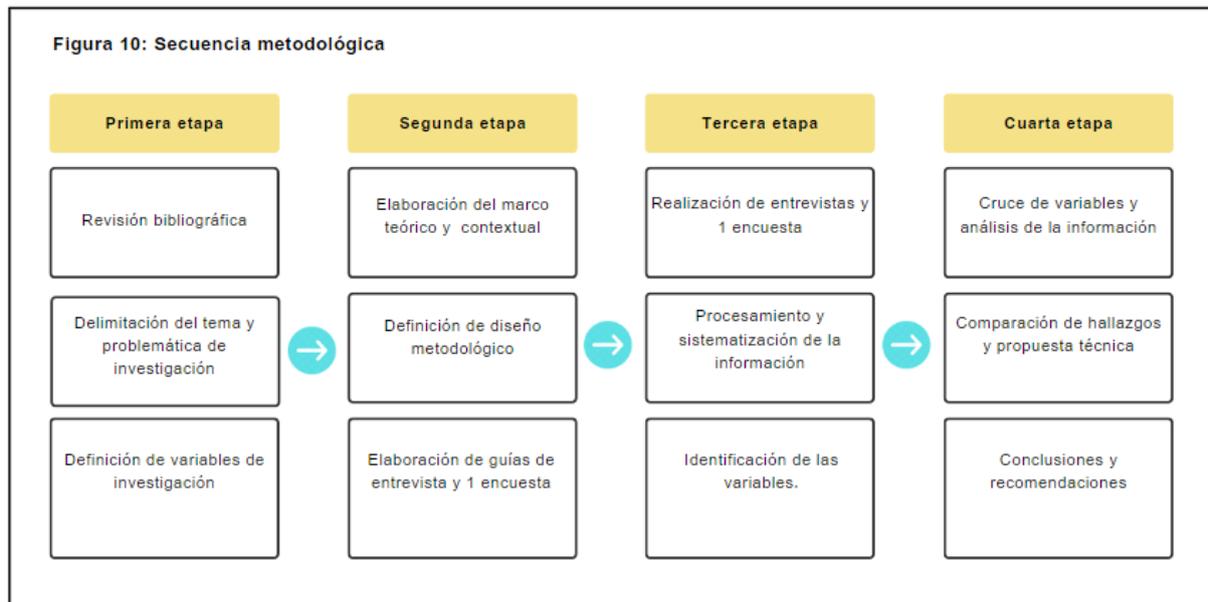
Con ligas en diferentes regiones del mundo, incluyendo China, Corea del Sur, América Latina, América y Brasil, algunas de sus victorias se deben a la composición que manejaban al momento de sus competencias y torneos. Esta separación zonal permite que pequeños grupos apunten a competir profesionalmente sin tener que invertir cantidades variables de dinero. Además, si el equipo gana la liga, tendrá entrada directa a la Copa del Mundo, lo que significa un mayor premio en metálico para el club (Hidalgo et al., 2021). Su expansión sigue siendo progresiva y actualizada cada año, lo que genera que cada vez más usuarios se integren a sus ligas, comenzando por las menores y abriendo paso a las mundiales.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología de investigación utilizada en la recolección de información para el logro de los objetivos propuestos. Por ello, en una primera instancia se define el alcance de la investigación, enfoque y diseño metodológico, para después identificar las herramientas de recolección de información involucradas.

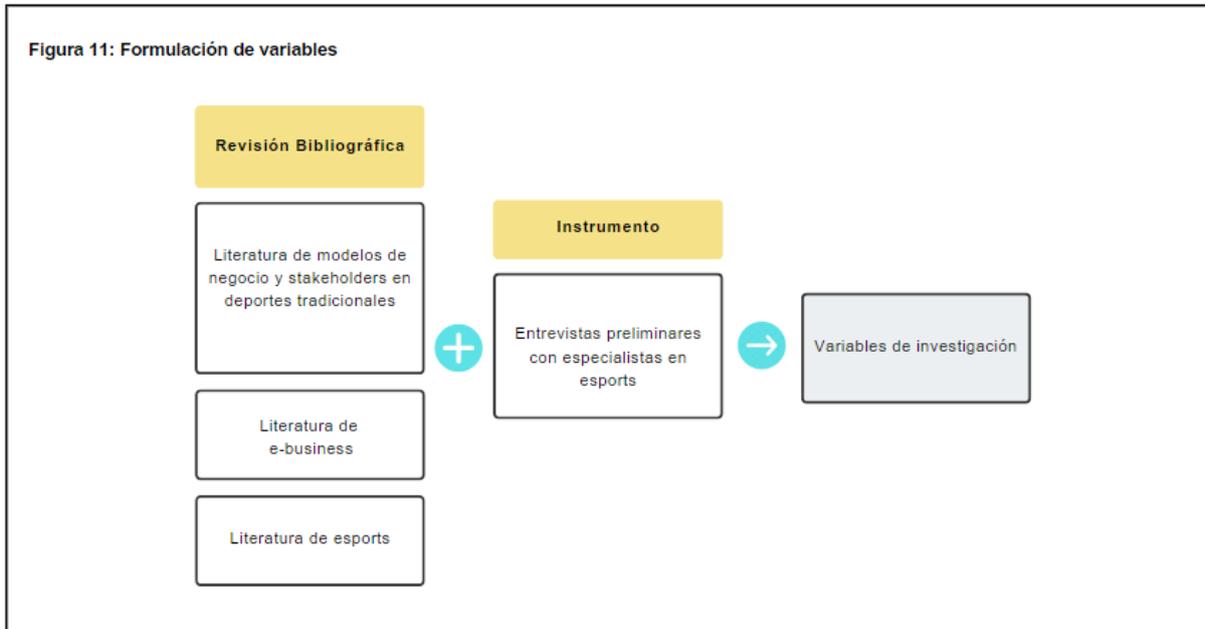
1. Secuencia metodológica

Para el orden, continuidad y logro de la presente investigación, se estructurará la secuencia metodológica en cuatro etapas.



La primera etapa consistirá en la revisión de fuentes académicas, primarias y secundarias que otorguen un mayor alcance acerca del tema. Debido a que se trata de una temática muy poco representada bajo un enfoque de Gestión en Perú, se revisarán fuentes provenientes de ensayos, tesis, reportes de entidades gamers, e información proveída por las mismas organizaciones. Para la definición de las variables, tema y la problemática de la investigación, se llevarán a cabo entrevistas preliminares con especialistas en esports y en metodología de investigación, las cuales serán útiles para formar una red de contactos valiosa que en las próximas etapas resultará ventajosa; estas se llevarán a cabo a través de la plataforma Zoom, para conocer a profundidad los problemas del entorno e identificar la relevancia del tema en el ámbito de la gestión. Además de ello, para complementar las variables se investigarán industrias que compartan características con los esports, por ejemplo, los deportes tradicionales y los e-business, ello debido a que para caracterizar a los esports como un ecosistema en crecimiento y hallar validación con fuentes académicas, será necesario extraer conceptos de industrias similares.

Figura 11: Formulación de variables



El objetivo de la segunda etapa será profundizar los conceptos, teorías y modelos encontrados, de forma que se podrá elaborar un marco teórico y contextual donde a partir de describir variables como deportes, e-business, gestión de stakeholders, modelos de negocio y esports; se presentará cómo este último concepto se relaciona con elementos de la gestión ya existente, constituyéndose como un ecosistema en crecimiento con potencial a convertirse en una industria. Se definirá el marco metodológico que permitirá el logro de la investigación de manera ordenada, abarcando el alcance, enfoque, estrategia, horizonte temporal, unidades de análisis y herramientas de recolección de datos para fines de la investigación. Con ello se elaborarán las guías de entrevista y encuesta correspondientes a ser implementadas en la tercera etapa. En las guías se considerarán preguntas enfocadas a los objetivos de investigación, y para la encuesta que será de tipo exploratoria se fijará como meta el conocer la percepción de la audiencia de los esports acerca del desempeño y crecimiento de esta.

La tercera etapa o trabajo de campo consistirá en llevar a cabo las entrevistas y la encuesta planteadas para la recopilación de información relevante para la investigación y nutrir este producto. Para ello se llevará a cabo un mapeo de actores y el acercamiento a las unidades de análisis. En el caso de los sponsors, debido a que no será tan accesible el contacto, se mapeará obtener su perspectiva a través de artículos. Según el grupo muestral, se plantearán diferentes objetivos, los cuales se podrán observar en la tabla 14. Con los resultados de estos instrumentos, se procederá a recolectar y sistematizar la información, así como también a definir las variables a tratar en el resto del documento, corroborando si las identificadas al inicio fueron suficientes.

Tabla 14: Objetivos según grupo muestral

Grupo muestral	Subgrupo	Objetivo
Expertos		Conocer el ecosistema deportivo de los eSports: logros, posicionamiento, stakeholders y gestión.
Equipos de esports	CEO's	Conocer la gestión de organizaciones de eSports.
	Jugadores profesionales	Conocer la percepción y expectativas que tienen estos acerca del desarrollo del ecosistema de los eSports.
Partes interesadas clave		Conocer su vínculo con las organizaciones de eSports y la razón de su interés en esta potencial industria.
Partes interesadas emergentes		Conocer su vínculo con las organizaciones de eSports y la razón de su interés en esta potencial industria.

En la cuarta y última etapa del presente trabajo de investigación, en base a los hallazgos y a la data que se obtendrá de la búsqueda bibliográfica adicional, se cruzarán variables, identificando similitudes y diferencias entre lo obtenido de los diferentes actores del grupo muestral. Además, se contrastará con las teorías y modelos presentados en el marco teórico y se comparará con lo presentado en el marco contextual, de forma que se obtendrá un panorama amplio y holístico de los esports. Finalmente, estos hallazgos serán comparados con la propuesta teórica para elaborar las conclusiones y proponer recomendaciones.

2. Alcance del estudio

La revisión literaria en cuanto a los desafíos para la gestión de stakeholders y el desarrollo de modelos de negocio en el ecosistema peruano de esports, derivará en que la información existente se encuentra en formato de tesis universitarias, revistas, artículos en blogs y noticias en periódicos virtuales, pues pocos autores académicos en América Latina le dan un enfoque de gestión a sus escritos acerca de este ecosistema, pues este suele ser representado como una actividad de entretenimiento. Para ello, se tendrá que buscar en otras industrias conceptos y variables que compartan características con el ecosistema de los esports, para luego describir y contextualizar a los esports como una actividad deportiva cada vez más profesionalizada que genera ingresos y oportunidades para sus diferentes stakeholders.

En ese sentido, el alcance de la investigación será exploratorio y descriptivo. De acuerdo con Dankhe (1986), Ponce y Paco (2018), Saunders et al. (2009) y Heinemann (2008), los estudios exploratorios son aquellos que anteceden a otras investigaciones por ser temas poco investigados y novedosos. Los esports en el Perú son un fenómeno que recién empieza a tomar relevancia, lo que se puede evidenciar con la poca cantidad de estudios presentes al respecto. Por otro lado, Pasco y Ponce (2015), Hernandez et al. (2010) y

Herinemann (2008) señalan que un estudio descriptivo es aquel que describe variables y conceptos que permiten al investigador una mayor profundización. Estos suelen especificar características, propiedades, grupos de interés, etc. de un fenómeno organizacional, sin tener que interrelacionarse entre ellas, lo que genera claridad y una mejor comprensión y estructura en las investigaciones.

3. Diseño de la investigación

En este apartado se desarrollará el enfoque, estrategia y horizonte temporal que caracterizan la presente investigación. Estos determinarán las técnicas de recolección de datos a utilizar, la técnica a utilizar para lograr una óptima investigación, y la delimitación temporal en que será llevada a cabo.

3.1. Enfoque

Existen tres tipos de enfoques en las investigaciones; por un lado, el enfoque cuantitativo a través de la recolección de datos numéricos evalúa y establece un análisis donde se evalúan patrones y se prueba la hipótesis; por otro lado, el enfoque cualitativo se basa en observaciones y descripciones para ahondar y refinar preguntas de investigación, vinculado a la interpretación; Hernández et al. (2003). Debido a que ambos enfoques cuentan con objetivos diferentes; el primero, es empírico analítico y busca establecer una causalidad a partir de la inducción en el análisis (Hernández et al., 2014); el segundo, utiliza la lógica empírica-deductiva para observar y medir variables, siendo principalmente experimental. Según Grinell (1997), este último reconstruye una realidad. La suma de estos dos enfoques da como resultado el mixto.

Para fines de este estudio, se optará por la modalidad cualitativa. Esto se debe a la novedad de los esports en Perú, hecho por el cual un estudio exploratorio, el cual permite ahondar en la explicación de este entorno a través de la observación, resultará primordial. Este enfoque permitirá profundizar lo suficiente para entender el tema, la multiplicidad de observaciones permitirá situar a los esports en diferentes ámbitos: deportes, industria cultural, e-business que son relevantes para hacer comparaciones entre industrias y entender mejor el problema de investigación. Esto último, hará que los métodos de investigación sean descriptivos y comparativos. En la siguiente tabla se observará a detalle el objetivo de utilizar este enfoque.

Tabla 15: Justificación de enfoque de investigación

Enfoque	Objetivo	Análisis	Herramientas
Cualitativo	Explorar y conocer el fenómeno de los esports.	Análisis del marco de trabajo	Revisión bibliográfica, observación y entrevista
	Profundizar en los esports como un deporte cada vez más profesionalizado.	Análisis del marco de trabajo	Revisión bibliográfica, observación y entrevista
	Identificar y examinar las percepciones y conductas que surgen en torno a los modelos de negocio de los esports.	Análisis de contenido	Observación y entrevista
	Conocer la situación de los esports en Perú.	Análisis de contenido	Revisión bibliográfica (artículos y noticias), observación y entrevista
	Explorar e identificar a los principales stakeholders que componen el ecosistema de los esports.	Análisis de contenido	Revisión bibliográfica y entrevista

En la tabla anterior, además de los objetivos de la utilización de cada enfoque, se presenta el tipo de análisis que se vincula con estos últimos. El análisis de marco de trabajo hace referencia a la obtención y unificación de categorías de análisis en un marco temático, de forma que agiliza la interpretación y ubica los términos en un contexto; el análisis de contenido es la codificación de variables o características en unidades más pequeñas como grupos, targets. Además, se realizará una encuesta con el objetivo de tener un sondeo aproximativo de lo que es la demanda.

3.2. Estrategia general de investigación (caso de estudio)

Acercas de las estrategias de investigación, los autores las categorizan de diversas formas. Hernández (2014) las divide en teorías fundamentadas, diseños etnográficos, narrativos, fenomenológicos, de investigación-acción y de caso; según Pasco y Ponce (2015), estos son el experimento, encuesta, investigación de acción, de caso y etnográfica. Ambos autores coinciden en la división de la estrategia en la categoría de diseño etnográfico, investigación-acción y estudio de caso. Este último, a través de la comparación de casos que comparten características y condiciones teóricas similares, permiten generalizar analíticamente (Yin, 1989) e ilustrar la transferibilidad en la investigación (Maxwell, 1998). Los estudios de caso múltiples permiten ahondar en el fenómeno a desarrollarse en el tema. Es por ello que la presente investigación seguirá este camino a través de la identificación y evaluación de los dos equipos de Dota 2 en el Perú que fueron más representativos hasta el 2022.

3.3. Horizonte temporal

Este estudio basará sus hallazgos entre los años 2018 a 2022. Durante ese lapso de tiempo, describirá el fenómeno de los esports, identificará sus similitudes con industrias consideradas importantes en el país, identificará sus principales variables para finalmente conocer las oportunidades de desarrollo que tiene en cuanto a modelos de negocio y gestión de stakeholders. En ese sentido, no existe una manipulación de variables, por lo que el estudio es no experimental de tipo transversal.

El horizonte temporal transversal, o transeccional, permite la descripción de variables y su interrelación, todo en un periodo determinado (Hernández et al., 2014); puede ser descriptiva o correlacional. Para efectos de la investigación, es descriptiva pues solo se tomarán las variables de manera individual.

4. Selección muestral

4.1. Casos de estudio

La mejor forma de conocer el sector de los esports, así como sus modelos de negocios y gestión de stakeholders es identificar a los principales equipos, en especial de Dota 2 que es el videojuego en el que Perú destaca más, debido a que es en base a los equipos que se generan las competencias, los sponsors invierten y la audiencia conoce más y se interesa por los deportes electrónicos. Para la elección de los equipos se seguirán los siguientes criterios:

Tabla 16: Criterios para la elección del sujeto de estudio

Criterios de elección del sujeto de estudio	Objetivo	Categoría
Han participado en al menos un Internacional (Competencia más importante de Dota 2)	Conocer su relevancia y desempeño	Gestión de stakeholders / Modelo de negocio
Han ganado aproximadamente \$506,946 por participación en torneos.	Identificar el nivel de ingresos que generan para su organización	Modelos de negocio
Se encuentran en el TOP 5 de equipos de Dota 2 en América.	Conocer su relevancia y desempeño	Gestión de stakeholders / Modelo de negocio
Su roster cuenta con 3 o más peruanos.	Señalar como equipo peruano, sentido nacional	Gestión de stakeholders
Cuentan con más de 30K likes en Instagram, y más de 120K en Facebook	Identificar su alcance	Gestión de stakeholders / Modelo de negocio

Para identificar a las organizaciones de esports que cumplan con esas características, se realizará una exhaustiva búsqueda en el portal oficial de Dota 2, página donde se describen los datos principales de las organizaciones (ingresos, jugadores y equipo, participación en torneos y resultados) y perfiles de sus redes sociales. En base a los criterios indicados, se seleccionará a Infamous Gaming y Thunder Awaken.

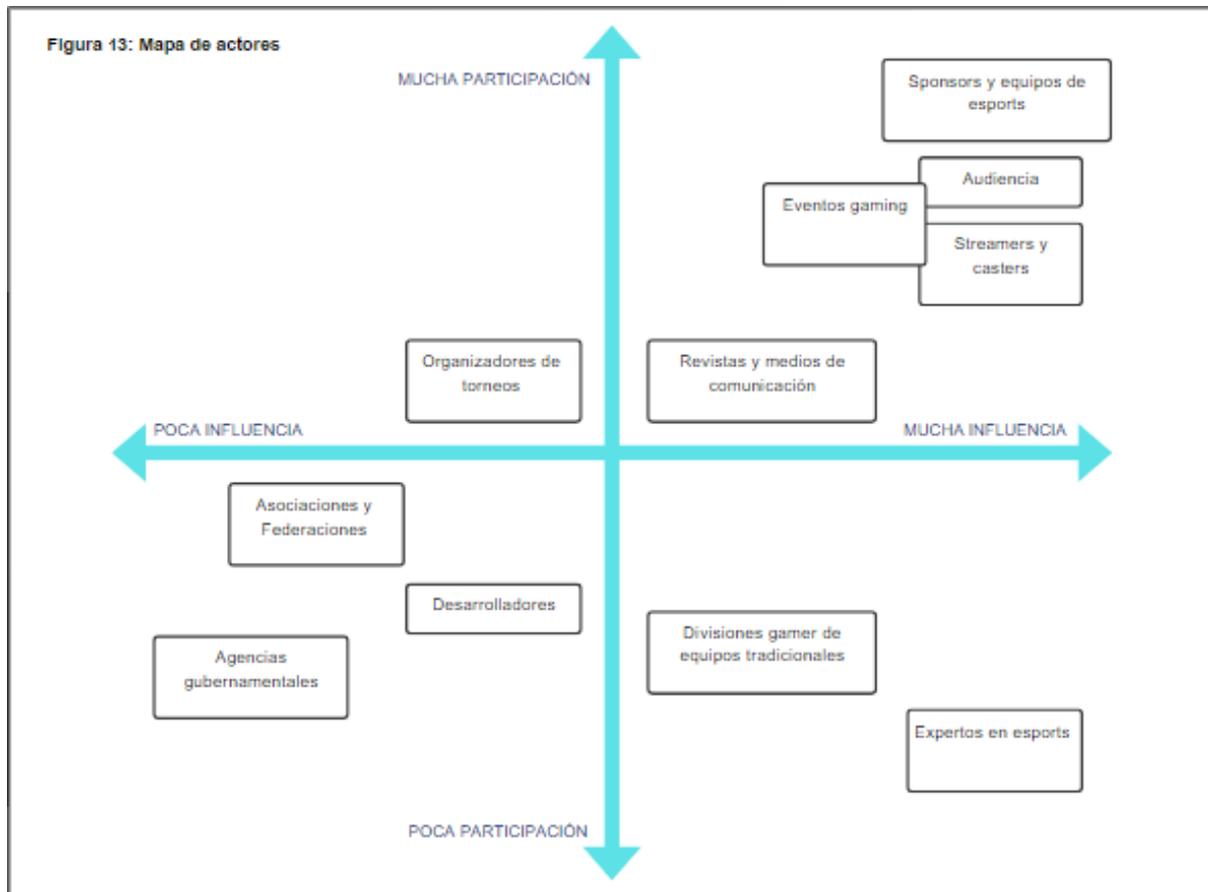
4.2. Unidades de análisis

El muestreo en una investigación puede ser probabilística o no probabilística, para efectos de este estudio, se definirá que será no probabilístico pues como señala Hernández et al. (1991), este supone una muestra dirigida a la selección directa, a criterio de los investigadores, de los sujetos de evaluación. Esto puede suponer desventajas como la imprecisión en el cálculo del error estándar al no poderse generalizar por el valor limitado de la muestra. En ese sentido, para prever y diversificar el estudio, se considerará entrevistar a cuatro grupos; por un lado, los especialistas se dividen en esports y metodología, los primeros brindarán un acercamiento preliminar a los esports, y los segundos, contribuirán a insertar los conceptos de esports dentro de las ciencias de la gestión; el segundo grupo consistirá en los equipos de esports que se dividen en CEO's y jugadores, pues conocer las respuestas y percepciones individuales que conciben desde sus diferentes posiciones, logrará una mirada holística desde adentro de la escena; otro grupo es el de los stakeholders interesados clave que son quienes directamente participan ya sea a través de sponsoring, motivación al equipo u otros; y por último, los Stakeholders interesados emergentes que son instituciones no consolidadas totalmente por ser recientes, que ven en los esports una necesidad de regulación y un deporte o posible industria que debería profesionalizarse.



Para identificar los stakeholders más predominantes en esta investigación se utilizarán dos variables: participación e influencia. Respecto a la participación, López (2007) señala que es aquella variable vinculada con intervención activa. Al respecto Geilfus (1997) señala que esta se da por niveles. Una mayor participación, no necesariamente significará que estos actores tengan más poder o puedan incidir en la toma de decisiones. Ejemplo de ello es un equipo deportivo de fútbol en un torneo. Si bien estos son quienes juegan los 90 minutos de un partido, quien decide las faltas es el árbitro, la conformación del equipo, el entrenador, la asignación salarial, los representantes, etc. Para Ghiglione (1973), la influencia está

relacionada con el poder que tienen los actores dentro de un contexto y que puede darse en diferentes intensidades, asimismo, este poder proviene de las acciones que llevan a cabo estos y que pueden alterar el crecimiento o decrecimiento directamente (Pérez & Mugny, 1993). La influencia en el ámbito de los esports estaría entendida como aquella capacidad que tienen los stakeholders para alterar las decisiones y formar el camino de este ecosistema.



Para poder entender el impacto de cada stakeholder, se desglosará Organizadores de torneos y eventos gaming, y Broadcasting & media en Streamers, Caster, revistas y medios de comunicación. También se agrupará CEO's y jugadores en equipos de esports. Cabe aclarar que en aquellos rectángulos donde se encuentran dos nombres juntos (ejemplo: Sponsors y equipos de esports), es porque cuentan con el mismo nivel de influencia y participación

Estos stakeholders formarán parte del muestreo no probabilístico con el que se ha caracterizado a este estudio, y para contactarse con estos y recopilar datos se utilizará el muestreo Intencional o de conveniencia y el de bola de nieve. El muestreo intencional, según Heinemann (2008), usa como muestra a individuos de fácil acceso, mientras que el muestreo de bola de nieve consiste en localizar a individuos que conducen a otros, y así sucesivamente. La primera técnica aplicará para los miembros de las organizaciones de esports, en especial

los CEOs y organizadores de torneos por el contacto con el que se cuenta; para el resto de stakeholders, el segundo tipo de muestreo, pues tras las primeras entrevistas, se irá creando una amplia red de contactos; además de que la virtualidad facilitará la búsqueda de estos.

5. Técnicas de recolección de datos

En esta sección se presentarán las principales herramientas de investigación elegidas para la recolección de información, las cuales son tanto cualitativas (entrevistas, observación/participación, focus group y revisión bibliográfica) como cuantitativas (encuestas). Con estas herramientas se recolectarán significados, definiciones en base a estereotipos o conocimientos previos de las personas, prácticas, variable conductual que es un conjunto de acciones que en una sociedad forman rutinas, roles, función que desempeñan las personas conscientemente, subculturas, sistemas con poblaciones grandes cuyas fronteras no están bien definidas por lo que merecen atención, y relaciones, vínculos sociales que se establecen en los entornos (Hernández, 2014). Estas herramientas permitirán obtener fuentes variadas de datos y conocer a profundidad experiencias y conocimientos de gran parte de los actores involucrados, diversificando los resultados obtenidos y evitando generalizaciones.

Tabla 17: Herramientas de recolección de datos

Enfoque	Herramienta	Propósitos	Unidad de análisis
Cualitativo	Entrevistas	Conocer comportamientos y vínculos con el entorno social (Grinnell, 1997), de primera mano, además de identificar los principales problemas del fenómeno (Daymon, 2010).	Especialistas, equipos de eSports, organizadores de torneos, audiencia, broadcasting & media (Streamers y Casters), encargados de las divisiones gamer de equipos tradicionales y Asociaciones y Federaciones.
	Encuesta	Conocer comportamientos y vínculos con el entorno social (Grinnell, 1997), de primera mano, además de identificar los principales problemas del fenómeno (Daymon, 2010).	Audiencia de eSports
	Búsqueda bibliográfica	Obtener la mayor cantidad de información acerca del fenómeno de los eSports, de forma que puedan reconocerse sus principales actividades, actores involucrados, modelos de negocio y compararlo con industrias similares.	Equipos de eSports, interesados clave y emergentes.
	Observaciones	Conocer comportamientos y vínculos con el entorno social (Grinnell, 1997) a través de la interacción y el involucramiento con el fenómeno, entendiendo las actividades y procedimientos que se desarrollan, (Jorgensen, 1989) así como sus significados (Patton, 2002)	Audiencia, organizadores de torneos y desarrolladores.

5.1. Entrevistas

Las entrevistas tienen tres clasificaciones: estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas (Ryen, 2013). Para la presente investigación, se utilizará la entrevista semiestructurada, la cual permitirá un mayor dinamismo al generar una comunicación flexible entre el entrevistador y entrevistado, pues si bien se cuenta con una guía de entrevistas, pueden seguir más preguntas en base a las respuestas que da el entrevistado, quien tiene la libertad de matizar sus respuestas al contar con preguntas abiertas (Pasco & Ponce, 2015; Hernández et al., 2014). En este tipo de entrevista, la atención del entrevistador es importante, porque le permite profundizar en temas de interés para la investigación. Los esports al ser un tema poco estudiado en Perú, requieren de entrevistas donde fluya la conversación de la manera más natural posible, para poder así ahondar en este y comprenderlo.

5.2. Observaciones / Participación

La observación en la investigación tiene por objetivo el involucramiento con las comunidades, de forma que se pueda comprender y ahondar en las diversas actividades que componen el entorno estudiado (Hernández et al., 2014, King & Horrocks, 2009). Willig (2008), Rogers y Bouey (2005) señalan que, para una buena observación, algunos elementos a considerar son las actividades, hechos relevantes, artefactos utilizados, el ambiente social humano y físico, etc. Cuevas (2009) señala que el observador debe contemplar dos aspectos; la observación descriptiva y la interpretativa. La primera es la descripción literal de los hechos, mientras que la segunda es el sentido que se le da.

En esta investigación, las observadoras tomarán una posición de participación moderada, pues no serán parte de todas las actividades de esports o deportivas, pero sí de aquellas que se encuentren al alcance en aspectos de distancia, economía y relevancia con la investigación.

5.3. Búsqueda bibliográfica

Estos documentos, tanto escritos como audiovisuales, nacionales e internacionales, permitirán conocer al investigador los antecedentes, caracterizar los esports y hacer comparaciones entre contextos, modelos de gestión y nivel de desarrollo. La bibliografía se dividirá principalmente en cuatro contenidos temáticos: deportes, esports, e-business y stakeholders. Respecto a los esports, se utilizarán documentos principalmente extranjeros, pues ahí se pueden encontrar más a fondo, los esports como una industria en crecimiento. Además de ello, la mayoría de las fuentes provienen de reportes de entidades gamer, artículos de revistas oficiales, noticias de periódicos y videos.

5.4. Encuesta

También llamada cuestionario, es un conjunto de preguntas que permiten reunir la opinión o conocimientos de un grupo de personas (Chasteauneuf, 2009). Para este trabajo, las preguntas serán cerradas, en su mayoría, porque al momento de la codificación, permiten una agrupación de variables más rápida. Los cuestionarios bajo esta modalidad serán de opciones múltiples, algunas con el uso de la escala de Likert.

6. Análisis de contenido

En la siguiente sección se desarrollará el análisis de contenido recopilado bajo las herramientas descritas con anterioridad para el procesamiento de datos y la proporción de conocimientos representados como hechos tras los resultados obtenidos.

6.1. Entrevistas

Para obtener variables resultantes de las entrevistas que se recibirán por parte de los cuatro grupos mencionados anteriormente, con el objetivo de tenerlos identificados según su categoría y subcategoría correspondiente, se le asignó a cada uno un código, el cual se puede encontrar de la siguiente forma:

Tabla 18: Códigos para entrevistados

Categoría	Cod. de Categoría	Subcategoría	Cod. de Subcategoría
ESPECIALISTAS	ES	ESPORTS	E
		METODOLOGÍA	MT
EQUIPOS DE ESPORTS	EE	CEOS	C
		JUGADORES	J
INTERESADOS CLAVE	IC	SPONSORS	SP
		AUDIENCIA	AU
		ORGANIZADORES DE TORNEOS Y EVENTOS	OG
		DIVISIONES GAMER	DG
		BROADCASTING & MEDIA	BM
		DESARROLLADORES	D
INTERESADOS EMERGENTES	IE	ASOCIACIONES Y FEDERACIONES	AF
		AGENCIAS GUBERNAMENTALES	AG

En base a la presente codificación, se agrupó a los entrevistados y se realizó una nueva tabla.

Tabla 19: Codificación entrevistados

Nombre s	Apellidos	Cargo	Cod. de Cat.	Cod. de Subcat.	Cod.d e entdo.	Código asignado
Christian	Roque	CEO de Infamous Gaming	EE	C	CR	EE-C-CR
Kevin	Bolaños	Marketing e Imagen	EE	T	KB	EE-T-KB
Eduardo	Ku	CEO de Thunder Awaken	EE	C	EK	EE-C-EK
Alexis	Cepeda	Jugador profesional de Infamous Gaming	EE	J	AC	EE-J-AC
Glem Bruno	Rafaile Camacho	Dota Content Lead de Beastcoast	EE	T	GR	EE-T-GR
Felfort		Marketing Thunder Awaken	EE	T	FL	EE-T-FL
Tobias	Scholz	Associate Editor - Associate Editor Journal of Electronic Gaming and Esports	ES	E	TS	ES-E-TS
Regina	Soriano	Profesora de Gestión Estratégica	ES	MT	RS	ES-MT-RS
Bryan	Miers	Gerente Latam Community Gaming	ES	E	RV	ES-E-RV
Miguel	Tamayo Torres	LATAM Event Operations Specialist en Community Gaming	IC	OG	MT	IC-OG-MT
Erick	Sierra Redhead	Co- Founder de uGamer Esports	IC	C	ES	IC-C-ES
Marianela	Alva	Caster profesional	IC	BM	MA	IC-BM-MA
Elio	Loa	Planning & Estrategy Analyst VAS & Gaming de Bitel Perú	IC	SP	EL	IC-SP-EL
Gustavo	Lau	Creative esports en Ogilvy Perú	IC	BM	GL	IC-BM-GL
Solicorn		Streamer y Creadora de Contenido de Talon Esports	IC	BM	SL	IC-BM-SL
Ashen		Gerente Regional Moonton	IC	D	AS	IC-D-AS
Luis	Carrillo	CEO Live Media	IC	OG	LC	IC-OG-LC
Fabrizio	Miyashiro	CEO Recre8	IC	OG	FM	IC-OG-FM
Rodrigo	Vásquez Coleridge	Live Media	IC	OG	HR	IC-OG-HR
Henry	Rojas Huamani	Gerente de Operaciones de Electronic Sports Games	IC	OG	AP	IC-OG-AP
Álvaro	Pinillos	Consumidor	IC	AU	AP	IC-AU-AP
Miguel	García	Consumidor	IC	AU	MG	IC-AU-MG
Jorge	Rivas	Consumidor	IC	AU	JR	IC-AU-JR
Jorge	López Lazo	Sponsorship Law & esports Consultant en Play the game Agency	IE	AF	JL	IE-AF-JL
Mariano	Tapia	CEO APDEV	IE	AF	MT	IE-AF-MT

Principalmente para la parte de especialistas en esports se buscará contar con la participación de Scholz, investigador y principal referente para la realización de esta tesis. Además de ello, se procurará que el siguiente especialista en esports entrevistado tenga nociones de los esports a nivel Latinoamérica, para así poder hacer un contraste.

6.2. Observaciones participantes

Para la observación participante se recurrirá al Festival Gamer el cual se realizará el 27 de agosto del 2022 desde las 11:00 am en el Parque Hispanoamericano de la Avenida La Fontana.

Los objetivos serán el identificar los stakeholders que componen el ecosistema de los esports, comprender de qué forma estos interactúan entre sí, identificar el atractivo de los festivales de esta temática para la audiencia, así como también entender los modelos de negocio de más que solo los equipos, de las organizadoras de evento que hoy en día se dedican a la realización de eventos gamer.

Para ello se recopilarán las marcas participantes y sus sectores para comprender qué sectores hoy han volcado su interés a esta industria, la distribución del espacio para ejemplificar la magnitud del evento, y se recopilarán las percepciones de los participantes a través de la observación. En ese sentido se obtendrá un resultado a nivel general, a nivel estratégico logístico, recogiendo las tareas que realizarán el staff organizador, a nivel de stakeholders y las apreciaciones sobre el espacio.

También se codificarán a los stakeholders que se identificarán en el evento y se describirán sus actividades realizadas. Esto permitirá conocer más a fondo a las marcas interesadas que apuestan por los esports. Yendo en línea con la clasificación de stakeholders proveído por Scholz (2019) y Peng et al. (2019), estos al ser considerados sponsors se los clasificará como Interesados emergentes, por lo que para la codificación les corresponde un "IE". En la división de sponsors se encuentran las subcategorías "No endémicas" y "Endémicas".

Tabla 20: Codificación de asistentes en observación participante

Marca	Descripción	Actividad realizada	Categoría de stakeholder	Código de subcategoría	Código asignado
Super Nikkei	Tienda de comestibles japonesa	Puesto de venta de comestibles y artículos japoneses	No endémicos	NE	IE-NE
Keycaps Center	Tienda de artículos gamer: keycaps de teclado	Puesto de venta de keycaps	Endémicos	E	IE-E
Cra1rp	Tienda de estampados con diseños de Valorant	Puesto de venta de polos	No endémicos	NE	IE-NE
Invento 3D	Fabricadora y distribuidora de artículos gamer en impresión 3D	Puesto amplio de venta de armas y llaveros de videojuegos	No endémicos	E	IE-E
Wow Gaming	Proveedora de internet	Proveyeron internet al evento, tenían un pequeño puesto informativo	Endémicos	E	IE-E
Pro Gamer	Venta de periféricos y hardware	Sponsorearon los premios	Endémicos	E	IE-E
NTP Perú	Venta de periféricos y hardware	Sponsorearon los premios	Endémicos	E	IE-E
POCO	Línea de gama media de Xiami	Sponsorearon los premios y también tuvieron un puesto grande donde dieron celulares para los torneos mobile	Endémicos	E	IE-E
PBS Store	Vendedora de funkos	Puesto de venta de funkos y sponsorearon los premios.	No endémicos	NE	IE-NE
Tubinet (2bn)	Lan center	Zona con computadoras gamer.	Endémicos	E	IE-E
Logitech	Empresa proveedora de periféricos	Estaban en la zona VIP con un simulador	Endémicos	E	IE-E
Redbull	Compañía de bebidas energéticas	Estaban en la Zona VIP y repartían Red bulls.	No endémicos	NE	IE-NE
McDonald's	Franquicia de comida rápida	Auspiciaron el evento	No endémicos	NE	IE-NE
Mark Torres	Ilustrador	Puesto donde hacía ilustraciones relacionadas con lo gaming	No endémicos	NE	IE-NE
Arcadia	Empresa que vende artículos kawai, y también que provee pantallas y equipos de consolas para jugar.	Puesto de venta de artículos kawai, zona de consolas en donde si participabas y ganabas 5 partidas podías reclamar un premio.	No endémicos	NE	IE-NE

6.3. Aplicación de herramientas de gestión estratégicas

Debido a que la presente tesis tiene por objetivo el describir la gestión estratégica de los equipos de Dota 2, la cual se ve representada mediante los modelos de negocio que estos emplean, se utilizarán herramientas como el análisis Pestel, el Modelo Canvas y el Análisis FODA. El primero permitirá describir el entorno que rodea a los esports, específicamente a estos equipos de Dota 2 peruanos; el segundo, permitirá identificar las características del modelo de negocios que emplea cada uno de estos equipos; el tercero, a nivel interno y externo el cómo se encuentran posicionados estos equipos respecto a sus competidores.

6.4. Encuesta

Esta partirá con un consentimiento informado en el cual tendrán que aceptar clicando la casilla correspondiente. Luego de eso se harán preguntas para validar que el público que contesta las encuestas sea el que se requiere, por ejemplo, que tengan más de 15 años y disfruten de lo gamer. La siguiente sección serán preguntas personales como edad, sexo, grado de instrucción máximo, estado civil, estudios, situación laboral, distrito de residencia, etc. Luego de ello, las preguntas irán orientadas a conocer sus preferencias y dedicación en los videojuegos para después pasar a una ronda de preguntas sobre sus nociones respecto al gaming en general. Culminada esta parte, habrá una nueva casilla de validación para continuar con preguntas referidas al juego del que trata el presente documento: el Dota 2. De conocer al respecto, los encuestados serán dirigidos a una sección donde responderán al respecto. Finalmente tendrán preguntas acerca de lo que perciben como usuarios, referente a stakeholders que se involucran en los esports.

De todas formas, esta encuesta servirá para conocer solo una pequeña parte de la comunidad de los videojuegos, ya que se llevará a cabo durante un Festival que promociona principalmente el videojuego Valorant y no el Dota 2, así que los públicos podrían diferir.

De la encuesta que se realizará a 238 gamers, se obtendrá que más del 63% juega por diversión mientras que un 31% prefiere jugar de manera competitiva. Más del 60% ha asistido antes a eventos de esports. El poder de compra es grande porque más del 70% compra juegos y al menos un 60% ha gastado dinero en el juego (skins y pases de batalla), y de los que no compraron, casi a un 30% le gustaría hacerlo. Se obtuvo que 44% anhela formar parte de un equipo competitivo, y que al 81% del público total le gustaría trabajar en esports. Además, sus conocimientos sobre stakeholders son limitados, conocen muy pocas marcas que invierten en esports, pero sí conocen a los streamers y casters.

7. Ética de la investigación

Es de competencia de esta investigación definir los criterios de ética que se emplearán para lograr una gran calidad de trabajo académico, que no signifique un riesgo para la

integridad de los participantes (Babbie, 2000). Por lo tanto, la participación voluntaria, que implica una colaboración consciente de parte de quienes a través de herramientas de investigación participan del estudio, irá de la mano con el consentimiento y la no divulgación de la información para fines no académicos. Esto a través del respeto de las investigadoras por la sensibilidad e integridad de la información, no tergiversándola y entregando consentimientos informados a los participantes. En el caso de las entrevistas y focus groups, este será enviado previamente la fecha de la sesión y debe estar correctamente firmada por el participante, además, será mencionado cada vez antes de iniciar las actividades. Las grabaciones o transcripciones serán almacenadas en una carpeta de Google Drive. En cuanto a las encuestas, en la presentación de la misma irá un texto de consentimiento informado, donde mediante una pregunta dicotómica, el encuestado tendrá que responder si está de acuerdo con participar, de señalar no conformidad, la encuesta lo redirigirá a un apartado final y no tendrá la opción de responder las preguntas pues se requiere la aceptación de este consentimiento; así mismo, este señalará el anonimato.



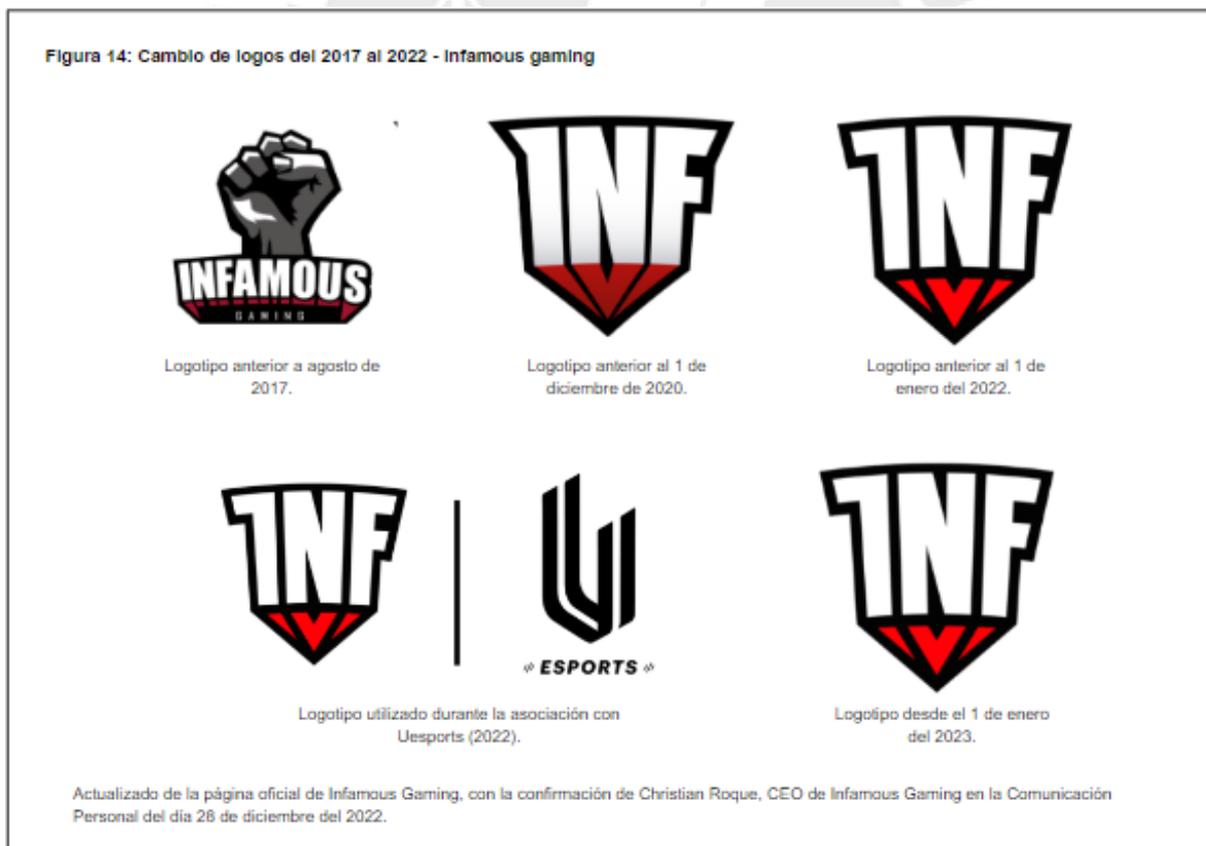
CAPÍTULO 5: SUJETOS DE ESTUDIO

En el presente capítulo se realizará una descripción general de los sujetos de estudio, Infamous Gaming y Thunder Awaken, para lo que se optó por una revisión y búsqueda lo más exhaustiva posible de información, tanto primaria como secundaria, sobre aspectos como su historia, su gaming house y prácticas en su organización.

1. Infamous Gaming

1.1. Historia y trayectoria

Fundado el 15 de diciembre de 2015 por Christian Roque, el equipo ha mantenido el mismo nombre desde esa fecha, sin ningún rebranding u otro cambio de esta índole; sin embargo, sí ha experimentado dos cambios en su logo: en agosto de 2017 y el 1 de diciembre del 2020. Adicional a ello, durante todo el 2022, usaron un logo producto de la asociación con Uesports el cual fue temporal y en el año 2023 nuevamente se regresa al logo utilizado en 2021. A pesar de la evolución de logos del equipo tal como se puede observar en el gráfico N°14, a pesar de las modificaciones, se ha logrado mantener su esencia principal, que está definida en el concepto, los colores y la forma del logo.



Desde sus inicios se plantearon como meta formar a los mejores jugadores en esports a nivel nacional e internacional. Por ello, el equipo administrativo trabaja constantemente sus

bases organizacionales y estratégicas para de cara a la obtención de un estatus de alta competencia, no solo a nivel de resultados en torneos, sino también como marca (INFAMOUS, 2022). Adicionalmente, el equipo es considerado una organización orientada a la generación de contenido valioso, de interés para la comunidad, y un medio de entretenimiento para sus seguidores.

Para comprender cómo nació Infamous, es necesario remontarse al 2015, pues en este año surgieron y su motivación principal e inicial se concentraba en brindar oportunidades de crecimiento a video jugadores que demostraban cierto potencial en determinados juegos, es decir, aquellos que tienen habilidades y capacidades para poder adaptarse a la estrategia del juego, la mecánica, los controles y, además, tener la capacidad de tener un rendimiento competitivo constante en los juegos. Por ello, Infamous Gaming se dedicó a otorgarles los recursos necesarios para que los nuevos talentos pudieran dedicarse cómodamente a entrenar sus destrezas. Recursos entre los que se contaban, computadoras de calidad técnica óptima, espacios de interacción y entrenamiento, así como la infraestructura necesaria para un correcto desarrollo de sus habilidades (Christian Roque, comunicación personal, 23 de agosto, 2022).

Paralelamente a la promoción de oportunidades para desarrollar talentos emergentes, también se consideró desde el inicio captar a los jugadores más talentosos y de más alto nivel en los esports para así aportar de forma positiva al equipo, pues es importante tener jugadores con experiencia ya que tienen conocimiento sobre las competencias y habilidades bien desarrolladas. En esta línea, su fundador, Christian Roque ha dedicado sus esfuerzos a proporcionar a los pro players espacios donde puedan potenciar sus habilidades acudiendo con el apoyo de actores como sponsors y patrocinadores; organizaciones con las cuales se establecen alianzas y convenios que juegan un rol fundamental para Infamous debido a sus relevancia para la sostenibilidad del equipo.

Así mismo, es importante resaltar que su prioridad en potenciar a los pro players, ha conllevado a una preocupación en resaltar la imagen de éstos a través de la redes sociales, para lo cual se dedicaron a generar contenido de valor para la comunidad. Además, esto permite que se trace un vínculo entre jugadores y seguidores del equipo, fomentando relaciones de fidelización con la organización y mantener a la comunidad satisfecha.

Por ello, Infamous es definido por su fundador como un equipo cuyos pilares son la garra, la pasión y el deseo permanente de alcanzar el éxito; tres valores del equipo que son fundamentales, pues definen la identidad de la organización y lo que aspiran llegar a ser a mediano y largo plazo.

Resulta importante mencionar también ciertas iniciativas promovidas por la organización, entre las cuales destacan Infamous Young (una de las más conocidas y resaltantes); creada por uno de sus exjugadores con el propósito de formar un espacio con estilo de academia de preparación y entrenamiento de jugadores para generar una lista de jugadores que compita por ellos en las temporadas 2017 y 2018. Sin embargo, un año más tarde, está lista se amplió y llegó a incluir no solamente a jugadores peruanos, sino también bolivianos, para que participen de la Liga Pro Gaming. Cabe resaltar también que Infamous Young actualmente posee una división en la categoría de Pokemon Unite, el cual es un juego MOBA, que consiste en enfrentar a un equipo en una arena de combate, lo cual evidencia que la meta de Infamous es la expansión a lo largo de varias categorías de juegos y en diferentes facetas, tal como está plasmado en sitios web wiki dedicado a los esports Liquipedia (LIQUIPEDIA, 2020).

Otras de las facetas que Infamous viene desarrollando en la actualidad es, además de participar en torneos como competidor, conformar parte del equipo organizador, un ejemplo de lo cual constituye el haber organizado torneos últimamente de manera conjunta con otras organizaciones tales como Community Gaming, destacando entre ellos la Copa Infame, una competencia de Mobile Legends u otras competencias de Dota 2 (Community gaming, 2019).

1.2. Rol y misión

Como se mencionó anteriormente, la principal misión de Infamous es contribuir a la mejora del desempeño de los jugadores al brindarles diversas facilidades (espacios óptimos, eficientes equipos tecnológicos, oportunidades de competitividad, entre otras). Junto a ello cabe destacar como misión el propósito de seguir creciendo a nivel de resultados, y de resaltar gracias a la expansión que puede llegar a alcanzar.

Su visión a largo plazo es constituirse en una de las organizaciones más exitosas en el mundo de los esports, lo que significa contar con los mejores pro players. Del mismo modo, también se plantean ser el equipo que causa mayor furor y un divertido entretenimiento a las personas que son parte del equipo. Adicionalmente, buscan que patrocinadores y organizaciones aliadas motiven a otras marcas a trabajar de la mano con ellos.

Ahora bien, se ha podido constatar a través de entrevistas de campo, en la información de la misma página de Infamous y en otros portales, que la misión del equipo ha demostrado consistencia al no haber variado a lo largo del tiempo, punto importante a resaltar ya que, según Carlos Rey Peña, la misión de una organización debe perpetuarse con el pasar del tiempo, incluso cuando la organización sufre algunos cambios que alteran el rol que presenta

en diferentes etapas (2016, p. 53). En este sentido si bien el equipo ha ido creciendo en diversos aspectos, conserva la misma misión.

Otro punto a destacar es que la misión de una organización debe presentar y mencionar a sus stakeholders más resaltantes pues gran parte del propósito de una empresa consiste en focalizar sus esfuerzos en sus principales grupos de interés (Rey Peña 2016, p.57). En este sentido Infamous cumple con mencionar algunos grupos de interés como sus propios proplayers y seguidores (fans) del equipo, aunque no mencionan otros como sponsors, equipos rivales y proveedores, entre otros. Si bien cumplen con darles un rol destacado en la visión; dicha dimensión (visión) representa lo que se quiere lograr a futuro, pero omitiendo lo que se refleja en el presente inmediato.

Cabe resaltar que, en algunas entrevistas realizadas, cuando se presenta el tema de la misión de Infamous se repita la ya mencionada anteriormente. Sin embargo, cuando los entrevistados, como en el caso de Kevin Bolaños, se explaya, mencionan puntos que corresponden a la misión, no obstante, no se los considera desde un inicio. Esto se evidencia cuando Bolaños señala que Infamous es un estilo de equipo que crea, forma y emerge talentos con alto potencial competitivo en las categorías de Dota 2, Mobile Legends, entre otros. A diferencia de otros equipos, resalta, Infamous recluta y selecciona jugadores aún desconocidos y los potencia para que en un futuro destaquen en el alto rendimiento. La evidencia de esto es que varios de los pro players mayor cotizados y de más alto nivel han pasado en algún determinado momento por Infamous y ahora forman parte de otros equipos reconocidos incluso a nivel Internacional (Kevin Bolaños, comunicación personal, 8 de noviembre, 2022).

Declaraciones que implícitamente conforman parte de una descripción de misión no presentada formalmente, e incluida en otro apartado que, como se analizó anteriormente, resulta desfasada y no refleja en su totalidad lo que realmente es Infamous.

1.3. Logros

El éxito de Infamous se hizo notorio poco después de haber sido fundado, lo que fue visible durante 2016 cuando el equipo clasificó a uno de los torneos más importantes tal como es el “Frankfurt Major” de Alemania, torneo de Dota2 que reúne los equipos más competitivos de esta categoría (LIQUIPEDIA, 2016). Poco tiempo después, en 2017, Infamous sentó su primer hito tras derrotar a SG esports, lo que les permitió ganar un cupo para “The International”; todo un logro para Infamous y también para el sector gaming peruano ya que se posicionó dentro de un grupo selecto de esports dado su alto nivel.

Dentro del logros de Infamous está el haber logrado destacar en varios torneos, entre los que resaltan un primer puesto obtenido en WESG 2016; el cuarto puesto en los Juegos mundiales de Deportes Electrónicos de 2016; la clasificación en 13°, puesto en “The International”; el campeonato en World Cyber Arena; el podio en la “DPC SA” (temporada 2021-2022), entre otros. (LIQUIPEDIA, 2019)

A continuación, se presenta un resumen de palmarés y logros más destacados de la historia del equipo:

Figura 15: Cuadro de torneos - logros más importantes - Infamous Gaming

Fecha	Sitio	Nivel	Torneo	Resultado	Premio
2022-07-17	3ro	El nivel 2	 DPC SA 2021/2022 Tour 3: División I	5/-/2 Grupo S	\$27,000
2022-02-13	2do	El nivel 2	 DPC SA 2021/2022 Gira 1: Final Regional	0 : 3 	\$25,000
2022-01-23	2do	El nivel 2	 DPC SA 2021/2022 Tour 1: División I	5/-/2 Grupo S	\$28,000
2021-05-21	4to	El nivel 2	 OGA DPC South America Regional League Temporada 2: División superior	4/-/3 Grupo S	\$26,000
2019-08-23	7 - 8	Tier 1	 El Internacional 2019	0 : 2 	\$858,252
2018-03-18	3°-4°	El nivel 2	 GESC: Indonesia Dota2 Minor	1 : 2 	\$35,000
2017-10-29	1°	Nivel 3	 WCA World Cyber Arena Finales Sudamericanas 2017	2 : 0 	\$14,500
2017-08-07	13 - 16	Tier 1	 El Internacional 2017	0 : 1 	\$123,440
2017-01-15	4to	Tier 1	 Juegos Mundiales de Deportes Electrónicos 2016	1 : 2 	\$60,000
2016-10-23	1°	El nivel 2	 Finales de las Américas WESG 2016	2 : 1 	\$30,000

Lista completa de resultados en cualquier torneo

Fuente: Liquipedia (2022)

1.4. Composición del roster

Desde su fundación, Infamous Gaming tomó un roster armado, era un equipo que había participado del evento internacional One Frankfurt Major, es decir, comenzó con un equipo ya formado. Si bien es cierto, en su primer evento internacional no obtuvieron los resultados esperados, esto ayudó al equipo a ganar experiencia y tener en cuenta que es un proceso largo que en la actualidad todo Infamous conoce (Christian Roque, comunicación personal, 16 de noviembre, 2022).

El equipo comenzó con un roster que les ayudó a ganar experiencia; no obstante, conforme ha ido pasando el tiempo el equipo ha tenido rotación de jugadores, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 21: Cambios del equipo, respecto a sus jugadores, desde el 2016 - Infamous Gaming

I N F A M O U S G A M I N G	2016	<p>13 de mayo: AtuuuuuN se toma un descanso de Dota competitivo.</p> <p>28 de mayo: DeMoN anuncia que viajará a Perú para unirse al equipo para las próximas eliminatorias de The International 2016.</p> <p>16 de junio: DeMoN se va para unirse al TNC Pro Team.</p> <p>8 de julio: se revela una nueva lista, con la incorporación de Benjaz y Kingteka.</p> <p>5 de noviembre: Kingteka reveló que dejará el equipo.</p> <p>18 de noviembre - Kingteka se reincorpora al equipo.</p>
	2017	<p>7 de enero: Valquiria se registra en el equipo, mientras que Kingteka deja el equipo para unirse a Not Today.</p> <p>6 de febrero: Kotaro Hayama, Stinger y Valquiria dejan el equipo.</p> <p>16 de febrero: Greedy Wu y Mandy se unen al equipo.</p> <p>31 de marzo: Infamous anuncia una nueva lista.</p> <p>18 de mayo - Kingteka se une al equipo.</p> <p>21 de agosto - Timado deja el equipo.</p> <p>30 de agosto - Kingteka deja el equipo.</p> <p>2 de septiembre: Matthew deja el equipo.</p> <p>5 de septiembre: Benjaz deja el equipo mientras se revela una nueva lista; compuesto por Kotarō Hayama, LeoStyle, Papita, Stinger y Accel.</p> <p>28 de septiembre - LeoStyle- sale para unirse a Digital Chaos.SA. Scofield se une al equipo.</p>
	2018	<p>21 de marzo: Scofield deja el equipo.</p> <p>30 de marzo: Matthew se une al equipo.</p> <p>21 de agosto: Accel, Stinger y Kotaro Hayama se anuncian como jugadores en la nueva lista de Braxstone.</p> <p>7 de septiembre: Timado, Wisper y MoOz se unen al equipo.</p> <p>20 de octubre- Matthew deja el equipo por motivos personales.</p> <p>8 de noviembre: Scofield se une al equipo.</p> <p>30 de noviembre: Scofield y Wisper son reemplazados por EternalEnVy y Sneyking.</p> <p>27 de diciembre: EternalEnvy y Sneyking se van para unirse a Flying Penguins.</p>
	2019	<p>Enero: Wu y Robo-Z están registrados en el equipo.</p> <p>5 de marzo: Robo-Z es eliminado del equipo.</p> <p>6 de marzo - Mason se une al equipo.</p> <p>23 de marzo: Mason y Wu abandonan el equipo.</p> <p>26 de marzo - Oliver y Biver se unen al equipo.</p> <p>17 de abril - El entrenador Egorco deja el equipo.</p> <p>18 de abril: MoOz deja el equipo.</p> <p>26 de abril - Timado deja el equipo.</p> <p>3 de mayo: Black se une al equipo.</p> <p>7 de mayo: Benjaz se une al equipo mientras que Papita cambia de fuera de pista a apoyo.</p> <p>14 de mayo - Benjaz sale del equipo.</p> <p>15 de mayo - HesteJoe-Rotten se une al equipo.</p> <p>27 de junio: el equipo se disuelve después de su salida anticipada del EPICENTER Major.</p> <p>1 de julio - El equipo ficha al Team Anvorgesa.</p> <p>29 de agosto - El roster deja la organización.</p> <p>9 de septiembre - Papita se reincorpora al equipo.</p> <p>12 de septiembre: se anuncia una nueva lista para la temporada que competirá en la temporada 1 de Movistar LPG.</p> <p>14 de octubre - Alucard es removido del equipo.</p> <p>5 de noviembre - Timado se reincorpora al equipo.</p> <p>8 de noviembre: Sacred se une al equipo.</p>

Tabla 21: Cambios del equipo, respecto a sus jugadores, desde el 2016 - Infamous Gaming (continuación)

I N F A M O U S G A M I N G	2020	<p>26 de febrero - Sacred deja el equipo.</p> <p>27 de febrero - Papita pasa de support a offlaner.</p> <p>13 de abril: se anuncia una nueva lista; Pakazs, Kxy, Papita, Michael y Accel.</p> <p>3 de septiembre - Sladin- se une al equipo como streamer.</p> <p>11 de noviembre: el equipo se separa de Kxy.</p> <p>29 de diciembre - Mr. Jeans se une al equipo.</p>
	2021	<p>25 de febrero - Mr. Jeans deja el equipo.</p> <p>1 de marzo: Ángel cambia a midlane y Mandy se sustituye como acarreo.</p> <p>14 de marzo: finaliza el período de prueba de Mandy. Kxy regresa al equipo para sustituir a midlaner, mientras que Pakazs vuelve a llevar.</p> <p>29 de marzo: Kxy se une oficialmente al equipo.</p> <p>27 de mayo - El equipo se separa de Pakazs.</p> <p>8 de junio: Parker se une al equipo.</p> <p>14 de julio: el equipo se separa de Papita.</p> <p>15 de julio: el equipo se separa de Parker.</p> <p>23 de julio: Infamous se asocia con el Club Universitario de Deportes, el nombre del equipo se convirtió en INF.UESPORTS. Suplente de Lumière y Sacred.</p> <p>5 de agosto: Kxy es eliminado del equipo y Alone se une al equipo como suplente.</p> <p>28 de octubre: se revela la lista oficial para la temporada de DPC.</p>
	2022	<p>4 de enero - FalcoStyle se une al equipo como entrenador.</p> <p>19 de febrero: el equipo se separa de Sacred y Michael.</p> <p>20 de febrero -sl4d1n- y Oscar se unen al equipo.</p> <p>3 de abril - Michael- se reincorpora al equipo como suplente.</p> <p>24 de abril: el equipo se separa de Lumière y Parker se une al equipo.</p> <p>5 de junio - sl4d1n- sale para unirse a Tempest.</p> <p>27 de julio: el equipo se separa de Parker.</p> <p>29 de julio - El equipo se separa de Oscar.</p> <p>1 de agosto: el equipo se separa de Alone.</p> <p>3 de agosto: Parker y Leostyle se unen al equipo.</p> <p>4 de agosto - Frank se une al equipo.</p> <p>5 de agosto: se anuncia la lista.</p> <p>4 de noviembre: se publica la lista.</p> <p>7 de diciembre: se anuncia una nueva lista; Mnz, SLATEM\$, Oscar, Sladin- y Mjz se unen al equipo</p>

Liquipedia (2022)

Se observa que durante el periodo 2016 - 2022, diversos jugadores han integrado la plantilla de Infamous Cabe; de entre éstos marcaron un antes y después en la historia del equipo quienes participaron de The International 2016, 5 de ellos peruanos, lo que también representa un logro a nivel nacional para el equipo. A continuación, la figura 16 presenta los jugadores de Infamous Gaming en el International 2016.

Figura 16: Jugadores de la escuadra de Infamous Gaming en el International 2016

The International 2016 Open Qualifiers Squad						
ID	Name	Position	Join Date	Leave Date		New Team
 Greedy	Alexis Ventura	1	2015-12-30	2016-07-08 ^[3]		Not Today
 Kotarō Hayama	Alonso León	2	2015-12-30	-		
 BanG	Steven Vargas	3	2016-01-??	-		
 Accel	Christian Cruz	4	2015-12-30	-		
 Jericho	Diego Rivera	5	2016-06-??	2016-06-??		Not Today

Fuente: Liquipedia (2022)

Del mismo modo, es importante destacar la plantilla actual de jugadores, compuesta por tres peruanos, uno boliviano y un ecuatoriano, siendo la nacionalidad peruana la más preponderante en la escuadra. A continuación, en la siguiente figura se listan los jugadores actuales con su fecha de ingreso al equipo.

Figura 17: Jugadores actuales - Infamous Gaming

The International 2016 Open Qualifiers Squad						
ID	Name	Position	Join Date	Leave Date		New Team
 Greedy	Alexis Ventura	1	2015-12-30	2016-07-08 ^[3]		Not Today
 Kotarō Hayama	Alonso León	2	2015-12-30	-		
 BanG	Steven Vargas	3	2016-01-??	-		
 Accel	Christian Cruz	4	2015-12-30	-		
 Jericho	Diego Rivera	5	2016-06-??	2016-06-??		Not Today

Fuente: Liquipedia (2022)

Es pertinente mencionar que varios jugadores que han pasado por Infamous Gaming, ahora están en equipos muy grandes debido a que el equipo motiva el crecimiento de cada uno de los jugadores que forma parte de él, sin embargo, se puede observar que no hay estabilidad de los jugadores, debido a las nuevas oportunidades que pueden recibir. Es decir, existe una alta tasa de rotación de componente humano en este equipo.

1.5. Descripción sistémica

Partiendo de la definición de estructura sistémica como forma en que se configura o relacionan un conjunto de componentes, áreas, departamentos o comités, (externos e internos), de una organización en específico (UNAL, 2018, p.12), resulta que para el caso de Infamous, tal como puede inferirse de la información recopilada del trabajo de campo realizado y de la teoría expuesta, el equipo presenta un sistema dividido en componentes internos, por un lado, y externos, por otro lado.

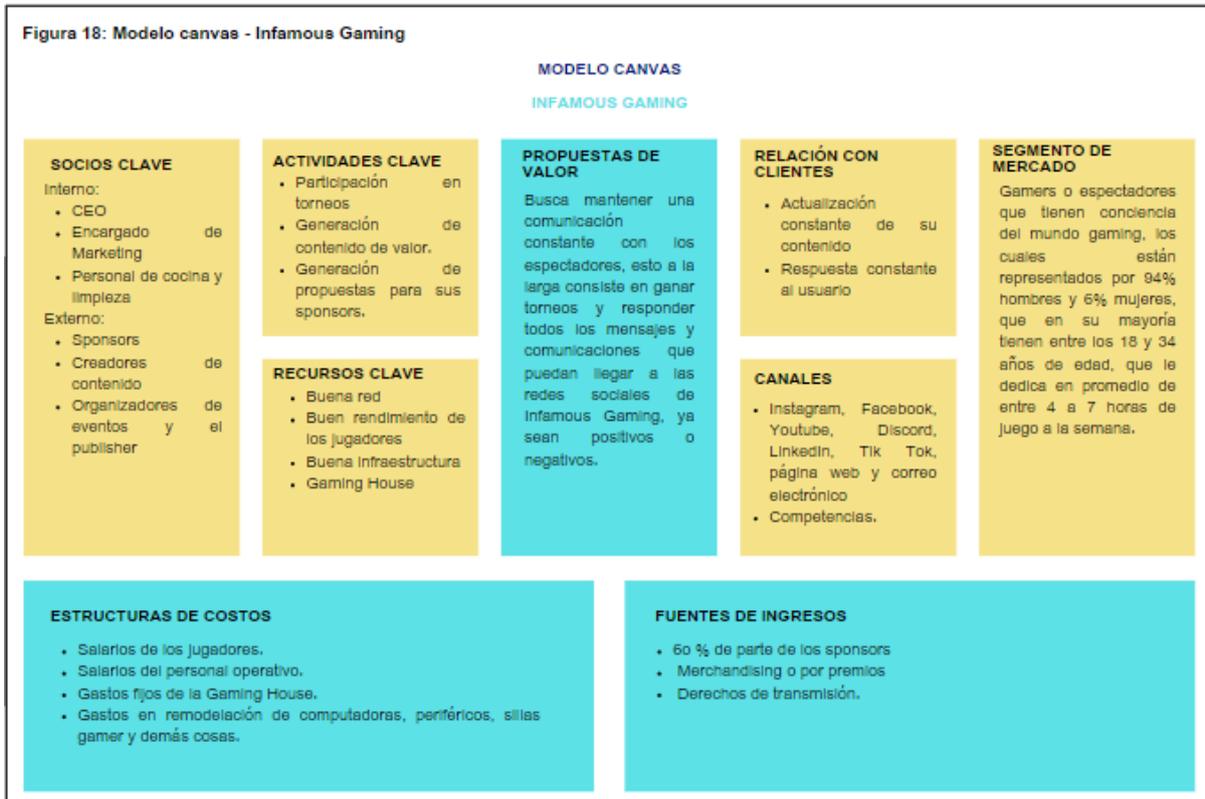
En el aspecto interno de Infamous, los elementos a resaltar son principalmente los componentes tangibles que conforman generalmente a una organización; en este caso en específico, se resaltan las áreas funcionales de Infamous, siendo las principales las de Administración, Gerencia General, Marketing y Esports. Por otro lado, otros componentes tangibles que forman parte de este sistema interno son todos los elementos de infraestructura que presenta el equipo. En primer lugar, es importante mencionar de modo destacado la gaming house de Infamous, ambiente donde residen los jugadores y espacio vital para que puedan realizar sus entrenamientos para alcanzar un buen nivel competitivo al presentarse en los principales torneos en que participan. En segundo lugar, resulta importante mencionar como otro elemento tangible el componente humano dentro del cual resaltan los jefes de cada área funcional, los pro players, los fundadores y los integrantes de los equipos de soporte y servicios adicionales.

Del lado externo del enfoque sistémico de Infamous, vinculado a los componentes intangibles del equipo está, en primer término, la relevante cultura organizacional del equipo que, como se mencionó al describir su misión, busca constituirse en una suerte de espacio potenciador de promesas de los e-sports a los que se forma para que a futuro lleguen a ser considerados de los mejores pro players del sector, lo que decanta en una cultura de carácter familiar y lúdica. Por otra parte, hay que resaltar que si bien Infamous además de buscar convertirse en un equipo líder dentro del nivel de alto rendimiento, a la vez procura desarrollar una cultura de libertad para que sus jugadores puedan resolver ciertos errores que en el camino del aprendizaje se suelen cometer. A saber, su cultura no está enfocada únicamente en los resultados, sino también en el desarrollo personal de cada uno de sus integrantes.

1.5.1. Modelo de negocio CANVAS

La enorme utilidad de la herramienta de gestión Canvas para describir de manera visual e intuitiva la composición estratégica de una marca (Anzola, Bayona & García, 2015; Osterwalder, 2004), ha sido aprovechada para un mejor entendimiento del modelo de negocio de Infamous Gaming que se presenta a continuación:

Figura 18: Modelo canvas - Infamous Gaming

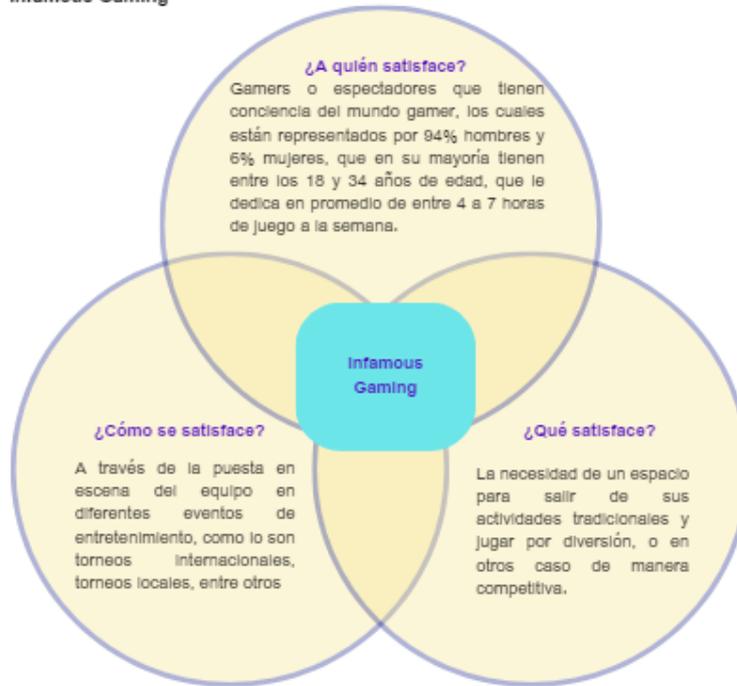


a. Segmento de clientes

El gráfico permite constatar respecto del segmento de clientes, que Infamous Gaming satisface las necesidades de los seguidores del equipo -también conocidos como audiencia- por ver tanto resultados positivos de la escuadra, como contenido extra aparte del relativo a las competencias de los propios jugadores.

En esta línea es importante resaltar que el segmento seguidor está constituido por gamers o simples espectadores con conocimientos del mundo gaming, que se distribuyen en un 94% de varones y 6% mujeres, concentrados en una cohorte de entre 18 y 34 años; mismo que dedican un promedio de entre 4 a 7 horas de juego a la semana. Esto se satisface a través de la puesta en escena de Infamous Gaming en diferentes eventos de entretenimiento, como torneos internacionales y locales, entre otros. Además, son personas que buscan un espacio para salir de sus actividades tradicionales y jugar por diversión, o de manera competitiva en un nivel amateur.

Figura 19: Segmento - Infamous Gaming



b. Propuesta de valor

A este respecto es importante no perder de vista que, con la finalidad de seguir siendo una fuente de entretenimiento, I.G. siempre va a buscar mantener una comunicación constante con los espectadores, lo que conlleva ganar torneos y responder todos los mensajes y comunicaciones que puedan llegar a sus redes sociales, sean positivos o negativos (Kevin Bolaños, comunicación personal, 8 de noviembre, 2022). En concordancia con lo mencionado por el entrevistado, el aspecto potenciador del equipo es tomar la opinión de los seguidores y público externo como una especie de retroalimentación para continuar con los aspectos positivos y crear soluciones de mejora de cara a los seguidores en base a los comentarios negativos o constructivos.

Otro factor diferenciador que aporta valor a Infamous es que, a diferencia de otros equipos, éste funciona como un “puente” hacia el crecimiento profesional para gamers que buscan ser pro players; es decir, reclutan gamers que no son conocidos, pero que poseen todas las habilidades para llegar a ser un pro player en un futuro cercano de mediano plazo. De esta forma, los nuevos talentos pueden incluso conseguir mejores oportunidades, como llegar a ser parte de equipos internacionales que potencian su hoja de vida y acceder a mejores oportunidades de crecimiento.

c. Canales

Se entiende por canales aquellos medios que utilizará la organización para hacer llegar su propuesta de valor hasta el segmento de mercado (Carvajal, 2018). En este sentido, según menciona Kevin Bolaños, Infamous cuenta con diferentes medios por los cuales el equipo funciona y se vuelve representativo. Entre ellos, se destacan redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube, Discord, LinkedIn, Tik Tok, la página web e incluso el correo electrónico corporativo. Además, el canal más grande son las competiciones en las que participa el equipo. Cabe resaltar que una pieza clave para poder manejar sus canales son las personas del equipo de marketing (Kevin Bolaños, comunicación personal, 29 de diciembre, 2022).

d. Relación con el cliente

Según Carvajal, la relación con el cliente parte, independientemente del enfoque de la organización, debido a que este vínculo es una tarea importante del área comercial con el fin de generar lazos rentables con los clientes (Kotler, 2004, como se citó en Carvajal, 2018). Por ello I.G. actualiza constantemente su contenido, mostrando curiosidades de los juegos, creando videos cortos para que la gente que no tiene tiempo pueda enterarse que las cosas cambiaron, además de responder constantemente los comentarios o mensajes a la audiencia, ya sean positivos o negativos, es decir, busca ser una familia, mantener una imagen lúdica para el cliente. Asimismo, para el equipo es necesario seguir ganando torneos y seguir siendo uno de los equipos más importantes de América (Kevin Bolaños, comunicación personal, 8 de noviembre, 2022).

De lo expuesto se puede inferir que, para alcanzar una adecuada relación con los clientes, hay que cumplir el objetivo de conocer y crear distintos vínculos con el cliente, de tal manera que ellos puedan sentir una experiencia única al elegir la propuesta de valor entregada desde la organización, es así que este componente es considerado como algo fundamental para tener un modelo de negocio exitoso (Carvajal, 2018). Es decir, se puede considerar que Infamous Gaming guarda buena relación con los usuarios, pues comprende la importancia de conocerlos y realizar actividades en base a sus necesidades.

e. Fuentes de ingreso

Son tres las principales fuentes de ingresos del equipo: sponsors, merchandising y premios e ingresos por derechos de transmisión: los ingresos por sponsors representan el 60% de los ingresos totales del equipo, o sea la mayor parte de los ingresos de los equipos (Christian Roque, comunicación personal, 23 de agosto, 2022). Esto se debe a un crecimiento en la audiencia de los esports, originado en el incremento constante de aficionados a este

mundo que supone un crecimiento exponencial de audiencia lo que ocasiona que el alcance para los sponsors sea aún mayor.

En segundo lugar, se encuentran los ingresos por merchandising o por premios (Christian Roque, comunicación personal, 23 de agosto, 2022). Se estima que hasta la fecha, por su participación y logros en torneos I.G. ha ganado \$1,572,284, un monto considerable a pesar de que estos premios no los reciben con frecuencia. Lo que revela su posicionamiento como el primer equipo del top de organizaciones sudamericanas con los mayores ingresos por su participación en torneos. Beastcoast ha recibido, \$1,516,443 y Thunder Awaken, \$1,216,065; esto representa una diferencia de \$55,841, respecto a Beascoast y 356,219, respecto a Thunder Awaken. (LIQUIPEDIA)

Los ingresos por derechos de transmisión permiten pagar algunos gastos y demás (Christian Roque, comunicación personal, 23 de agosto, 2022), lo que concuerda con lo indicado por el Diario el Economista, que afirma que los principales deportes dependen de los ingresos por transmisión (2020). Estos derechos se dividen en plataformas de Streaming e incluso en derechos televisivos, tal es el caso de Movistar y Claro Gaming en el Perú, pero se debe tener en cuenta que estos derechos provienen de otros de sus roasters de otros juegos, pues en Dota esto no ocurre.

f. Actividades clave

Para Carvajal, la organización debe cumplir con las actividades que requiera el proceso dentro de su giro de negocio con el objetivo de incrementar su valor de marca y monetario (Carvajal, 2018). Es decir, se deben formar áreas que trabajarán de manera interrelacionada y que cumplan con los objetivos propuestos.

En esta faceta, Infamous Gaming tiene como actividad clave la participación en torneos internacionales y nacionales con la finalidad apuntar a ganar y tener un status determinado, además de la generación de contenido de valor para los usuarios y la generación de propuestas para sus sponsors. Es importante recordar que cada competencia retribuye con un bono de participación a los equipos que logran clasificar y premios para equipos que han obtenido logros destacados, siendo el premio mayor para el equipo campeón.

g. Recursos clave

Según Carbajal, el funcionamiento de cualquier modelo de negocio depende de los recursos que serán usados para generar su propuesta de valor de tal manera que se pueda lograr los objetivos propuestos, en palabras simples, es esto todo aquel elemento que una organización necesita para brindar su oferta (2018). I.G, necesita varios recursos para poder

realizar sus actividades: una buena red para entrenar con tranquilidad, el patrocinador Bitel garantiza disponer de este recurso sin problemas.

También, para un buen rendimiento de los jugadores, se requiere del cuidado de su salud mental y física. para lo que establece la prohibición de consumo de azúcares además de estar pendiente de la nutrición de los jugadores, a través del consumo de una dieta balanceada; por el lado de la salud mental, normalmente tratan de tener un psicólogo para todo el equipo, sin embargo, esto depende netamente de la receptividad del roster.

Asimismo, se necesitan, una buena infraestructura, computadoras en buen estado, buenos periféricos, entre otros recursos para la comodidad de los jugadores, para esto, siempre hay un técnico disponible para poder tener los recursos necesarios en buen estado. Además, es necesario que cuenten con una gaming house, para poder confraternizar y convivir junto al equipo, antes de la competencia y en general para poder tener un espacio adecuado de preparación para cualquier torneo (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

En síntesis, los recursos claves son los pilares sobre los cuales se erguida y se sentaron los cimientos de las actividades medulares del equipo. Estos recursos parten desde el talento humano, que lo conforma el equipo administrativo y los pro players; los recursos materiales, que engloba a la infraestructura y complementos tangibles; y a los recursos monetarios, que son los elementos de financiamiento del equipo.

h. Socios clave

A nivel interno, los principales stakeholders que tienen influencia e interactúan con la organización son los siguientes: el equipo administrativo y operativo de Infamous Gaming, conformado por el fundador- CEO, Christian Roque, cuyo rol consiste, principalmente, en facilitar que las actividades se realicen y los planes se concreten de forma correcta. Este rol de gestor se vincula de forma muy cercana con el manejo de personas dentro de las que destacan los equipos de jugadores, miembros de soporte en el equipo con la finalidad de que todos tengan en mente un solo propósito el cual es ganar, conseguir puestos altamente competitivos en torneos y todo tipo de eventos.

Además, como gestor también ejerce funciones del área Comercial y Marketing, organizando el tema de las redes sociales y sus métricas con el propósito de trascender a varios sectores y conseguir que esto sea un medio que facilite cerrar negocios y tratos con otras empresas endémicas. Este tipo de empresas son aquellas que están cercanas al core del negocio de Infamous Gaming; es decir, que el giro del negocio de estas empresas es de productos complementarios a las necesidades de Infamous. Por ejemplo, periféricos,

software, accesorios, entre otros recursos que necesite el equipo. Por otro lado, están las externas, son aquellas que no son cercanas al core del negocio de Infamous, pero igual trabajan junto al equipo, que pueden ser Doritos, Cifrut, entre otras (Christian Roque, comunicación personal, 23 de agosto, 2022).

Asimismo, también se encuentra, el encargado del área Marketing e Imagen, Kevin Bolaños, quien tiene la potestad de ver la relación con los sponsors, las marcas y otras opciones que generen ingresos para el equipo, además de, idear propuestas de mejora para llevar los torneos de la mejor manera. Pues, cumple el rol de organizador de torneos y comunicador, ya que junto a otras marcas trabaja para que llegue la mayor cantidad de productos, periféricos o cualquier tipo de activación (Kevin Bolaños, comunicación personal, 8 de noviembre, 2022). Además de ellos, también se encuentra, por el lado operativo, el personal que está a cargo de la cocina y la limpieza.

A nivel externo, según lo realizado en los trabajos de campo, se encuentran los sponsors, que son los principales aliados estratégicos, pues, son su principal fuente de financiamiento ya que deciden asignar una parte de su presupuesto para invertir en equipo y de esta manera reciban el retorno de la inversión. Lo que entabla una relación a largo plazo entre ambas partes, con las bases y compromisos necesarios para que pueda haber un buen entendimiento y ambos salgan beneficiados del acuerdo.

La familia Infame cuenta con una lista de empresas endémicas y no endémicas que serán presentadas a continuación:

Tabla 22: Marcas sponsors - Infamous Gaming

Logo	Marca	Descripción	Origen
	HyperX	Empresa dedicada al desarrollo de periféricos: audífonos, micrófonos, etc.	Estados Unidos
	Walon	Es Marca líder en indumentaria e implementos deportivos del Perú, que se exporta alrededor del mundo y ha logrado un gran reconocimiento por su gran calidad.	Perú
	Eset	Ha desarrollado en conjunto con Infamous Gaming un antivirus especializado en la comunidad gamer	Checoslovaquia
	Bitel	Empresa de telecomunicaciones que llegó al Perú para brindar servicios de telefonía, Internet y venta de equipos móviles	Perú
	Doritos	Marca de tortilla chips comercializada y distribuida en España por PepsiCo Food.	Estados Unidos

Cabe resaltar que, durante las competencias internacionales, los patrocinadores de Infamous Gaming, suelen aumentar, por ejemplo, durante la The Last Chance Qualifier

tuvieron como nuevo patrocinador a IQ option, una de las plataformas de trading online líderes en el mundo.

Otro de los socios clave de Infamous son los creadores de contenido que contribuyen al equipo a mostrar mucho más contenido, a tener contenido variado, o especializarse en una rama. El equipo cuenta con la colaboración de una creadora de contenido que dibuja, otra que ve curiosidades del juego, entre otras cosas. Esta especialización le permite al equipo poder llegar a más gente y mantener a los usuarios bien atendidos y que sientan que le gusta bastante infamous (Christian Roque, comunicación personal, 29 de diciembre, 2022).

Tabla 23: Creadores de contenido relacionado con Infamous

Canal	Suscriptores	Idioma	Views
Hexlu	4170 suscriptores	Español	1.343.611 visualizaciones
Dota Almirante	36.300 suscriptores	Español	853.709 visualizaciones
CARIES DOTA	33.700 suscriptores	Español	32.071.421 visualizaciones
Polaris Dota TV	64.600 suscriptores	Español	13.092.246 visualizaciones
AD Gamer	73.300 suscriptores	Español	62.417.293 visualizaciones
Kurama Dota	138.000 suscriptores	Español	87.553.580 visualizaciones
DotA Digest	296.000 suscriptores	Inglés	145.681.185 visualizaciones
NoobFromUA	1,03 M de suscriptores	Inglés	1.069.789.585 visualizaciones

Finalmente, los organizadores de eventos y el publisher, quienes son considerados como los dueños del juego, ya que se encargan de hacer los torneos, invitan a los organizadores de eventos, es decir, le dan el calendario de actividades al equipo y la exposición del juego, además de premios para la organización. Los más importantes para el equipo son Valve, ya que además de ser la desarrolladora del videojuego Dota2, son también los encargados de llevar a cabo el evento más grande de este sport a nivel mundial: El Internacional.

Además de Moonton, que es de Mobile Legends, quienes también mantienen una comunicación constante con el equipo. Otros de los organizadores de eventos como ESL, 4D Esports, BTSBrasilTV, PGL, Beyond the Summit, también son importantes dentro del ecosistema de esports porque son aquellos que permiten a los equipos seguir practicando dentro de un entorno competitivo, así como la posibilidad de solventar al acceder a premios monetarios en torneos como la ESL One, La DPC, la BTS Pro Series, etc.

En síntesis, lo explicado anteriormente se puede resumir mediante una dinámica descriptiva que detalla el desarrollo de un videojuego que alcanza el éxito. Por un lado,

cuando se suele crear un video juego, este tiene un periodo de prueba que forma parte de un piloto. Una vez que se haya aprobado el piloto mediante pruebas, focus group e investigación de mercado, se lanza el juego oficialmente. Si este juego llega a tener éxito e identificación con sus usuarios, promotores del mundo empiezan a invertir y promover competencias de esta categoría. De esta manera, y con la ayuda de branding y promoción de este juego, se logra aportar a la industria de los esports (Christian Roque, comunicación personal, 23 de agosto, 2022).

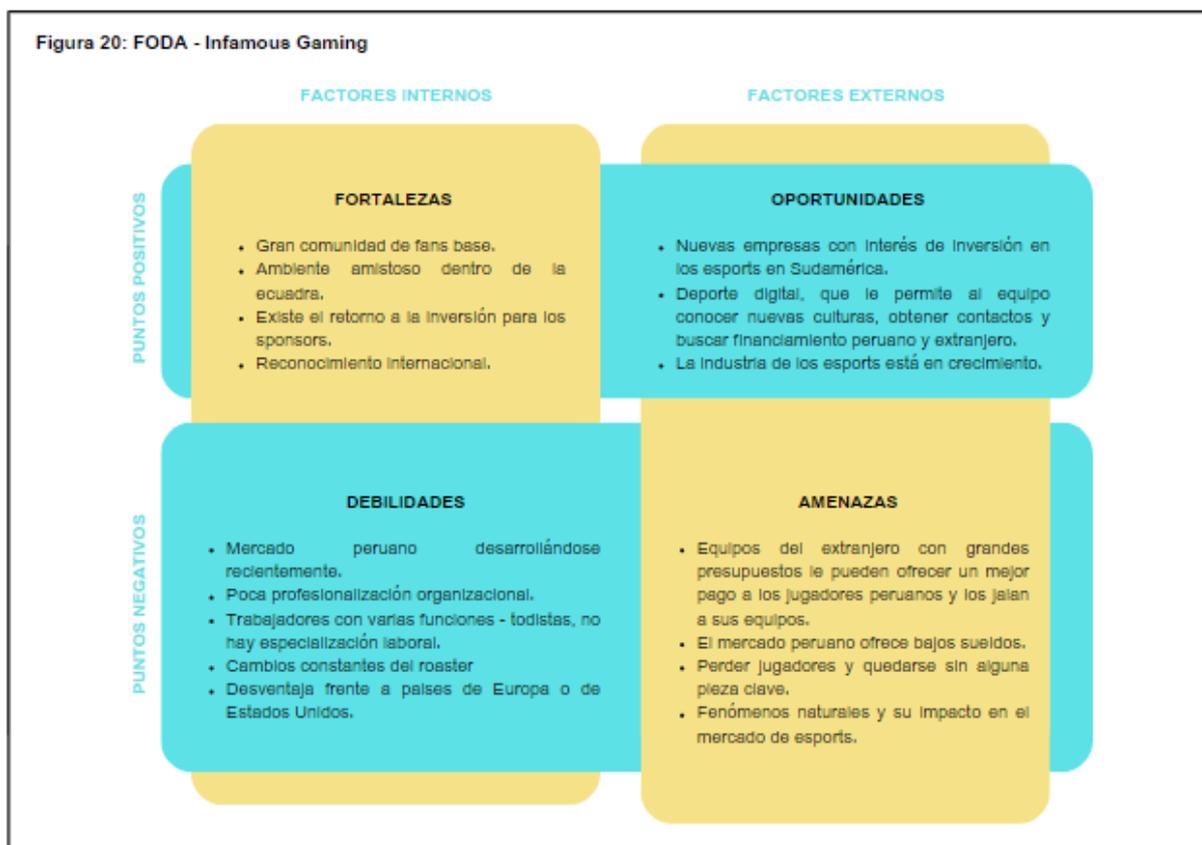
i. Estructura de costos

Los principales costos, que componen la estructura, de Infamous Gaming consisten en el pago de los salarios de los jugadores del equipo y del personal operativo. Además, están los gastos fijos de la Gaming House, los cuales incluyen servicios tales como son el internet, agua, luz, teléfono, los gastos clásicos de oficina, viáticos para traer a jugadores de provincia. Por otro lado, la inversión en nuevos videojuegos, como por ejemplo en Mobile Legends, un juego mexicano, entre otros, con la finalidad de invertir en nuevos rosters. Y finalmente, los gastos en remodelación de computadoras, periféricos, sillas gamer y demás cosas en lo que siempre se puede invertir (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

1.5.2. Análisis FODA

El siguiente FODA ha sido realizado en base a información brindada por nuestros entrevistados e investigación en redes sociales y noticias. Esta herramienta resulta importante para la identificación de cualidades importantes de la organización y desventajas que podrían poner en peligro su desempeño (Glaister & Falshaw, 1999) para la realización de una gestión estratégica.

Figura 20: FODA - Infamous Gaming



Entre las fortalezas de Infamous Gaming se encuentra una gran comunidad de fans base debido a que constantemente las redes sociales del equipo están activas. Además, tiene un ambiente amistoso dentro de la escuadra, es decir tienen un buen equipo de trabajo. Asimismo, existe el retorno a la inversión para los sponsors, pues el equipo les da un buen servicio a los patrocinadores de tal manera que siempre se sientan contentos. Por último, la participación del equipo en torneos internacionales ha permitido que su reputación crezca y que tengan un reconocimiento internacional (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Por otro lado, una de las principales oportunidades es que hay nuevas empresas que tienen interés de invertir en los esports en Sudamérica, debido al performance que demuestran los jugadores peruanos, lo que es beneficioso para el jugador, pero no para el equipo. Asimismo, el mercado digital, le permite al equipo conocer nuevas culturas, obtener contactos y buscar financiamiento peruano y extranjero, de tal forma que se inviertan en el Perú, para que se pueda formar un equipo regional ya no tanto local (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre, 2022). En suma, la industria de los esports está en crecimiento, esto debido a que, en los últimos años, a raíz de la pandemia, se ha incrementado considerablemente la comunidad gamer debido a que varios sectores de

entretenimiento cerraron y las personas empezaron a buscar nuevas opciones, por lo que los esports empezaron a escalar entre el público.

Además, una de las principales debilidades de la organización, es que el mercado peruano está desarrollándose recientemente, por lo que no hay mucho personal que sea experto en algunas áreas de esports y lo que se desearía lograr es que el proyecto sea más grande con la suma de inteligencias de un equipo bien capacitado para trabajar en el sector. Es decir, hay poca profesionalización organizacional en comparación con otros países, lo que nos pone en desventaja en países como Europa y Estados Unidos, donde sí hay más talento especializado en el sector. Asimismo, dentro del equipo, los trabajadores tienen varias funciones, es decir se caracterizan por hacer de todo, son todistas, no hay especialización laboral, porque todo aquel miembro que entra a trabajar ahí debe estar dispuesto a aprender de todo. Si bien las personas involucradas aprenden mucho, lo que los prepara para afrontar diferentes situaciones y abrir su cartera de oportunidades, para Adam Smith (1776), la división del trabajo impacta considerablemente en la productividad laboral y permite la especialización, algo que no se cumple actualmente dentro de Infamous, según lo declarado por el CEO y los otros miembros entrevistados. Otra de las principales debilidades en el equipo es el cambio constante del roster, pues es muy común que un pro player acepte oportunidades de otro equipo más grandes, pues Infamous se caracteriza por ser un equipo que impulsa el crecimiento profesional de sus jugadores.

Finalmente, una de las principales amenazas se relaciona con los equipos del extranjero con grandes presupuestos que le pueden ofrecer un mejor pago a los jugadores peruanos y los jalan a sus equipos, pueden llevarse todo el equipo. Además, el mercado peruano ofrece bajos sueldos, es un mercado barato, por lo que la mano de obra también es barata (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre, 2022). Asimismo, se tiene la desventaja de estar abiertos a perder jugadores y quedarse sin alguna pieza clave que permita al equipo obtener mejores resultados y más logros. Esto se debe a que los jugadores con buen rendimiento son seducidos por equipos internacionales que les ofrecen una línea de crecimiento atractiva y mayores beneficios de vida.

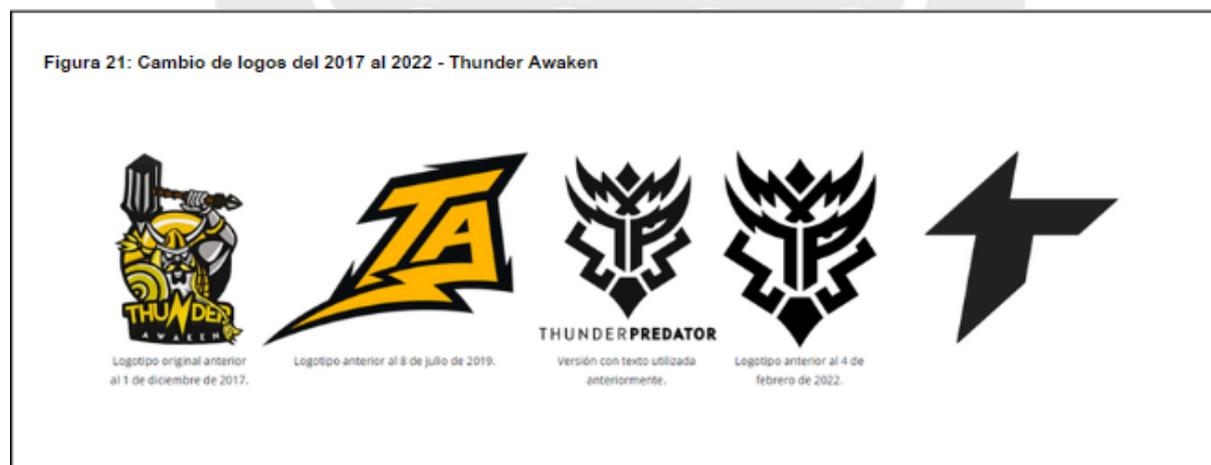
Por último, la amenaza más importante son los fenómenos naturales y su impacto en el mercado de esports, pues, si vuelve una pandemia como la del COVID, la viruela del mono, o cualquier otra que cierre el mercado de nuevo y no permita que haya más inversión, el equipo disminuye sus ingresos, porque a pesar de que los esports son un deporte digital y los sponsors son digitales, ellos necesitan vender y si no venden lo necesario no podrán invertir en equipos de esports. Esta es una observación que normalmente no se nota en los espacios que crecieron a causa del COVID, pues, a pesar de que las audiencias y las visualizaciones

crecieron para los equipos de esports, los sponsors que no son 100% digitales. Por ejemplo, una plataforma de apuestas es 100% digital no tiene que vender nada de manera presencial, porque todo lo vende online, pero en el caso de los sponsors que venden de manera presencial, como son los que venden teleféricos y que a las personas le da miedo comprar porque tienen miedo de que no llegue. Entonces, el sponsor no obtiene los ingresos necesarios para poder en Marketing. Lo que concluye en que, el mercado se cierra a pesar de que la audiencia sube. Pues, si los sponsors no venden, no te pueden pagar más y tampoco te pueden renovar.

2. Thunder Awaken

2.1. Historia

Thunder Awaken es un equipo de esports fundado el 19 de abril del 2016 (Liquipedia, 2022) por Eduardo Ku Bustios y competitivamente desde el 2017 (Thunder Awaken, 2022). En estos 7 años, ha atravesado por varios rebrandings, lo cual se ve reflejado en el cambio de su logo 5 veces. El más importante de estos cambios es el ocurrido en el 2019, en donde no solamente varió su logo, sino que también pasaron de ser Thunder Awaken a Thunder Predator, producto de una colaboración con su sponsor Acer-Predator. Llevó este nombre durante casi 3 años, y luego a inicios de febrero del 2022, tras la finalización de este contrato volvió a su nombre original, cambiando también su logo. En un comunicado en sus redes sociales dio el agradecimiento a la marca Acer y Predator Gaming, informando el inicio de un nuevo ciclo en donde volvían a sus inicios, tomando nuevamente el nombre Thunder Awaken, sumando a ello la experiencia y el cariño obtenidos.



Hasta el momento, la escuadra del Trueno ha participado en 57 torneos y 356 partidas, con un máximo de visualizaciones, en aquellos que fueron streameadas, de 1,054,679, ocupando el 17avo lugar en los equipos de Dota 2 a nivel mundial con la cantidad más alta

de espectadores en paralelo, 1,686,835 debajo del primer puesto del equipo Chino LGD Gaming con 2,741,514.

Thunder Awaken no siempre ha sido un equipo de Dota 2, entre el 2017 y el 2018 contaban con un equipo de Counter Strike. A mitad del 2022 anunciaron un roster de Valorant. Aún es muy pronto para conocer cómo les irá en el mundo competitivo del Valorant. Cabe recalcar que las comunidades según el videojuego del que se trate son diferentes, por lo que quedará estar al pendiente de su desempeño en el 2023 para poder sacar una conclusión. Hasta el momento han ganado un torneo con un prizepool de \$300 llamado el Kurt Champions, pequeño en comparación con los prizepools de los torneos en los que suelen participar en Dota2.

2.2. Rol y misión

Su misión es incentivar el profesionalismo de los jugadores que buscan escalar en sus carreras como jugadores y vivir de lo que les apasiona, apoyándose de la creación de contenido para una conexión con su audiencia. Gutiérrez (2005) indica que la misión de una organización es aquella que muestra la identidad de la empresa, señala la actividad que realiza y la finalidad con la que la lleva a cabo. De ello podemos extraer que Thunder es una organización comprometida con los ciber deportes, también conocidos como esports, por lo que a través del acompañamiento de los deportistas virtuales en los circuitos competitivos de Dota 2 y de otros esports, sumado con el desarrollo de contenido digital dedicado a la audiencia, tiene como meta contribuir a los esports y crecer como organización, teniendo consigo talentosos jugadores y una fan base comprometida.

Respecto a su visión, Eduardo Ku Bustios, CEO de la organización, señala que buscan expandirse a toda Latinoamérica y conseguir el oro a nivel mundial. Esto significa que Thunder Awaken tiene como meta el lograr ganar en el Circuito más importante de Dota 2, en el torneo International. Figueroa comenta que una visión tiene que ser medible, atractiva, posible, estratégica, inspiradora, y establecido en el tiempo (2009), en ese caso, se tendría que reformular la visión del equipo del Trueno para que estratégicamente pueda ser la mejor. En este caso, la visión presentada por el CEO es medible, inspiradora y atractiva, pero falta la parte estratégica y el tiempo. Podría reformularse de la siguiente forma: Expandirse a toda Latinoamérica, consolidándose como una de las marcas más fuertes de esports, producto de la gran calidad de sus jugadores y con ello conseguir el primer puesto en un torneo mundial de Dota 2, en los próximos 4 años.

Para lograr tanto su misión como su visión, el entrenamiento constante, la disciplina de sus jugadores y el impacto en sus fanáticos resulta relevante.

2.3. Logros

Definitivamente el 2021 y el 2022 han sido muy prósperos para Thunder, pues han sumado varios logros a su escuadra. Han logrado la clasificación a 2 Internationals, el TI 10 del 2021 y el TI 11 del 2022, ser ganadores de la Clasificatoria DPC SA 2021/2022 Tour 1: Division I (ESL One Winter 2022), de la DPC SA 2021/2022 Tour 2: Division I (ESL One Spring 2022) y la DPC SA 2021/2022 Tour 3: Division I (ESL One Summer 2022), las 3, clasificatorias que permitieron al equipo sumar su segunda participación a un International. Además de ello, en junio recibieron un premio por la jugada del mes, jugada en donde se enfrentaron a uno de los anteriores campeones de un International, Team Liquid y remontaron la partida a pesar de que estaba ya casi perdida.

Su desempeño en el International ha sido deslumbrante pues hicieron historia al convertirse en el equipo que más lejos ha llegado en un torneo de índole mundial y el más grande de todo el circuito competitivo de Dota2 al lograr vencer a una de las escuadras favoritas, Evil Geniuses, asegurando el TOP 6 en el torneo y llevando consigo un premio de \$662,543.

Figura 22: Cuadro de torneos - logros más importantes - Thunder Awaken

logros		Partidos Recientes			
Fecha	Sitio	Nivel	Torneo	Resultado	Premio
2022-10-23	5to - 6to	Tier 1	El Internacional 2022	1 : 2	\$662,543
2022-07-17	1º	El nivel 2	DPC SA 2021/2022 Tour 3: División I	6/1 Grupos	\$30,000
2022-05-21	5to - 6to	Tier 1	ESL One Estocolmo 2022	0 : 2	\$25,000
2022-04-24	1º	El nivel 2	DPC SA Tour 2021/2022 2: División I	7/10 Grupos	\$30,000
2022-03-06	1º	El nivel 2	Temporada 10 de BTS Pro Series: América	3 : 1	\$20,000
2022-01-23	1º	El nivel 2	DPC SA 2021/2022 Tour 1: División I	7/10 Grupos	\$30,000
2021-10-17	17 - 18	Tier 1	El Internacional 2021	0/0/8 Grupos	\$100,000
2021-05-21	3ro	El nivel 2	OGA DPC South America Regional League Temporada 2: División superior	5/12 Grupos	\$27,000
2021-04-04	5to - 6to	Tier 1	ONE Esports Major de Singapur 2021	1 : 2	\$25,000
2021-02-26	2do	El nivel 2	OGA DPC South America Regional League Temporada 1: División superior	5/12 Grupos	\$28,000

Lista completa de resultados en cualquier torneo

Fuente: Liquipedia (2022)

2.4. Composición del roster

La composición del equipo de Thunder Awaken ha variado a lo largo de los años como se podrá ver en la siguiente tabla.

Tabla 24: Cambios del equipo, respecto a sus jugadores, desde el 2017 - Thunder Awaken

T H U N D E R A W A K E N	2017	12 de marzo - Se forma el roster con los integrantes iniciales; vanN, SmAsH, Ztok y mstco. 20 de marzo: se revela que Jeimari se unió al equipo. 5 de mayo - Jeimari deja el equipo. 7 de julio: se revela que Greedy se unió al equipo. 3 de agosto: se publica la lista.
	2018	8 de enero: se anuncia una nueva lista; Mikasa, Jeimari, Brats, GianDK y Jerry. 23 de marzo: GianDK es eliminado de la lista debido a un escándalo de amaño de partidos. 6 de abril: se anuncia una nueva lista; Atún, Jeimari, Frank, Scofield y Prad. 16 de abril: Iwo se une al equipo como entrenador. 30 de agosto: Sword y The Azathoth reemplazan a Frank y al mánager CEP como mánager. 5 de noviembre: Scofield y Sword dejan el equipo, son reemplazados por Frank y Matthew, mientras que Benjaz se une al equipo como entrenador. 14 de noviembre: Benjaz se va para unirse a WP Gaming. 15 de diciembre - Jeimari deja el equipo por motivos personales.
	2019	1 de abril: se separan de Matthew, mientras que LeoStyle y Scofield se unen al equipo. 21 de abril - LeoStyle- sale del equipo debido a un problema de salud mientras que Jeimari se une al equipo como suplente. 13 de junio - Atun, Jeimari y Prada dejan el equipo. 1 de julio: Scofield se va para unirse a Infamous. 5 de julio: se anuncia una nueva lista para los próximos Clasificatorios de The International 2019. 15 de noviembre: Faker y Accel son reemplazados por LeoStyle y Matthew
	2020	12 de agosto: Techies Senior se une al equipo como streamer. 31 de octubre: el equipo se separa de Frank. 7 de diciembre: Matthew se toma un descanso hasta que se reinicia DPC. Slad1n- se une como suplente.
	2021	1 de enero: se revela una nueva lista; Frank y MoOz se unen al equipo. 12 de junio - Fear revela que es el entrenador del equipo de The International 10. 30 de julio - Techies Senior deja el equipo. 16 de octubre: la lista se separa de la organización. 20 de octubre: se revela una nueva lista; Pakazs, Darkmago, Oscar, Matthew y Pandaboo.
	2022	13 de enero: Techies Senior se une al equipo como streamer. 4 de febrero: finaliza la asociación con Acer Predator y la organización vuelve a ser Thunder Awaken. 18 de febrero - El equipo se separa de Oscar. 19 de febrero: Sacred se une al equipo. 12 de marzo - Vintage se une al equipo como entrenador y analista. 14 de marzo - Pepe se incorpora como Director de Operaciones. 30 de junio - El COO Pepe deja el equipo. 30 de agosto - CMO Jáni deja el equipo. 29 de octubre - DarkMago deja el equipo. 3 de noviembre: Sacred sale para unirse a Beastcoast

Tabla 24: Cambios del equipo, respecto a sus jugadores, desde el 2017 - Thunder Awaken (continuación)

2022	<p>4 de noviembre - El entrenador Vintage deja el equipo. 7 de noviembre: se publica la lista. 16 de noviembre: Alone es anunciado como el capitán de una nueva lista. 25 de noviembre - Se anuncia el resto del roster; Smiling Knight, Ilich, Michael y Accel se unen al equipo.</p>
------	---

Fuente: Liquipedia (2023)

Desde el 2017 a 2022 varios han sido los jugadores que han pasado por este equipo peruano. Tras la excelente participación de su roster en el International 2022, el foco de atención se fijó en Thunder Awaken, atrayendo equipos más grandes como Evil Geniuses y Beastcoast, quienes terminaron fichando a sus jugadores, por lo que hoy Thunder cuenta con jugadores nuevos para su escuadra.

Figura 23: Jugadores de la escuadra de Thunder Awaken en el International 2022

The International 2022 Squad						
ID	Name	Position	Join Date	Leave Date		New Team
Pakazs	Crhistian Savina	1	2021-10-20 ^[27]	2022-11-07 ^[40]		Evil Geniuses
DarkMago	Gonzalo Herrera	2	2021-10-20 ^[27]	2022-10-29 ^[37]		beastcoast
Sacred	Rafael Yonatan	3	2022-02-19 ^[32]	2022-11-03 ^[38]		beastcoast
Matthew	Farith Puente	4	2021-10-20 ^[27]	2022-11-07 ^[40]		Evil Geniuses
Pandaboo	Jose Padilla	5	2021-10-20 ^[27]	2022-11-07 ^[40]		Evil Geniuses

Fuente: Liquipedia (2022)

Figura 24: Jugadores actuales - Thunder Awaken

Active Squad			
ID	Name	Position	Join Date
 Smiling Knight	Aliaksei Svirydau	1	2022-11-25 ^[42]
 Alone	Ricardo Fernandez	2	2022-11-16 ^[41]
 Ilich 	Mario Romero Valdivia	3	2022-11-25 ^[42]
 Michael	Miguel Angel Choque Gomez	4	2022-11-25 ^[42]
 Accel	Cristian Neto Cruz Quispe	5	2022-11-25 ^[42]

Liquipedia (2022)

2.5. Descripción sistémica

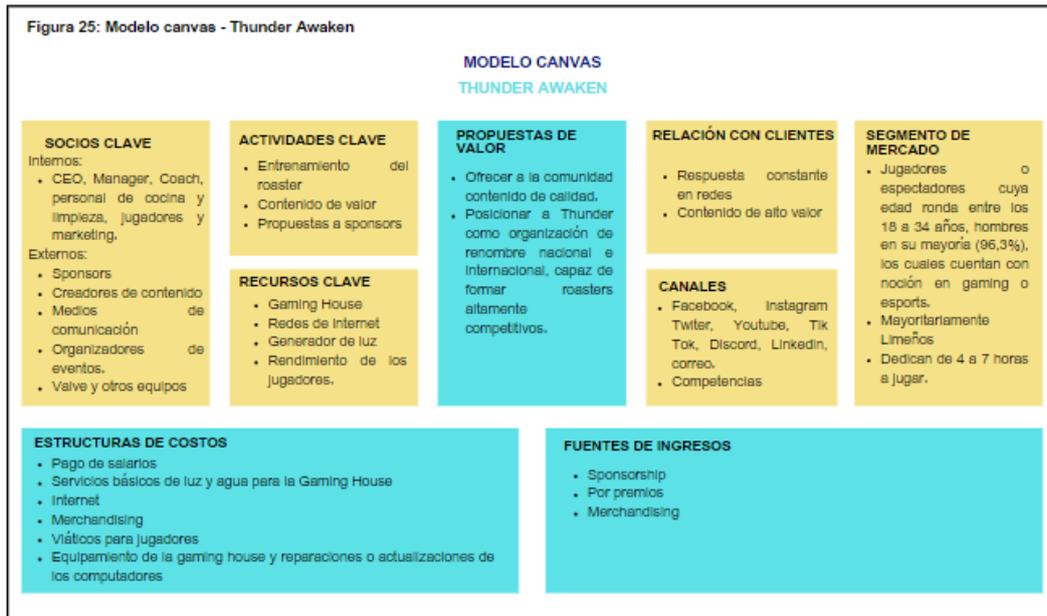
Como se presentó párrafos más arriba para la organización Infamous Gaming, de la misma forma se aplicará una descripción sistémica para esta sección, tomando en cuenta los aspectos internos y externo.

Respecto a lo interno, dentro de Thunder Awaken se puede encontrar que esta es una empresa no muy grande organizacionalmente, esto debido a que no se encuentra dividido en varias áreas como podría observarse en un modelo de negocios tradicional. Thunder Awaken cuenta con marketing, actualmente compuesta por una persona, y el área de esports, que es donde se encuentra el Manager, Coach, jugadores, psicólogo organizacional, etc. El resto de actividades que son necesarias para una organización, como contabilidad y aspectos legales, son tercerizadas. Adicional a ello se puede agregar la infraestructura con la que cuenta Thunder, una Gaming House de 4 pisos en donde pueden entrenar, convivir y planear estrategias. En este espacio cuentan con todo el primer piso dedicado a una bootcamp, y el resto, habitaciones. De la misma forma que para Infamous, el componente humano en este punto también resulta importante, pues sin jugadores, Ceos, coaches, managers, personal de limpieza, etc, no sería posible.

2.5.1. Modelo de negocio CANVAS

El Modelo Canvas es una herramienta de gestión útil para describir de manera visual e intuitiva la composición estratégica de una marca (Anzola, Bayona & García, 2015; Osterwalder, 2004). Es por ello que para entender mejor el modelo de negocio de Thunder Awaken se ha elaborado el siguiente CANVAS.

Figura 25: Modelo canvas - Thunder Awaken

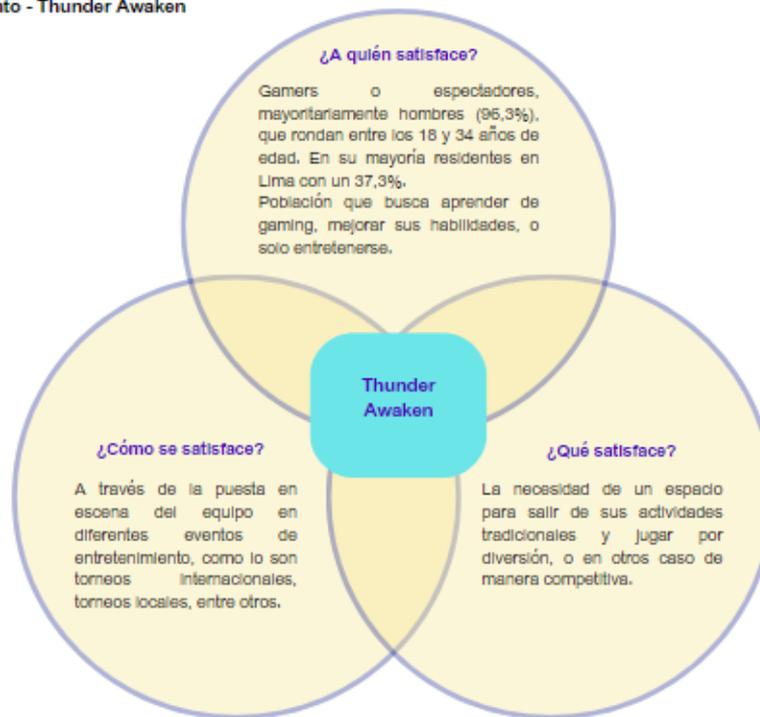


a. Segmento de clientes

La audiencia de Thunder Awaken está conformada por gamers de entre 18 a 34 años, teniendo un mayor impacto en un rango de edades entre los 25 y los 34 años. El 96,3% de estos son hombres y el 37,3% reside en Lima. Adicional a ello, se puede destacar, según la encuesta realizada, que dedican en promedio entre 4 a 7 horas de juego a la semana.

Sus necesidades son atendidas por los equipos a través de la participación del roster en diferentes actividades competitivas o integrativas como torneos nacionales e internacionales o campañas. Se puede resaltar de Thunder que la manera en cómo trata de llegar a su público objetivo a través de redes sociales, es mediante intervenciones en donde hacen ver escenas del día a día de sus jugadores, humanizándolos y compartiendo, generando una cercanía con su audiencia.

Figura 26: Segmento - Thunder Awaken



b. Propuesta de valor

Su propuesta de valor es ofrecer a la comunidad contenido de calidad para conectar a los sponsors y el público. También buscan posicionar la identidad de Thunder Awaken como organización en la que los seguidores puedan sentirse representados. Para ello, llevan a cabo actividades físicas, entrevistas, videos de las salidas con el equipo y el staff, sorteos, watchparties, los cuales son transmisiones en vivo donde los usuarios pueden interactuar en vivo.

Para los jugadores, buscan mostrarse como una marca sólida que les permita desarrollarse en un alto nivel de competencia y exigencia, para lograr reconocimientos a nivel internacional y bajo los mejores estándares de entrenamiento. Thunder Awaken, como lo menciona Felfort, Chief Manager, señala que su objetivo es “Que nos relacionen como la primera opción, esto significa introducirnos en la vida cotidiana de las personas. Convertirnos en contenido life style, ser valor para sponsors y abrir más equipos.” (comunicación personal, 30 de diciembre, 2022)

c. Canales

Thunder Awaken cuenta con diferentes medios donde pueden contactarlos, como, por ejemplo, Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tik tok, Discord, LinkedIn y por correo.

Todos estos, a excepción del último son redes sociales ya que los esports se mueven a través de la digitalización.

d. Relación con el cliente

La relación con la audiencia es directa. Mediante las redes sociales siempre se encargan de subir contenido de calidad y responder lo más pronto posible los comentarios para poder así conectar con sus seguidores.

e. Fuentes de ingreso

Los ingresos por sponsors suelen ser el medio más común en los equipos de esports y el que representa la mayor cantidad, en este sentido, Thunder Awaken cuenta con patrocinadores a nivel nacional e internacional, los cuales serán presentados más adelante.

Por otro lado, se encuentran los ingresos por premios. Se estima que hasta la fecha Thunder Awaken ha ganado por torneos entre \$1,216,065. Esto posiciona a Thunder como el tercer equipo en el top de organizaciones originalmente de la región sudamericana que más ingresos han recibido por su participación en torneos, \$300,378 dólares por debajo del segundo puesto que es Beastcoast con \$1,516,443 y \$356,219 debajo de Infamous Gaming, quienes han recibido \$1,572,284. Cabe resaltar que en su última participación en el International 11, el del 2022, fueron el equipo que mejor performance tuvo, logrando quedar en el TOP 6 de equipos y ganando como premio monetario \$662,543, así que superar esta diferencia de ingresos entre equipos podría ocurrir si Thunder Awaken sigue progresando. Si bien los montos son grandes, es necesario tener en claro que estos no son íntegramente para la organización pues tal y como señala Felfort (Comunicación personal, 29 de diciembre, 2022) el 85% es repartido para los jugadores, y el resto queda para la organización.

f. Actividades clave

Entre las actividades clave de Thunder Awaken está el entrenamiento de su roster, la generación de contenido de valor, y la generación de propuestas para sus sponsors.

g. Recursos clave

El principal recurso clave de la organización es su gaming house, la cuál es una donación de parte de su principal sponsor, por la que el alquiler no genera costos. Esta cuenta con cuatro pisos, siendo el primer piso destinado a una bootcamp la cual tiene una pequeña cocina, un comedor, un hall pequeño como recepción, un baño, una sala con una cocina, un espacio para las mesas, sillas gamer, máquinas, periféricos y todas las herramientas de trabajo necesarias para garantizar un óptimo desempeño de los jugadores, sillones y un televisor, un tragaluz con un jardín pequeño en donde se pueden encontrar máquinas para

hacer ejercicio. En los siguientes pisos se encuentran las habitaciones, las del segundo piso están todas destinadas a la estadía de los jugadores; mientras que las de los pisos siguientes para el personal operativo.

Otro recurso clave son las redes de internet, por lo general cada gaming house cuenta con más de una red disponible en caso una deje de funcionar, así como también un generador de luz.

h. Socios clave

A nivel interno, los principales stakeholders que interactúan con la organización son principalmente el equipo administrativo y operativo de Thunder Awaken; entre ellos están el CEO, principal responsable a cargo de la toma de decisiones; el Manager, persona a cargo de velar por el bienestar de los jugadores, así como también de hacerles un seguimiento; el Coach, a cargo de motivar a sus jugadores y diseñar en conjunto jugadas que les permitan lograr un máximo desempeño. Además de estos, también se encuentra el personal a cargo de la cocina, la limpieza y el lavado de ropa, que para Thunder esta función está a cargo de una sola persona. Bajo esta categoría también se encuentra el contador y el encargado de marketing. En esta área se hacen cargo de las publicaciones y el contenido; en cuanto a la obtención de sponsors, tercerizan con una agencia llamada Basher Agency.

A nivel externo se encuentran los sponsors, empresas que designan una parte de su presupuesto para invertir en la organización. Estos firman un contrato con la organización e instauran requisitos y compromisos de ambas partes por un determinado tiempo.

Los principales auspiciadores de la escuadra del Trueno son Luckbox, Intel, Bitel y McDonald's.

Tabla 25: Marcas sponsor - Thunder Awaken

Logo	Marca	Descripción	Origen
	Luckbox	Casa de apuestas virtual	Reino Unido
	Intel	Empresa dedicada a la producción y distribución de procesadores, sistemas y dispositivos, servidores, memorias y almacenamiento, productos inalámbricos, etc	Estados Unidos
	Bitel	Empresa de servicios de telecomunicaciones	Perú
	McDonald's	Franquicia de restaurantes de comida rápida	Estados Unidos

Para Thunder, sus auspiciadores principales para el International 11 fueron Luckbox y Bitel, hecho por el cual en el International 11 llevaron la marca al lado de su nick en el juego, en el caso de Luckbox, y para ambos, aparecían los logos de la marca en su base.

Figura 27: Elementos visuales en la interfaz de Dota 2



Otros socios clave de Thunder son los creadores de contenido como canales en español o inglés que suben highlights o las partidas de esta escuadra. Estos creadores de contenido pueden ser pequeños (miles de suscriptores) o grandes (millones de suscriptores) y aportan valor y visualización al equipo.

Tabla 26: Creadores de contenido relacionado con Thunder Awaken

Canal	Suscriptores	Idioma	Views
R4D - PRO	8030 suscriptores	Inglés	8.243.227 visualizaciones
ESB_Dota2	13.900 suscriptores	Español	3.984.716 visualizaciones
CARIES DOTA	33.700 suscriptores	Español	32.071.421 visualizaciones
RAGE4DOTA	60.700 suscriptores	Inglés	54.783.021 visualizaciones
Polaris Dota TV	64.600 suscriptores	Español	13.092.246 visualizaciones
Dota Party	105.000 suscriptores	Español	47.544.389 visualizaciones

Los medios de comunicación representan una fuente importante para la visualización del crecimiento de los esports y del desempeño de la escuadra del trueno, especialmente a nivel nacional. Entre estos tenemos a RPP, quien escribió una noticia sobre la eliminación de

Thunder Awaken y su gran desempeño, El Comercio, quienes resaltaron el premio obtenido en el International por parte de la escuadra peruana, de la misma forma la República.

Los organizadores de eventos como ESL, 4D Esports, BTSEsportsTV, PGL, Beyond the Summit, también son importantes dentro del ecosistema de esports porque son aquellos que permiten a los equipos seguir practicando dentro de un entorno competitivo, así como la posibilidad de solventarse al acceder a premios monetarios en torneos como la ESL One, La DPC, la BTS Pro Series, etc. Uno de los más importantes es Valve ya que además de ser la desarrolladora del videojuego Dota2, son también los encargados de llevar a cabo el evento más grande de este sport a nivel mundial: El International.

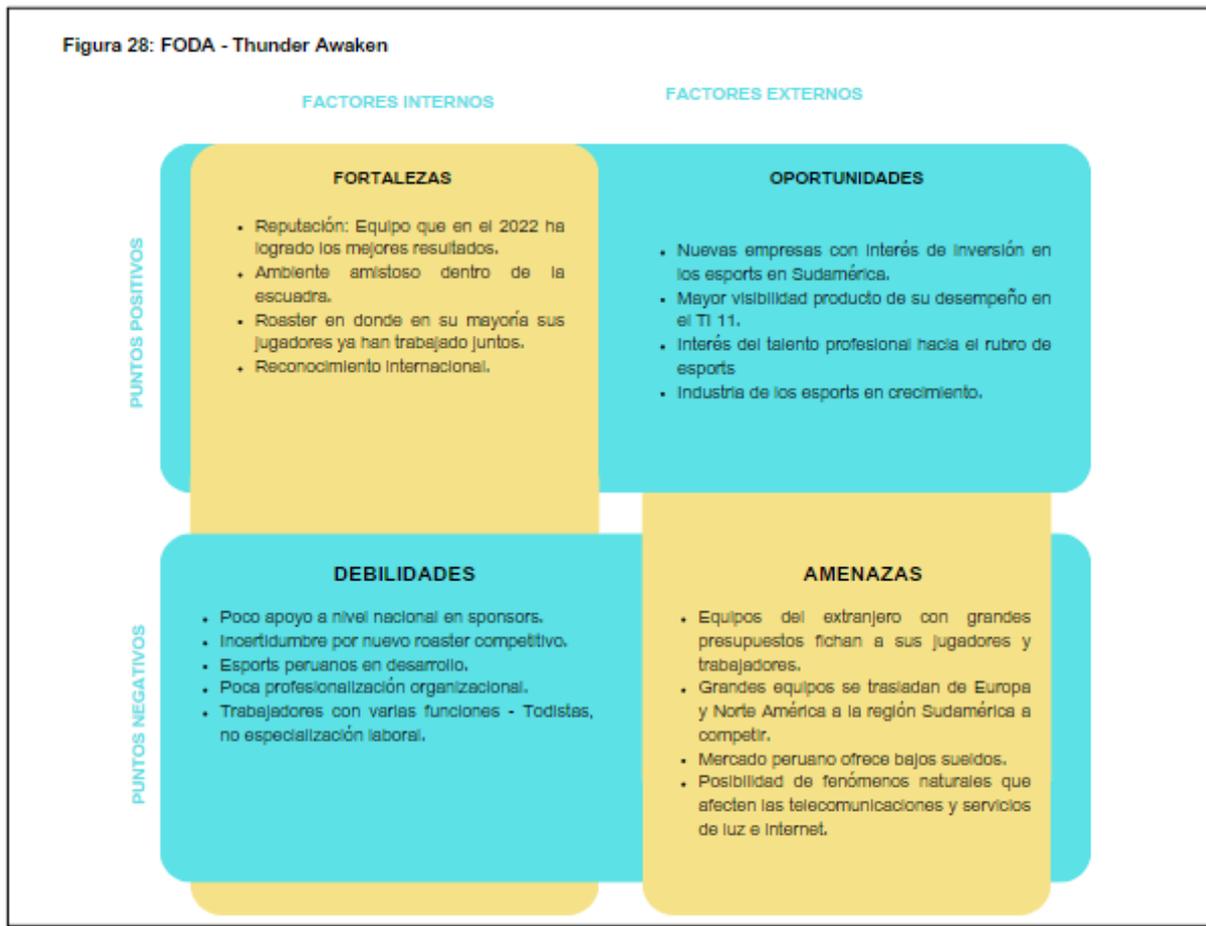
i. Estructura de costos

Los principales costos de Thunder consisten en el pago de los salarios de los jugadores del equipo y del personal operativo, servicios básicos de luz y agua para la gaming house, el internet, elaboración de merchandising, viáticos para traer a jugadores extranjeros o de otras provincias, por ejemplo, a Smiling Knight de Bielorusia, salidas y comida, equipamiento de la gaming house como computadores, periféricos, sillas gamer, entre otros.

2.5.2. Análisis FODA

El siguiente FODA ha sido realizado en base a información brindada por nuestros entrevistados e investigación en redes sociales y noticias. Esta herramienta resulta importante para la identificación de cualidades importantes de la organización y desventajas que podrían poner en peligro su desempeño (Glaister & Falshaw, 1999) para la realización de una gestión estratégica.

Figura 28: FODA - Thunder Awaken



La participación de esta organización en el International 11 en octubre y su gran performance ha significado una gran fortaleza para el equipo, esto debido a que ha permitido incrementar su reputación, trayendo consigo la oportunidad de que empresas que buscan adentrarse en el sector de los esports con interés de inversión se fijen en este equipo, ya que el desempeño de un equipo en un torneo competitivo no es solo fruto de las habilidades de sus jugadores, sino también de la disciplina inculcada por la organización y el entrenamiento proveído.

Thunder Awaken siempre ha tratado de llevar un ambiente agradable en su roaster, esto debido a que garantiza un buen desempeño, al tratarse de 5 personas, 7 contando al manager y al coach, que tienen que estar en constante contacto debido a que prácticamente viven juntos mientras se encuentran en la gaming house, estadía que suele tomar varios meses. Al respecto el Manager del equipo señala lo siguiente:

“Y lo que siempre tiene que pasar, este rubro tiene que llevarse mucho con la amistad así uno no quiera, si los chicos tienen confianza, se conocen y saben cómo reaccionan en diferentes ocasiones, es más sencillo tener una buena performance.” (Gytko, comunicación personal, 28 de diciembre, 2022)

Otra fortaleza referente a su roster es a pesar de que Evil Geniuses y Beastcoast tienen ahora sus jugadores en sus líneas, el equipo que hoy en día integra Thunder Awaken son 3 jugadores que ya antes han participado y entrenado juntos en Infamous: Accel, Michael y Alone, además de que su Manager actual, Gytko Gerel también proviene de este equipo en donde ocupaba la posición de Sports Director, teniendo contacto con los jugadores. En ese sentido, Thunder tiene a 4 pilares importantes que componen el nuevo roster que ya conocen sus fortalezas y debilidades, y que adicionalmente se llevan bien.

El reconocimiento internacional también es una fortaleza del equipo porque pone en alto el nombre de la organización, de modo que los equipos extranjeros presentan interés en practicar con ellos, llevando a cabo scrimms, también llamadas partidas amistosas.

Actualmente es muy poco el apoyo que existe en el Perú para las organizaciones de esports, si bien va en crecimiento, por el momento no es posible compararlo con el nivel que hay internacionalmente, esto se debe a un marcado estereotipo por parte de la población. Sobre ello Solicorn (Comunicación personal, 27 de diciembre, 2022):

“Es más que nada a nivel nacional, en Perú se sataniza mucho los videojuegos, ligado a escaparse de clases, a irte a jugar a un internet, básicamente tirarte la pera como se dice [...] Más adelante se veía como vagos y así. Hace unos 8 o 9 años, hubo un chico que mató a una chica y le pusieron Campeón de Dota en los titulares. [...] la gente de publicidad, de noticias suele vender mucho más morbo de lo que debería y se enfocaron en que el chico jugaba Dota. Luego el caos de dota, la chocolatada de Sideral que destrozaron un espacio y ese es básicamente el lado tóxico de dota, pero justamente por ese tipo de Dota es que muchas veces las personas mayores, adultas, en medios de comunicación suelen agarrarse de eso.”

Es por ello que en ocasiones las empresas prefieren no ser parte de los esports, porque lo conocen o porque solo toman las noticias como referencia, sin prestar atención a los premios de los torneos, a la cantidad de personas que juega, “o gente de 18 años que su trabajo es jugar” (Gytko Gerel, comunicación personal, 28 de diciembre, 2022).

Actualmente son pocas las personas que tienen una especialización en esports o dirigen su carrera hacia ello, o pocas personas que están interesadas en los esports, sumado a que los presupuestos en esports en organizaciones nacionales no son tan grandes para la contratación de personal, por lo que existen pocas personas en las áreas, o se tercerizan los servicios, o los trabajadores hacen funciones que en China o Estados Unidos llevan a cabo personas diferentes. Si bien las personas involucradas aprenden mucho, lo que los prepara para afrontar diferentes situaciones y abrir su cartera de oportunidades, para Adam Smith

(1776), la división del trabajo impacta considerablemente en la productividad laboral y permite la especialización.

En cuanto a las oportunidades se encuentra la mayor visibilidad obtenida por su destacada participación en el International 11, ya que no solo atrae la atención de los sponsors, sino que también crea en otros países una fan base, lo cual también tiene que ver con que más personas a nivel Perú al ver que los esports cuentan con representación nacional reconozcan que los esports están en potencial crecimiento, que traen consigo buenos salarios, resultado y trabajo, por lo que empiezan a prepararse y orientar sus perfiles con vistas a poder laborar en esta industria. Esto permitirá profesionalizar a las organizaciones. Sin embargo, esta visibilización también representa una amenaza, lo cual se evidencia con el interés puesto por parte de organizaciones pertenecientes al circuito competitivo de las región de Europa y Norteamérica, quienes como espectadores y partícipes durante las competiciones contra equipos Sudamericanos, decidieron absorber equipos como Hokori, que recién estaba empezando a despegar y fichando jugadores de los mejores equipos peruanos de Dota 2, representando una gran competencia al entrar a este circuito competitivo, puesto que son equipos con sponsors internacionales más grandes que los nacionales y con un nivel de inversión mucho mayor. Antes de la llegada de Evil Geniuses a Latam, Infamous Gaming era el equipo con mayores ganancias en la región en su participación en torneos con un \$1,572,284, pero hoy termina siendo desplazado, con el asentamiento de este equipo norteamericano con más de 11 años en el circuito competitivo y un aplastante \$21,579,310 de ganancias. Esto hace que estas grandes organizaciones que son Evil Geniuses y Alliance, puedan llevarse a los mejores jugadores para sus equipos, así como también contratar a los trabajadores profesionales nacionales con formaciones avocadas a los esports, ya que no solo ofrecen mejores sueldos, sino también solidez organizacional. A pesar de todo, esto también refleja una oportunidad porque vuelve el mercado más atractivo y competitivo.

Por último, una amenaza latente, frente a la que el sector debe estar atento son los fenómenos naturales que pueden afectar el sistema de telecomunicaciones, servicios de luz e internet, ya que los esports sin internet, ni luz, no podrían existir ya que dependen bastante de la tecnología y la conectividad.

CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los hallazgos de la investigación en relación a los objetivos planteados en el primer capítulo. Asimismo, se busca realizar un análisis al contrastar lo que se dice en la teoría en base a la gestión de stakeholder y modelos de negocio, con la información brindada por los representantes de Infamous Gaming y Thunder Awaken, los sujetos de estudio.

1. Modelos de negocio en los equipos sujetos de estudio, Infamous Gaming y Thunder Awaken

Un modelo de negocio es aquel que muestra el valor de la organización, así como también las partes que lo componen, como los actores y sus roles, las relaciones con sus stakeholders, sus actividades críticas, es la forma en la que se hacen los negocios (Timmers, 1998; Mahadevan, 2000; Rappa, 2000). Este nos muestra cómo actúan las empresas y qué obtienen de ello, de forma que hace posible explicar el valor que provee, experimentar e identificar las estructuras de ingresos y costos con el objetivo de incrementar mejoras y poder lograr más oportunidades en el rubro. Autores como Shafer et al. (2005) señalan que los modelos de negocio representan las actividades estratégicas y logísticas, mientras que Morris et al. (2005) incorpora la economía y los mercados.

En resumen, los autores coinciden en que un modelo de negocio es la suma de valores, actividades y elementos internos y externos, que componen a las organizaciones.

En cuanto al modelo de negocio de los esports, Scholz señala que, para entender el escenario, se tiene que cambiar la línea de pensamiento. "Putting esports into traditional sports categories may no longer be fitting," señala el autor. Es decir, hoy en día los esports se han convertido en una evolución de lo que conocemos como deporte, por lo que para elaborar un modelo de negocio que calce con la descripción de los esports, es necesario pensar fuera de lo tradicional, contemplando las características específicas y diferentes que trae consigo la digitalización al ambiente de los esports. Scholz hace una comparación histórica entre los cuellos azules, también llamados obreros y los actuales cuellos blanco, conocidos como los trabajadores de oficina, administrativos. Así como ambos son diferentes y no dejan de ser un trabajo digno, los white collar workers no pueden ser analizados o tratados de la misma forma que a los azules, así como tampoco pueden reemplazarlos, por la misma naturaleza de su trabajo. Lo mismo aplica con los esports y los deportes.

Entonces, para entender este modelo propio de los esports no basta solamente pensar en deportes tradicionales, sino que también existen otras industrias de las que se pueden extraer ciertas características que dentro de los esports funcionan. Entre ellas tenemos la

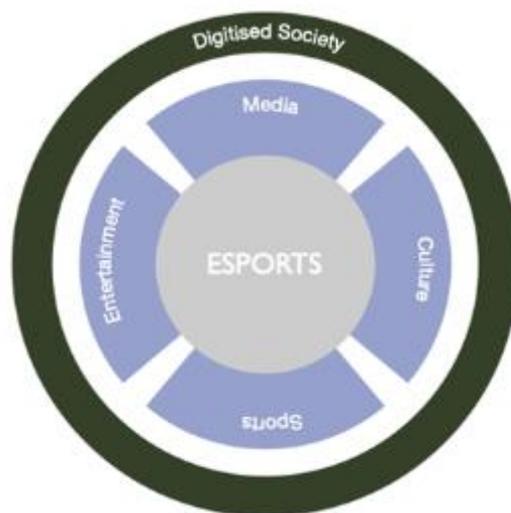
cultura, el entretenimiento y la media. Los esports son considerados parte de una cultura juvenil pues crean y refuerzan estructuras sociales y comunidades, las cuales adoptan una identidad dependiendo del videojuego, ya que según de cuál se trate, cuenta con mecánicas diferentes que hacen que la creación y el intercambio de conocimiento, así como el impacto en las conductas, difieran (Wenger, 2000; Amin & Cohendet, 2004); y del nivel de dedicación (Newzoo, 2019).

Los esports generan una gran masa de conexión a nivel virtual, debido principalmente a su característica glocal y digital.

En cuanto a entretenimiento y media, Scholz señala que los esports traen consigo una nueva forma de comunicarse y diferentes plataformas por las que se presentan. Indica que son más que todo los jugadores y los torneos quienes convierten en entretenimiento el videojuego y le dan popularidad a través del live-streaming. Esto genera la atención de diferentes marcas de broadcasting, en donde la ejecución de los torneos es similar a la producción de una televisora, con la diferencia de que el producto final puede ser observado fácilmente desde casi cualquier lugar, ya que es grande la diversidad de plataformas a las que uno puede acceder para ver el streaming, tanto del celular como de una computadora o televisor, se creó la motivación para empezar a ver videojuegos (Neus et al., 2018).

En conclusión, los esports se encuentran envueltos en diferentes industrias, pues debido a sus peculiares características enmarcadas bajo una sociedad cada vez más digital, comparten algunas de estas con la cultura, los deportes, el entretenimiento y la media.

Figura 29: Los esports como más que un deporte



Fuente: Schoiz (2019)

Para que una organización pueda perdurar en el tiempo, es necesario que sea sostenible. Esto surge debido a que la sostenibilidad brinda oportunidades de innovación, aporta valor en la cadena, desarrolla nuevas formas de negocio que sean rentables y estables, así como también la introducción de nuevas prácticas. La sostenibilidad no puede ser tratada de un solo plano. Las teorías más comunes al respecto son la ESG y las 3P de la sustentabilidad (Triple Bottom Line).

La primera hace referencia a criterios que se rigen bajo los objetivos de Desarrollo Sostenible: Ambiental, Social y Gobernanza (Bosch, 2022). El aspecto ambiental hace referencia a un pilar vinculado con los impactos que las actividades propias de la organización pueden generar a nivel del medio ambiente, por lo que debe regularse el impacto y garantizarse el equilibrio para lograr el bienestar. Por otro lado, el aspecto social hace referencia al vínculo que genera la organización con las comunidades, garantizando los derechos de sus colaboradores, así como también de su audiencia, a través de acciones transparentes y éticas. Por último, el principio de gobernanza es un conjunto de normas que las empresas adoptan para una sana interacción entre accionistas y el directorio de las empresas, así como para también asegurar la rentabilidad económica.

La teoría de las 3P o Triple Bottom Line de John Elkington (1997) también completa los dos primeros aspectos de la ESG; sin embargo, en lugar de gobernanza, emplea el criterio económico. En el 2018, este autor recalcó la importancia de entender este criterio como algo

más allá de solo el financiamiento, por ello, la perspectiva económica incluye más que solo los beneficios financieros que uno puede alcanzar al incrementar los ingresos y reducir los costos (Mansfield, 2009; Robert, 2018), pues también debe agregarse el valor hacia los clientes (Masalskyte et al., 2014).

Scholz, en su libro, considera que la segunda es la más apta; sin embargo, tras los últimos acontecimientos, por ejemplo, el impacto del COVID, las nuevas tendencias de trabajo: teletrabajo, el cambio en las culturas, y la importancia de la cada vez más cercana Agenda 2030 ha hecho que los inversores estén más predispuestos a empresas con un plan estratégico que considere los criterios ESG (Deloitte, 2021). Entonces, debido a que los esports exigen innovación y se encuentran en constante cambio, para hacerlos sostenibles, se necesita desarrollar un modelo de negocio en base a ESG ajustado al contexto peruano.

Un hallazgo importante respecto a este modelo es que los equipos de esports en el Perú sí generan un impacto ambiental como se puede evidenciar en el PESTEL, pero a pesar de ello, actualmente no lo consideran dentro de su planificación estratégica, ni a largo plazo, pero sí se perfilan a hacerlo en un futuro, como se puede ver en las siguientes citas.

“O sea los Esports de alguna forma intervienen en la ecología no sé, por ejemplo, si se requiere el uso de mucha luz en el tema de conectividad o algo así, no de verdad que ahí sí me agarraste, pero ahora que me lo has hecho a recordar voy a ver qué hago con el tema ecológico. O sea, siéndote sincero no tenemos nada en el tema ecológico, pero tengo que hacerlo. Sí o sea de hecho este no sé cómo puedo aportar para ser honesto ahorita tengo que ponerme a estudiar eso, pero creo que desde todos los lados siempre se puede hacer algo. Sí quizás no directamente digamos con el cuidado de la luz y todo eso, porque eso es muy difícil, pero no sé, sembrando plantitas o algo así.” (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre)

“No tenemos eso mapeado, pero obviamente cuando la organización cambie al contenido life style y la imagen con los colaboradores, tendremos esto.” (Felfort, comunicación personal, 29 de diciembre)

En estudios y planes estratégicos donde se abarcan modelos de negocios, es posible encontrar que se usan las 5 fuerzas de Porter, en la industria de los esports también es posible aplicarlas, pero mientras que para Porter la entrada de nuevos competidores, la presencia de servicios sustitutos, el poder de negociación del cliente y proveedor resultan una amenaza (Porter, 1979), para Scholz, en los esports representan una oportunidad (Scholz, 2019). Esto se debe principalmente a que los stakeholders en esta industria tienen un vínculo entretendido, ya que se necesitan mutuamente para lograr sus metas. Entonces, la coopetición resulta

bastante beneficiosa para que puedan compartir conocimiento y desarrollar nuevas estrategias.

La siguiente figura muestra cómo Scholz representa la interconexión en los esports:



A continuación, para motivos de la tesis y considerando lo señalado anteriormente, se ha reformulado la Figura, cambiando la teoría de las 3P de Elkington por la ESG. Además de hacer unos cambios en los stakeholders considerados por el autor. Todo ello se mantiene englobado dentro de un marco legal, el cual en América Latina es muy tenue aún, o casi inexistente, según lo que mencionan los entrevistados y lo que señala la búsqueda bibliográfica.

Figura 31: Interconexión en los deportes - Reformulado



Fuente: Scholz (2019)

Además de ello, se ha hecho un cambio en los stakeholders considerados por Scholz, colocando los que en la presente tesis fueron determinados.

1.1. Análisis de Generación de Valor

1.1.1 Externo

a. Valor compartido

Porter y Kramer (2011) indican que el valor compartido es aquel que permite vincular las actividades que realizan las organizaciones con el impacto que tienen en la sociedad. En base a las entrevistas y bibliografía se ha analizado el valor compartido desde el valor económico, valor social y el valor ambiental.

Respeto al valor económico, Este surge en tres planos, hacia sus jugadores porque les da un sueldo y ganancias por hacer lo que les gusta, hacia sus sponsors, porque por la inversión que estos hacen reciben un retorno que puede ser publicitario, a nivel de alcance o económico a nivel de personas que se sienten motivados a comprar sus productos, y a nivel de audiencia, seguidores fieles que tras ver el desempeño del equipo deciden apoyarlo y comprar su merchandising.

En cuanto al valor social, para ambos equipos este consiste en que hace visible el crecimiento de la escena competitiva de los esports, mostrando que hoy los jugadores pueden vivir de lo que aman, motivando a que más personas con esta vocación puedan ingresar al sector, tanto jugadores como estudiantes que quieren orientar su profesión.

Como se puede ver, las actividades de los equipos de esports, especialmente Thunder Awaken e Infamous, se concentran en el valor económico y social, y por el momento no toman en consideración el valor ambiental. Sin embargo, Christian Roque, CEO de Infamous, señala que su organización dentro de su planificación estratégica a largo plazo tiene en miras tomar en cuenta su impacto ambiental y presentar estrategias que permitan disminuir su huella.

a.1. Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social Corporativa depende bastante de los valores y cultura de las organizaciones. Esto se denota en lo mencionado por Howard Bowen, más conocido como el padre de la Responsabilidad social, pues, expresó de manera contundente que las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones. De la misma manera, el autor define la Responsabilidad Social Empresarial como la necesidad de la implementación de políticas o acciones que permitan, yendo en línea con los objetivos, contribuir a la sociedad (Bowen, 1953, p.6). Por lo tanto, aplicar RSE resulta importante para todas las organizaciones.

Cuando una organización decide implementar Responsabilidad Social Empresarial debe entender que es un proceso a largo plazo, debido a que se debe cumplir con una serie de fases de implementación que tarda un tiempo en adaptarse. Según Bestatén y Pujol (2004), citado por Solano, estas fases constan de tres categorías: primarias, secundarias y terciarias, las cuales deben seguir un proceso que concluirá en la aplicación de acciones responsables.

Por otro lado, es importante mencionar que la Responsabilidad Social Empresarial debe estar estrechamente relacionada a las principales actividades comerciales y de rentabilidad de una determinada organización. Es por ello que los conceptos afines como el valor compartido tienen muy en cuenta elementos como el core business y la cadena de valor (Ortega, 2019).

En el ámbito gamer esto no suele muy común, Solicorn Sunbae, Creadora de contenido señala:

“Es algo un poco triste, pero en general el marketing de las marcas ha evolucionado muchísimo, y en general en Dota 2 no hay aún de eso. Sé que el tema de Responsabilidad Social se aplica bastante. [...] Se enfocan en experiencia del usuario más que en atraer gente

siendo buenitos o haciendo obras sociales. [...] En el aspecto de gaming el tema de Responsabilidad Social más que nada se da por juegos independientes que tratan de dar un mensaje, como el videojuego de Live is Strange, o Stray.” (Solicorn Sunbae, Comunicación personal, 27 de diciembre, 2022)

A pesar de ello y debido a que los esports se encuentran en evolución en Perú, las organizaciones poco a poco están empezando a poner su granito de arena en actividades sociales. Por ejemplo, hoy en día con la facilidad de acceso a internet y a aparatos electrónicos, el ciberbullying se convierte en un problema que aqueja a los escolares. Sobre ello el Minedu a través de cifras del portal Síseve reporta que en octubre del 2022 se detectaron 1730 casos de bullying, de los cuales 97 pertenecían al ciberbullying (Minedu, citado en RPP, 2022); es decir, el 5,6%. Debido a que los esports forman parte de actividades que ocurren necesariamente a través de medios digitales en donde el uso del internet es necesario, esto representa un peligro para su audiencia y jugadores en formación. Además de ello se ven expuestos comportamientos vulgares y vocabulario obsceno. La Anti-Defamation League (2021) llevó a cabo un estudio en donde señaló que para el 2021 Dota 2 era el segundo juego con un mayor nivel de toxicidad, con un 78% de participantes que indicaron haberse visto expuestos a acoso durante sus partidas, muy cerca al 79% de Valorant. Christian Roque comentó que la organización Infamous Gaming reconoce la exposición de los ciber jugadores a ello, por lo que junto con el Instituto del Niño hace unos meses llevaron a cabo actividades de concientización y cuidado frente al acoso en redes sociales e ingame.

Adicional a ello, también han sido parte de campañas de recolección de chapitas para el reciclaje. “A mí siempre me ha gustado esa parte altruista o sea siempre que alguien me dice: ¿oye nos puedes apoyar con eso? Yo sí normalmente, podemos apoyar podemos sumar a la vida de la gente y siempre estamos con eso en el corazón y pues no todo bien con eso claro.” (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre) señala el CEO de Infamous Gaming.

En el caso de Thunder Awaken, se ha visto que el equipo, con la llegada de Smiling Knight a Perú, su nuevo jugador, hace poco participó junto a su sponsor McDonald’s de la campaña Regalando Sonrisas, campaña en la cual repartieron hamburguesas, papitas y bebidas a niños y familias en la calle. Además de ello no se conocen más iniciativas de parte de Thunder.

a.2. Análisis PESTEL

i. Aspecto político

El Perú es un país con una inestabilidad política que va desde el 2011 al 2022: 8 presidentes diferentes, 5 exjefes de estado en prisión o en investigación por corrupción. Esto hace que en ocasiones algunos potenciales inversionistas tengan miedo de destinar presupuesto en el país, con el riesgo latente de cualquier revuelta o problema. El caos político influye en la toma de decisiones, por lo que se hace necesario el identificar posibles tensiones.

Actualmente el Perú se enfrenta nuevamente a la destitución de un presidente ya que este de manera inconstitucional trató de disolver el Estado, en su reemplazo, Dina Boluarte, tomó la posición de presidente y hace frente a manifestaciones que exigen su renuncia y que hasta el momento han causado ya varias muertes, cerrando aeropuertos y carreteras.

Adicional a ello se puede destacar la burocracia y la corrupción, las cuales afectan la forma en cómo los contratos ocurren y se desarrollan los negocios. Políticamente por el momento los esports aún no son considerados como deportes, por lo que no entran en la Ley de Promoción del Deporte.

ii. Aspecto económico

La desaceleración del crecimiento viene marcada por un incremento de la inflación gatillado por la pandemia, generando un miedo a invertir. El Banco Central decidió subir sus tasas de interés para combatir la inflación. Reuters señala que el Banco Mundial y el Fondo Internacional Monetario colocan a Colombia sobre Perú en el ranking de economías latinoamericanas con mayor crecimiento. Sin embargo, el escenario económico empieza a mostrar que pueda tornarse positivo pues se prevé que el PIB crecerá un 2,7% para el 2023 (BCRP, 2022), además, Moody's, Fitch y S&P comentan que la calificación del país seguirá manteniéndose ya que no ven posibles riesgos por el momento.

Definitivamente lo externo también influencia en el país, ejemplo de ello es el incremento del precio de los bienes producto de la guerra entre Ucrania y Rusia.

iii. Aspecto social

En este aspecto el 2022 ha estado marcado por manifestaciones, actos de vandalismo y bloqueos de carreteras. Las primeras manifestaciones surgieron producto de la subida del precio de los bienes, lo que originó toques de queda en diferentes regiones. Luego, tras el arresto del expresidente Pedro Castillo, las manifestaciones se intensificaron, algunos salieron a marchar a su favor y otros en contra del gobierno de Dina Boluarte y del ex Presidente. Esto ha generado el cierre de los dos aeropuertos más importantes del Perú: El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima y el Aeropuerto Internacional Alfredo Rodríguez Ballón de Arequipa, además de muchas personas varadas durante más de 10 días

en la carretera producto del cierre de las autopistas más importantes que conectan los departamentos del país, siendo los principales afectados los departamentos del Sur.

iv. Aspecto tecnológico

Debido a que los esports son principalmente virtuales, son propensos a los ciberataques, en una entrevista para ESET, Christian Roque comenta cómo sufrió un ataque de Doxx, un virus que ataca los datos financieros y los revela sin permiso de la víctima; por lo tanto, contar con un antivirus resulta bastante importante.

Los esports son un motivo para seguir innovando en tecnología, ya que exigen equipos de alto nivel con todas las actualizaciones y componentes necesarios para asegurar el mejor rendimiento posible de los equipos; además de ello, la importancia del 5G toma bastante relevancia, sin internet los esports prácticamente no podrían ocurrir ya que, sin la conexión, nadie podría utilizar los servidores.

En el caso de las gaming houses, estas necesitan estar lo suficientemente equipadas para tener espacios para más de 1 módem de internet, ya que un respaldo es siempre necesario, así como la infraestructura para un generador de luz en caso exista un problema con uno de los proveedores.

Un problema evidente para los esports puede ser el corto ciclo de vida de los productos por la obsolescencia programada, especialmente para aquellos deportes electrónicos que son mobile; es decir, que requieren de un celular para jugarse.

v. Aspecto ecológico

Actualmente no existe una regulación medioambiental vinculada a los esports, a pesar de que estos se encuentran altamente vinculados con algunos aspectos como el consumo de luz e internet. El uso del internet genera emisiones de dióxido de carbono, así que este es también un agente contaminante. La Revista científica Pesquisa Javeriana (2021) presenta el siguiente gráfico.

Figura 32: La contaminación de internet



5 horas en una computadora generan 0,025 kg de CO₂. Gytko, Manager de Thunder Awaken y Christian Roque, CEO de Infamous, señalan que los equipos entrenan aproximadamente 12 horas por día, independientemente del tiempo que cada jugador desee dedicarle extra. Además de ello, entrenan 6 veces a la semana, siguiendo el sistema chino (Gytko Gérel, 28 de diciembre, 2022). En total por semana solo un jugador de un equipo competitivo de esports está frente a una computadora durante 72 horas por semana, 84 si se considera que los players le dedican 2 horas extra diarias para jugar o practicar, y 88 horas si se considera que en su día de descanso juegan 4 horas. Entonces, tomando en cuenta solamente a un roster de 5 jugadores, a la semana estos utilizan 440 horas un computador, lo que significa que a la semana producen 11 kg de CO₂, lo que en un año serían 528 kg de CO₂. Si a esto se le suma el tiempo que el coach, el manager, los encargados de marketing, y el CEO utilizan los computadores, esta contaminación incrementa. Algunos de los equipos tienen más de un roster porque se dedican a otros juegos como Thunder Awaken que también participa en Valorant, o Infamous Gaming que cuenta con Infamous Young, un semillero donde se entrenan a más deportistas que conforman diferentes equipos dentro de la organización. Además, entre los equipos notables y activos de la región Sudamérica se pueden encontrar 14 organizaciones.

Adicional al uso de las computadoras, dentro de los esports se puede hallar el uso del aire acondicionado y el internet que debe estar siempre encendido, y que incluso es necesario contar con más de una red, ello con el motivo de contar con el mejor desempeño posible de los jugadores.

1.1.2. Interno

a. Entendiendo el negocio

Las organizaciones de esports están conformados por proplayers que juegan de manera competitiva, los cuales suelen estar acompañados de coaches, managers y psicólogos deportivos; además de ello cuentan con equipos laborales que cumplen con labores operativas como es la contabilidad, servicios legales, servicios de limpieza y alimentación y marketing. En algunas organizaciones tercerizan servicios con agencias de sponsoring, marketing, etc. Además, cuentan con espacios donde pueden entrenar las cuales son llamadas gaming houses las cuales están compuestas por bootcamps, también conocidos como centros de entrenamiento o una casa preparada exclusivamente para las necesidades de los jugadores, en dónde está el ambiente de las computadoras y un espacio donde se reúnen para repasar estrategias, habitaciones donde conviven los jugadores, coaches y managers, y espacios comunes como comedor, cocina, baños y ciertas organizaciones, mini gimnasio.

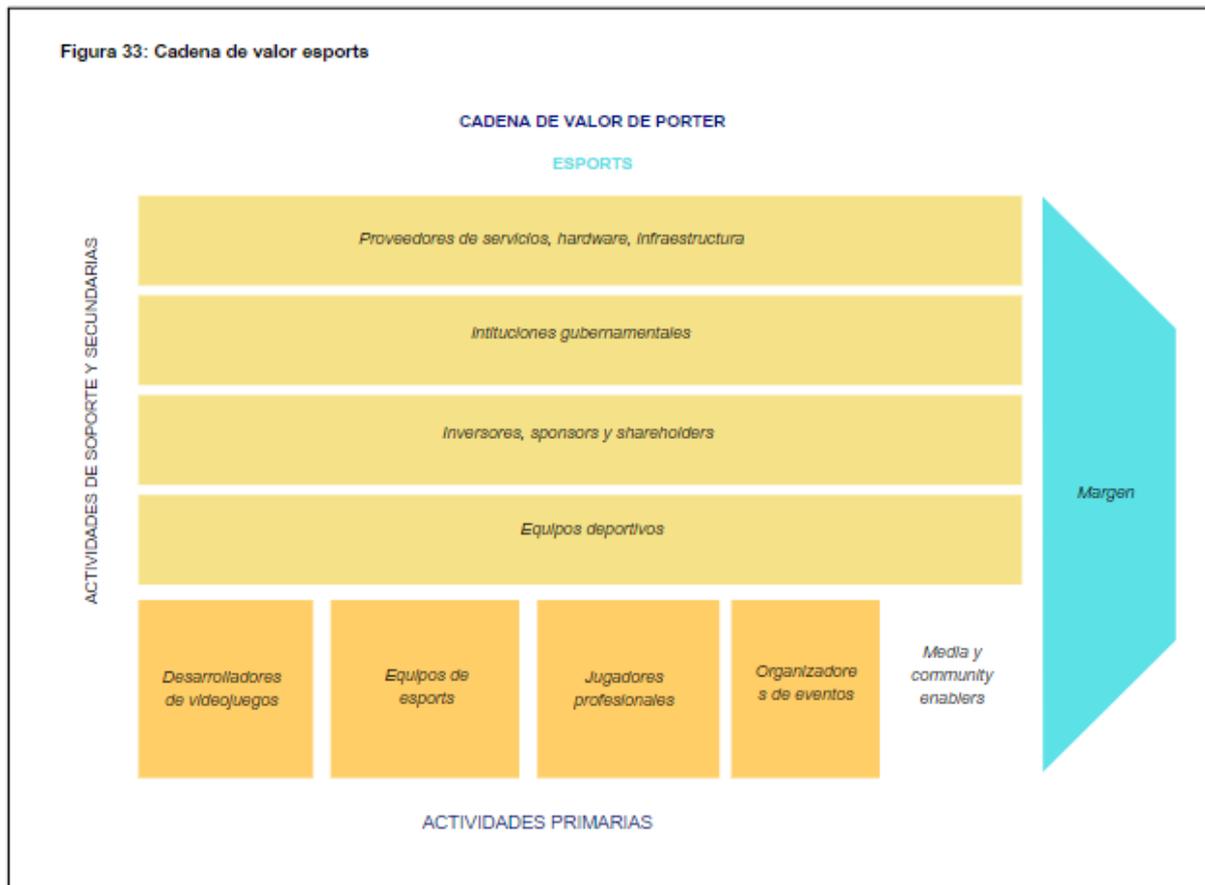
Su audiencia está compuesta principalmente por gamers o espectadores que tienen conciencia del mundo gaming con edades que oscilan entre los 18 a 34 años, mayoritariamente entre los 25 a 34, siendo en más del 95.15% hombres. Aproximadamente el 38.75% de estos siguen a los equipos desde la ciudad de Lima, seguido por Arequipa con 6%. Esto da como resultado que Perú con un 85% sea el país con más seguidores para las organizaciones de esports peruanas, seguido por Bolivia con 4.9%. Estos datos son aproximados y surgen de promediar los resultados de las estadísticas de las páginas de Facebook de Infamous Gaming y Thunder Awaken.

b. Sistema de valor

La cadena de valor es aquella herramienta de la gestión que hace posible el identificar las actividades principales de una organización de forma que se obtenga una ventaja competitiva (Porter, 1986). En palabras de Quintero y Sánchez (2006) la cadena de valor busca “lograr una fluidez de los procesos centrales de la empresa”. Es decir, con ella se determinan las actividades que deben ser abordadas para generar el mayor valor posible para los consumidores, en el caso de los esports, actividades relacionadas a sus stakeholders. Esta está dividida en dos sectores: actividades de valor y margen.

Las actividades pueden ser primarias, aquellas que influyen de manera directa en la organización, y las de apoyo y/o secundarias, las cuales se relacionan transversalmente con la organización y dan soporte a las primeras.

En el caso de los esports, para Scholz la cadena de valor se refleja cómo se puede apreciar en el gráfico siguiente.



En base al gráfico, se hicieron modificaciones para colocar los stakeholders dentro de actividades, siguiendo en línea con lo que indica Porter.

Figura 34: Cadena de valor equipos de esports



En actividades primarias dentro de la cadena de valor de los esports se cuenta con logística interna, en términos empresariales, este se encarga del proceso productivo pues se encarga de la etapa previa a que exista el producto, su almacenamiento y también llegada al público. En tema de esports, este estaría relacionado a los desarrolladores de videojuegos, pues es la entidad gracias a quien pueden existir los equipos de esports, ya que desarrollan el juego y lo publican, consiguiendo que el público pueda involucrarse, naciendo de ahí los jugadores quienes más adelante se conformarán en equipos. También se encuentran los equipos u organizaciones de esports pues son quienes confían en los jugadores y los convocan para ser parte de su roster competitivo.

Operaciones está relacionada con la transformación del producto, para los esports el stakeholder a cargo son los equipos de esports, ya que son quienes, junto a sus coaches, analistas, psicólogos y resto del equipo, son los responsables de entrenar al equipo para asegurar que trabajen juntos de la mejor forma y puedan lograr un buen desempeño en competencias de alto nivel.

Logística externa es la actividad en la que se controla el cómo el producto llega al público, según ese criterio, pueden ubicarse a los organizadores de eventos y a los equipos de esports. Los primeros debido a que a través de los eventos que realizan, vuelven más conocidos los esports, haciendo su difusión mayor, y también aportando valor a los equipos,

ya que les dan más oportunidades para competir. También podría considerarse a las desarrolladoras de esports, por ejemplo, Valve, cuando hay algún torneo, en su plataforma de juegos transmite las partidas de los equipos e incluso da la oportunidad de que los fanáticos puedan adquirir emblemas especiales como stickers de sus jugadores favoritos.

En ventas está el cómo el producto llega al consumidor, en los esports, este se da a través de los mismos equipos pues con sus redes ofrecen productos como merchandising y también promocionan el talento de sus jugadores, también está el broadcasting, media y community enablers pues son quienes dan un alcance sobre el equipo, permitiendo que tanto sponsors como audiencia se interesen en estos.

Marketing es un pilar fundamental en la estrategia de comunicación organizacional, por lo que broadcasting, media y los community enablers son los pilares en hacer llegar este mensaje.

Por último, el servicio post venta es aquel que ocurre después de que se realiza la venta, tiene que ver cómo se genera la retención de los clientes, en los esports, son los equipos quienes se encargan de una vez que consiguen nuevos seguidores, fidelizarlos.

Entre las actividades de apoyo o secundarias está la infraestructura, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y compras.

La infraestructura es aquel proceso vinculado directamente a la administración de las organizaciones, por lo que entran actividades importantes como la gestión financiera, comercial, planificación, etc. Por ello, en este punto deben considerarse los principales stakeholders tomadores de poder, que son quienes invierten y también quienes día a día comparten actividades dentro de las organizaciones de esports.

La gestión de Recursos Humanos está vinculada con la atracción y retención del talento a la empresa, por lo tanto, son los equipos de esports los principales encargados de esta actividad, así como también las instituciones gubernamentales, porque son quienes a través de su apoyo contribuirán a que los esports se ubiquen en un escenario más relevante, donde las personas puedan notar las ventajas que existen de buscar una oportunidad y trabajar para los esports.

El desarrollo tecnológico tiene que ver con las herramientas adecuadas para que las labores sean eficientes, definitivamente hablando de esports, resulta relevante considerar a estos stakeholders como actores importantes, pues proveen lo necesario para que los esports continúen desarrollándose y destacando, por ello aquí se encuentran los inversores, sponsors, shareholders y los proveedores de servicios, hardware e infraestructura.

En cuanto a las compras, son actividades de aprovisionamiento, es la adquisición de materiales para la infraestructura y actividades regulares. En los equipos de esports, considerando que contar con una gaming house es importante para el rendimiento competitivo de sus jugadores, marcas que puedan sumar a ello, son importantes. Es así que dentro de este pilar se considera a los proveedores de servicio, hardware e infraestructura.

En conclusión, se puede evidenciar que un stakeholder puede estar en muchas actividades y en una actividad puede haber muchos stakeholders, esto se debe a la gran interconexión que hay en los esports. Además de ello, se ve que cada uno cumple un rol importante dentro del ecosistema.

c. Actividades medulares

Se considera que las organizaciones de esports presentan dos actividades medulares: la primera, es el entrenamiento a los jugadores porque esto le permite asegurar un equipo con un alto nivel de competencia, capaz de representar a la organización, así como también tener coaches capaces de poder crear cada vez equipos de alto rendimiento; la segunda, es la generación de contenido, ligada al aporte hacia la audiencia, lo cual genera un motivador para que los espectadores sigan apoyando y difundiendo el nombre del equipo, esto hace que el equipo tenga una buena reputación y más sponsors estén dispuestos a invertir en ellos.

d. Actividades que generan valor, que no generan valor, pero de no hacerla puede destruirlo y actividades que destruyen valor.

Dentro de estas actividades se consideran aquellas que ya no generan valor debido a que es mandatorio para todos pues el tenerlas permite seguir siendo competitivos; pero de no existir harían que se clasificaran como un equipo de baja calidad, uno de tier 3.

En primer lugar, entre las actividades que generan valor se tiene la participación en torneos internacionales, la diversificación de contenido en redes, la comunicación horizontal entre colaboradores y audiencia y el trabajo con resultados en los sponsors.

En segundo lugar, respecto a las actividades que no generan valor pero que de no realizarse lo destruyen está el considerar entre sus sponsors marcas de internet, garantizar un buen ambiente entre los jugadores, contar con una gaming house y las scrimms entre equipos.

En tercer lugar, entre las actividades que destruyen valor, se encuentran no responder comentarios en redes sociales, los comportamientos no éticos de sus jugadores, ser auspiciadores por más de una marca del mismo rubro y faltar a su compromiso con los sponsors.

Tabla 27: Actividades que generan valor, que no generan valor, pero de no hacerla puede destruirlo y actividades que destruyen valor

Actividades que generan valor	Participación en torneos internacionales	El principal reconocimiento de un equipo de esports es la cantidad de torneos en los que participe, ya que estos le permiten recibir notoriedad a nivel internacional.
	Diversificación de contenido en redes	Permite generar contenido que impacte en la audiencia y que siempre sea innovador, de forma que no agota al público de siempre lo mismo y también incrementa las cifras a presentar en los sponsors sobre rendimiento en redes.
	Comunicación horizontal entre colaboradores y audiencia	Da lugar a que la audiencia se sienta importante y reconocida al consumir el contenido de las redes sociales del equipo, pues los equipos están en constante interacción con los usuarios.
	Trabajo con resultados con los sponsors	Estas actividades son aquellas que permiten que las organizaciones lleven un vínculo agradable con los sponsors, ya que no solamente hacen contratos con las marcas, sino que también preparan propuestas que enganchen con el público sin perder la esencia de la marca, existiendo un retorno a la inversión del sponsor.
Actividades que no generan valor, pero de no realizarse lo destruyen	Considerar entre sus sponsors marcas de internet	Contar con internet es algo que todas las marcas requieren, por lo que buscar sponsors en este rubro no es diferencial, es una necesidad, que de no tenerse pues incrementa costos y no permite la actividad de los esports, ya que todo funciona con internet.
	Garantizar un buen ambiente entre los jugadores	No es mandatorio que los jugadores se lleven bien, pues depende más de sus habilidades el desempeño que tengan en el equipo; sin embargo, de no llevarse bien, el choque de personalidades hace que a pesar de todo el trabajo en equipo no tenga los resultados esperados.
	Contar con una Gaming House	Hoy en día tener un gaming house es como una oficina para una organización, es indispensable que existen, pero ya es común. De no contar con este espacio los jugadores no pueden practicar con un alto rendimiento por temas de conexión, equipos, comunicación, etc.
	Scrims entre equipos	Pactar entrenamientos entre equipos es algo que comúnmente suele hacerse en organizaciones de esports, de no llevarse a cabo, los equipos no estarían al tanto de las estrategias de sus contrincantes y su único medio para practicar sería a través de rankeds en donde no siempre realmente se encuentran con el nivel competitivo.
Actividades que destruyen valor	No responder comentarios en redes sociales	Debido a que los comentarios y opiniones de la audiencia es de mucha importancia para la imagen de los equipos, además de que ayudan a conocer más a fondo al usuario.
	Comportamientos no éticos de sus jugadores	De llevarse a cabo, estos solo generarían un repudio ante los espectadores. Los jugadores representan a la marca, por lo tanto cuidar sus comportamientos y comentarios es necesario, evitando comportamientos racistas, xenófobos, sexistas, etc, motivo por el cual en algunas organizaciones dentro de su contrato se contempla que antes de hacer cualquier publicación, esta debe ser revisada.

Tabla 27: Actividades que generan valor, que no generan valor, pero de no hacerla puede destruirlo y actividades que destruyen valor (continuación)

Actividades que destruyen valor	Ser auspiciados por más de una marca del mismo rubro	Contar con el auspicio de más de una marca que ofrezca el mismo producto o servicio generaría un conflicto de intereses, ya que dividiría a los públicos o generaría confusión, teniendo como resultado el descontento de los sponsors.
	Faltar a su compromiso con los sponsors	Llevar a cabo este tipo de actividades genera un descontento con la marca y una mala reputación, por lo que posibles sponsors preferirían alejarse. Considerando que en los esports el ingreso principal proviene de sponsoring, esto se convierte en un problema.
	No participar de las clasificatorias o torneos internacionales	Así uno vaya y no llegue muy lejos en estos torneos, por el hecho de estar participando ya empieza a hacerse conocido y hacer que las personas conozcan su trabajo, generando atracción de parte de la audiencia y de futuros sponsors.

e. Reflexión de valor

El valor agregado que ofrece tanto Thunder como Infamous no solo se centra en un punto específico de los equipos, sino que es transversal con varias áreas de las dos organizaciones lo cual no solo brinda este valor a sus seguidores o grupos de interés, sino que también ellos mismos se potencian a través de esta generación de valor.

Por el lado de Infamous, uno de los principales puntos que genera valor es la rápida eclosión y difusión de su marca a poco tiempo de haber sido fundada, esto se puede apreciar en las secciones anteriores cuando se observa que el nacimiento de Infamous se da en 2015 y ya un año más tarde habían logrado su primer éxito como equipo, lo cual es difícil de conseguir en un sector tan competitivo como son los esports y más aún en juegos de alta talla competitiva como lo puede ser Dota2 o Mobile Legends. De esta forma, Infamous en tan solo siete años de existencia ha logrado coronarse como campeón, ha podido pertenecer al podio de competencias de alto clamor popular y obtener clasificaciones buenas en torneos internacionales considerando el poco tiempo de origen del equipo. Estos hitos generan que los seguidores de los esports encuentren un sentido de pertenencia con Infamous y se vinculen cada vez más con el equipo. A más logros, es más sencillo que las personas empaticen y empiecen a seguir de forma más leal a este tipo de equipos debido a que generan altas expectativas.

Por otro lado, Thunder Awaken, no dista mucho de Infamous en cuanto a los logros conseguidos en tan poco tiempo de haber sido fundado el equipo. Esto es un punto importante, que demuestra que los equipos peruanos de esports están demostrando nivel

competitivo y cosechando éxitos desde temprana edad institucional. Además, los logros tanto de Thunder como de Infamous demuestran el ímpetu del sector peruano por desarrollar una marca institucional en poco tiempo, lo cual ya es difícil de lograr; sin embargo, estos dos equipos han relucido por no quedarse en el conformismo de sus logros, sino que se evidencia que año a año van innovando, reforzando con nuevos jugadores y superando marcas y records que los posicionan progresivamente en equipos peruanos referentes para aquellos que recién están emergiendo.

Otro de los puntos importantes sobre el valor que generan Infamous y Thunder es la clara intención de potenciar jóvenes talentos. Por el lado de Infamous, esto se evidencia que en su plantilla de jugadores se puede observar jugadores que no son conocidos y han recibido la oportunidad de pertenecer al equipo, muchos de estos han terminado alcanzado un nivel óptimo que les ha permitido encontrar oportunidades en equipos de talla mundial. Por lo que se puede decir, que el valor que Infamous instaure no sólo se dirige a sus seguidores sino también a sus propios miembros, brindando oportunidades de línea de carrera y crecimiento profesional.

El valor de estos dos equipos también se genera cuando se evidencia que tanto Infamous como Thunder no solo se enfocan en los esports como tal, sino que tratan de mostrar a sus seguidores una imagen cercana a ellos realizando actividades que si bien no se relacionan en demasía con los esports permite empatizar y salir de esa zona de confort por un momento y generar contenido diferencial lo cual distingue a estos equipos sobre los otros. Por ejemplo, Thunder quiere mostrar a sus seguidores que los miembros del equipo no solo se centran en jugar, sino también en desarrollar actividades físicas, actividades de recreación como los watchparty, reuniones de integración entre los miembros como las juntas para ver partidos del mundial, reacciones a contenido, entre otros. Esto ha generado cada vez más cercanía con el público, lo cual no solo aumenta seguidores, sino también el valor de marca y una ventaja competitiva sobre el resto de los equipos.

El profesionalismo que demuestra una organización es clave para el valor que puede generar en sus actores cercanos. Thunder e Infamous no son ajenos a esto, ya que la estructura organizacional con la que cuenta cada equipo es afín a la estructura de cualquier empresa legalmente seria y correcta. Esto es importante para el valor debido a que se tiene aún una percepción de que los equipos de esports solo son un grupo de personas que practica un videojuego; sin embargo, existe toda una estructura de soporte detrás que cuando más integral sea mejores resultados se tendrá. Por el lado de Infamous, se cuenta, como ya se analizó anteriormente, con áreas de Administración, Gerencia General, Marketing y E-sports. Por el lado de Thunder, este también tiene áreas que se encargan del Marketing, de la

dirección de equipo y bienestar de los jugadores; sin embargo, la diferencia con Infamous es que el lado contable y financiero, lo tercerizan; es decir, no son ellos quienes se encargan directamente de las cuentas del equipo, sino que lo realiza un actor externo a la organización. Esta profesionalización que demuestran los dos equipos, promueve que equipos y movimientos que recién están emergiendo, se motiven a encarrilar por un lado formal y profesional lo que conlleva a que el circuito peruano gane reputación y por ende mejores oportunidades de crecimiento debido a que las grandes marcas internacionales tendrán como meta trabajar con el mercado peruano y todo esto gracias al trabajo y nivel alcanzado por equipos como Infamous y Thunder.

1.1.3. Comunicación organizacional

En este punto es importante resaltar que por comunicación organizacional se entiende al conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización (Rodríguez, 2015).

En este aspecto, tanto Infamous como Thunder suelen tener un estilo parecido al momento de fijarse en la comunicación desde un lado organizacional. Uno de los casos donde los dos equipos en mención muestran su estilo de comunicación es mediante la publicidad que generan para los sponsors con los que trabajan. Por ejemplo, por el lado de Thunder, tiene como sponsor a McDonald 's, una de las marcas más famosas de comida rápida en el mundo. La forma en la que Thunder promociona a McDonald es un estilo bastante vivencial, ya que no suele mencionar como tal que McDonald es su sponsor, sino que mediante contenido digital muestra los productos de McDonald mientras ellos juegan o realizan alguna actividad para las redes sociales por lo que deja a entrever implícitamente las marcas con las que trabajan. Lo mismo sucede con Bitel, Intel, entre otros.

Por el lado de Infamous, la dinámica suele ser muy parecida a la de Thunder con McDonalds. En este caso, el equipo suele tener branding físico en su gaming house, donde se muestra una refrigeradora de Cifrut (Observación participante de la Gaming House de Infamous Gaming, 24 de noviembre del 2022), quien es uno de sus principales sponsors junto a Doritos. De igual manera, su contenido digital o en redes suele sutilmente mostrar los logos de los patrocinadores y de una forma vivencial dar a entender su vínculo con estas marcas.

Otra de las maneras de comunicación es la que se da de manera interna dentro de una organización. En este caso, la comunicación interna en Thunder e Infamous se da de manera natural y didáctica ya que, en gran parte de un año, comparten el mismo espacio de

trabajo el cual es la gaming house. Por lo que, lejos de tener un estilo formal y burocrático, se tiene una comunicación directa, familiar y de confianza ya que suelen convivir por mucho tiempo juntos. En esta línea, se puede apreciar con claridad que la interrelación entre áreas suele ser más sencilla debido a la comunicación fluida y de confianza que se tiene.

Uno de los aspectos importantes en la comunicación organizacional son los métodos que se tendrán en cuenta para los procesos de los equipos. Dentro de estos procesos los que más destacan son los de selección y comunicación con los sponsors. En primer lugar, se suele lanzar convocatorias para personas que quieren pertenecer al equipo de Thunder e Infamous tanto como jugadores o miembros de soporte; sin embargo, también pueden seleccionar personas por recomendación y filtros internos. Este punto es importante resaltarlo debido a que la comunicación varía si es mediante un proceso público como por un proceso interno de recomendación. En segundo lugar, hay personas encargadas para realizar las alianzas entre Thunder e Infamous con posibles sponsors o empresas interesadas. Por el lado de Thunder tienen un encargo de Marketing y un Manager los cuales velan por estos temas y mantienen una comunicación organizacional atractiva para vender la marca. Por otro lado, Infamous suele gestionar esto mediante su CEO, quien cierra los acuerdos con las empresas ya mencionadas anteriormente.

2. Factores que influyen en el desarrollo de los equipos Infamous Gaming y Thunder Awaken

En Perú, a partir de la participación del equipo Team Unknown en el principal torneo de Dota 2, el International, los equipos de Dota2 comenzaron a tomar relevancia. Hoy en día con la conformación de más equipos, y el logro de por primera vez contar con tres equipos en el último International, el TI 11, los equipos buscan ser mejores y destacar; sin embargo, se enfrentan a ciertos factores que les impiden un crecimiento constante, entre los principales tenemos el financiamiento, las regulaciones estatales, la profesionalización y el reconocimiento de este ecosistema.

Respecto al financiamiento, como se puede evidenciar en los puntos anteriores respecto a los sujetos de estudio, los ingresos de los equipos de esports se destinan al pago de salarios de los jugadores y personal administrativo operativo, remodelación de la gaming house, reparación y actualización de software y hardware de los equipos electrónicos, especialmente las computadoras y periféricos, alquiler de los bootcamps o gaming house, viajes, comida, salidas con el equipo, producción audiovisual, etc. En los esports peruanos no son mucho los medios de financiamiento al que pueden acceder los equipos, esto debido a que el ecosistema aún se encuentra en desarrollo, a la existencia de un estereotipo predominante como concuerdan nuestros entrevistados y al desconocimiento por parte de

algunas marcas, que como Eduardo Ku indica, esto genera que las marcas extranjeras sean aquellas dispuestas a invertir un presupuesto mayor en los esports, mientras que empresas nacionales prefieren hacerlo a un lado o destinar muy poca inversión al considerar los esports como solo videojuegos, minimizando su potencial (Comunicación personal, 22 de agosto, 2022). Considerando que el sponsoring representa más del 60% de los ingresos de los equipos, como lo menciona Christian Roque (comunicación personal, 11 de octubre, 2022). Es por ello que el financiamiento resulta uno de los principales factores que no permiten el pleno desarrollo de esta potencial industria. Al respecto el CEO de Infamous señala que la adquisición de sponsorships es necesaria porque sin ello no tienen cómo pagarles a los jugadores. Incluso los equipos más destacados del país no cuentan con sponsors estables, tienen contratos que pueden durar 1 mes o un año, para los equipos nuevos esto resulta aún más complicado. Así mismo indicó que usualmente no son las marcas las que se acercan, sino que son ellos como organización quienes deben preparar un plan y solicitar a las empresas que inviertan en ellos.

Otro factor son las regulaciones. “Medidas legales existentes en específico no he visto absolutamente ninguna” (Jorge López, comunicación personal, 11 de agosto, 2022). En el Perú, la definición de los impuestos para los esports es incierta, por ejemplo, si bien existen regulaciones para los deportes tradicionales como Fútbol, o Voley, los esports al no ser reconocidos plenamente como deportes por el Instituto Peruano del Deporte (IPD), ente estatal a cargo de la regulación de actividades deportivas, no son contemplados para la Ley N° 28036 - Ley de Promoción y Desarrollo de Deporte, a pesar de que el Comité Olímpico Internacional y el Comité Olímpico Peruano sí los consideran. Esto genera que cuando los equipos ganan premios monetarios por su participación en torneos no tengan conocimiento sobre cómo hacer el pago respectivo de los impuestos, en especial considerando que uno de los ingresos fuertes, pero no tan frecuentes que tienen los equipos son los premios y que estos provienen del extranjero. Ambos CEOs concuerdan que el Perú tiene un vacío regulatorio en cuanto a los esports pues no se tienen claros los momentos en que deben pagarse, ni los montos o el porcentaje, lo que hace que existan impuestos muy altos o no se tenga claro en qué momento pagarlos o que deban adaptarse a impuestos tradicionales. Si los equipos peruanos de esports quieren estar sujetos a las leyes tributarias y al día con sus pagos, tienen que sujetarse solo a lo que existe, viéndose en ocasiones perjudicados debido a que no se contemplan sus distintas actividades. Al respecto Christian Roque señala lo siguiente:

“porque cuando todos comenzamos decimos: Oye nos ha llegado mil dólares ¿cómo lo declaramos? No hay, no hay un ítem que diga premio por ganar un torneo de discos. O

sea, no existe en Perú. Entonces, lo que tienes que pagar es como si te hubiera llegado plata y ya punto. Entonces, puede ser o muy alto en mi opinión creo que es muy alto, entonces podría bajar, pero es lo que es, y dónde estamos así es que bueno”. (Christian Roque, comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

La regulación de los contratos y la fuerza laboral también resulta un problema en los esports, Jorge López, esports Law consultant indica que los esports difieren en ciertas aristas con los deportes tradicionales, por ejemplo, no existe un mercado de fichajes, y los contratos en los deportes tradicionales no son laborales, sino por servicios, lo que hace que no sean vinculantes al no ser deportes federados, y los jugadores puedan pasar rápidamente de un equipo a otro llevándose consigo sus habilidades y todo el aprendizaje (Comunicación personal, 11 de agosto, 2022), haciendo que los equipos de esports tengan que buscar nuevos jugadores para su roster. Así mismo aplica con los contratos con Sponsorship. Al respecto Jorge nos comenta que en ocasiones los directores de los equipos no están bien asesorados, por lo que terminan aceptando contratos injustos o que no suman a su marca. Por ejemplo, nos comentaba que hubo un tiempo en que Cloud Nine, compañía norteamericana de esports, aceptaba casi cualquier contrato solo por contar con mayor inversión, lo que llevó a sus jugadores a entrenar con mouse en forma de cupcake, perjudicando su performance.

Por último, en temas de regulación, Christian nos comenta que no existe un ente legal especializado en esports “que permita a las organizaciones proteger organizaciones o proteger a los jugadores por algún tipo de abuso o problema que pueda haber.” (Comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Un factor importante en los esports es la profesionalización. Rodrigo Vásquez al respecto señala que en el Perú “está en pañales” (Comunicación personal, 25 de abril, 2022), a nivel externo esto se debe a que principalmente a que, a diferencia de Asia, Europa o Estados Unidos, el Estado no tiene ningún nivel de influencia. Mariano Tapia dice que la falta de profesionalización se encuentra en la no presencia de competencias amateur, las cuales permiten encontrar y desarrollar los talentos de nuevos jugadores (Comunicación personal, 23 de abril, 2022). Por otro lado, Christian Roque nos habla de la profesionalización en los equipos en cuanto a las actividades internas con las que cuentan. Por ejemplo, nos menciona que en Infamous Gaming, los jugadores no cuentan con un régimen alimenticio establecido y tampoco con una rutina de ejercicios. Luis Guerrero, también conocido como Lobockz complementa que algunos equipos sufren de esto también y que, en cuanto a los jugadores, asociarse a estas actividades, especialmente el ejercicio suele ser de lo más complicado. Indica que esto puede deberse principalmente a un tema de disciplina que se trae desde el

hogar (Comunicación personal, 24 de diciembre, 2022). Entonces, en lo externo, la profesionalización se ve afectada por la intervención de entes externos, principalmente influencia de otros países, entidades nacional privadas y públicas, y a nivel interno, por los CEOS, equipo administrativo y los propios jugadores.

El último factor es el desconocimiento de este ecosistema. Nuestros entrevistados concluyeron que los esports son muy poco conocidos en el Perú, y que esto se debe principalmente a la falta de recursos para su difusión, como artículos académicos, cursos y libros. Si un profesional busca especializarse en esports, es probable que lo único que pueda encontrar sea la diplomatura de Digital Esports Management de Gestión Deportiva PUCP, luego de ello la mayoría de cursos o certificaciones provienen de países como España y Estados Unidos. Christian Roque señala que los esports ya conforman una industria cultural en el país, y que esto se debe a que cada vez son más jugadores que desde pequeños se dirigen a un LAN center y aprenden a jugar ya sea solos o con amigos, para luego convertirse en jugadores profesionales. Uno de los ejemplos más representativos es Scofield, jugador Huancaíno que, desde muy pequeño, como nos cuenta Lobockz, jugaba en cabinas de internet y a los 15 años ya se le veía arrasar y dominar el juego. Este jugador hoy en día tiene 24 años, es jugador de uno de los mejores equipos de Dota 2, Beascoast, ha participado 3 veces en el Torneo más grande de este sport: El International y ha ganado aproximadamente \$509,647. Entonces, esta industria cultural que permite que los jugadores aprendan de los juegos desde cabinas de internet pequeñas donde conocen nuevos juegos al ver a la persona de al lado o preguntar al encargado del LAN center. Por otro lado, para Andrés Villagomez, los esports son una industria cultural “por el mismo hecho de que siempre tengamos representantes peruanos en torneos internacionales. Es un orgullo para el país” (Comunicación personal, 5 de agosto, 2022). Eso ocurre en cuanto a cultura dentro de los videojuegos, partiendo hacia lo externo y vinculándolo con la cultura peruana, estos no son tan bien recibidos. Miguel Tamayo señala “Por así decirlo ya sea por la familia por el gobierno por la misma por la misma cultura en sí, y sobre todo aquí en Latinoamérica no está bien visto por nuestros padres” (Comunicación personal, 11 de mayo, 2022). En algunos hogares los esports son solo videojuegos que generan un vicio a las personas, siendo prohibidos por algunos padres. Esto impide el desarrollo del talento en el Perú.

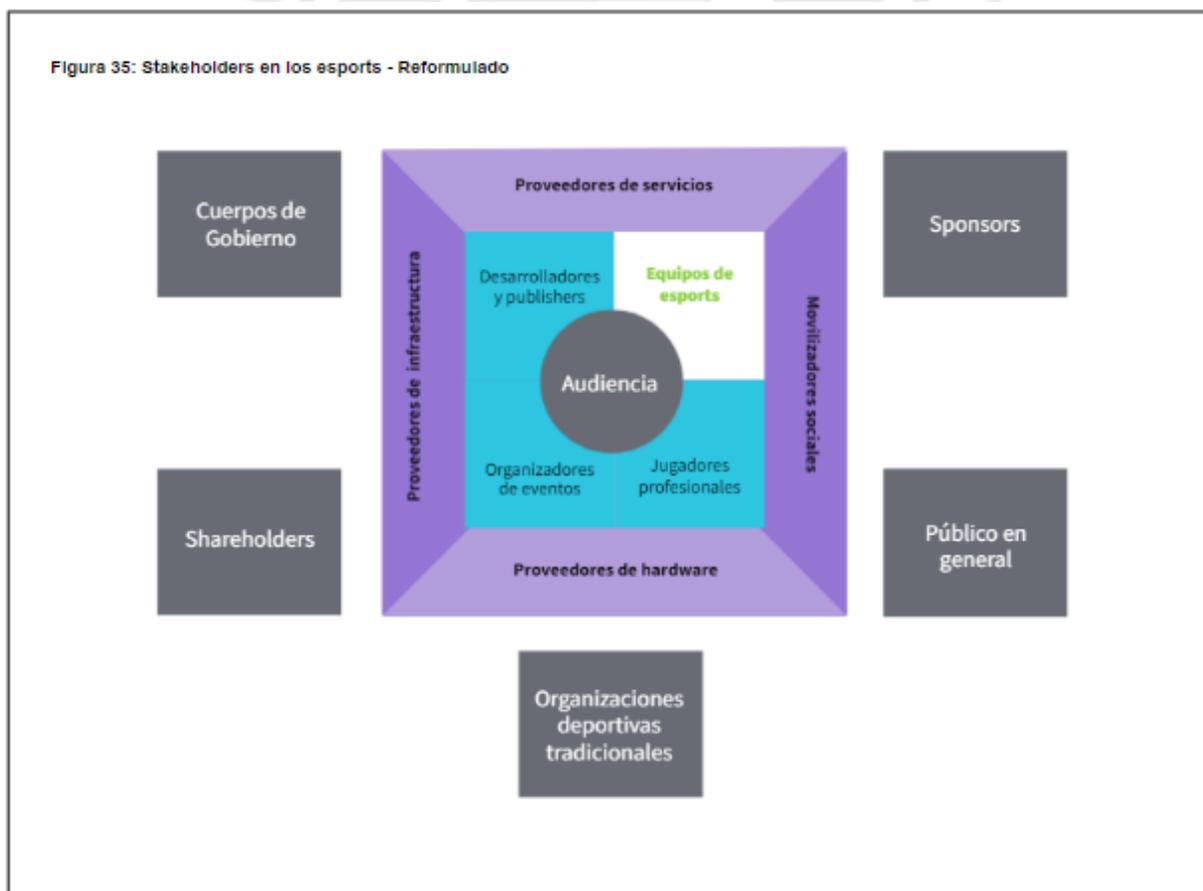
Un hallazgo interesante y vinculado a la cultura es lo Geek. En las observaciones participativas se ha podido evidenciar la presencia de lo otaku representado en la venta de productos como trajes, mangas, peluches, cosplays, y lo k-pop. Rose Shinigami (Comunicación personal, 24 de diciembre, 2022) nos explica que esto sucede debido a que ambos vienen vinculados por corrientes asiáticas que llegan al país, por lo que tienen público

compartido y entre ellos se dan un impulso. Nos explica que hace unos años los 3 estaban fuertemente vinculados para poder tener notoriedad, pero ahora con el desarrollo de la industria del k-pop, suelen apalancarse más entre lo Otaku y lo gamer. Esto se ve reflejado también en lo que comenta Ashen, encargado en Perú de Moonton, desarrolladora China del videojuego Mobile Legends (Comunicación personal, 2022). Él señala que en cuanto a los videojuegos y Latinoamérica, los jugadores suelen fijarse más y desear adquirir las skins, apariencias de sus héroes o personajes, que se asemejen más a lo otaku, o kawai, término que significa adorable, mientras que los chinos prefieren skins más minimalistas o realistas.

3. Gestión de stakeholders en el ecosistema peruano de esports

3.1. Stakeholders identificados

Tras las entrevistas realizadas, la búsqueda bibliográfica y las observaciones participantes, se puede evidenciar que sí, Scholz (2019) describe muy bien a los stakeholders que interactúan en el ecosistema de los esports; pero para la realidad peruana, son necesarias las modificaciones o características específicas que llevan a variar los actores a estudiar.



Además de los stakeholders propuestos por Scholz, se agregaron nuevos, se renombraron algunas categorías y se incrementaron subdivisiones como se muestra a continuación:

Tabla 28: Cambios de stakeholders

Tipo de Stakeholder	Stakeholder	Subdivisión	
Core	Audiencia		
Stakeholders principales	Game developers y publishers		
	Equipos de esports		
	Jugadores profesionales		
	Organizadores de eventos	Deportivos	
		Entretenimiento y placer	
	Proveedores	Proveedores de infraestructura	
		Proveedores de servicios	
		Proveedores de hardware	
	Movilizadores sociales	Broadcasting	
		Casters	
		Influencers	
Streamers			
Comunidades en redes			
Stakeholders secundarios	Sponsors	Endémicos	
		No endémicos	
	Shareholders		
	Cuerpos de gobierno	Asociaciones y Federaciones	
		Instituciones regulatorias (tributarias, legales)	
	Organizaciones deportivas tradicionales		
	Público en general		

Se ha colocado de color amarillo aquellas adiciones, y en azul los ajustes de nombres para una identificación más rápida de los cambios.

Respecto a los cambios en los nombres, se modificó desarrolladores de videojuegos por game publishers, a equipos profesionales por equipos de esports, organizadores de torneos, por organizadores de eventos y se los subdividió en organizadores de eventos deportivos y de entretenimiento y placer. En lugar de agrupar a proveedores y comunidades en uno solo, se los dividió en proveedores y movilizadores sociales, abarcando más conceptos dentro de este último. Los inversores, emprendedores y shareholders también se desglosaron y se colocó a shareholders en una sola categoría, y por último, al stakeholder de las organizaciones deportivas se les agregó que son tradicionales.

3.1.1. Core

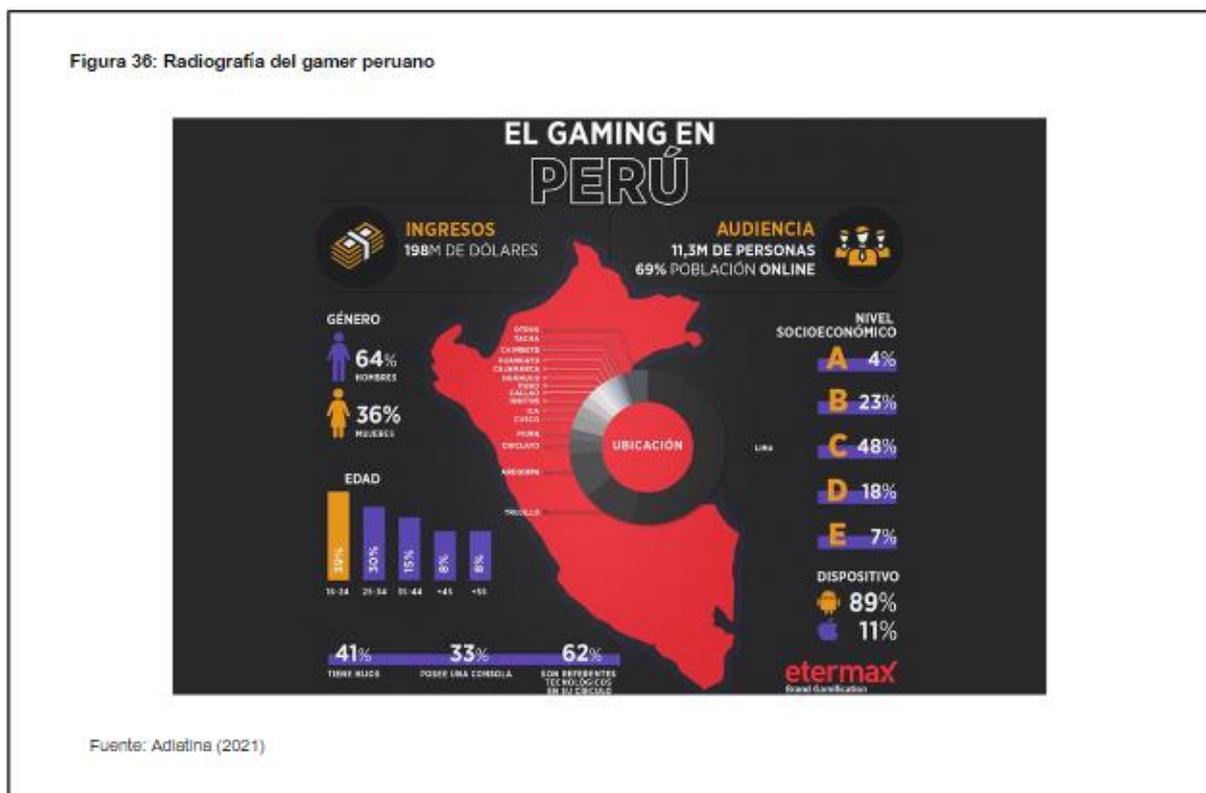
a. Audiencia

Es el conjunto de personas que comparten preferencias y necesidades de consumo, construyendo una identidad colectiva (Mata, 1997). Suele contar con perfiles similares, pero

a la vez está compuesta por personas provenientes de diferentes raíces y culturas. Son el público objetivo para la toma de decisiones, pues cumplen el rol de “personas activas que buscan participar, colaborar y crear de forma conjunta” (Richardson, 2012), no solamente en un entorno presencial, sino también en uno remoto a través de comportamientos como comentarios en redes sociales.

A lo largo del tiempo las audiencias han ido cambiando y modificando actitudes, por lo que es importante que las organizaciones se adelanten a estas transformaciones y busquen brindar una experiencia de usuario gratificante y atractiva (Muro, 2012).

En el siguiente gráfico se presenta una radiografía del gamer peruano:



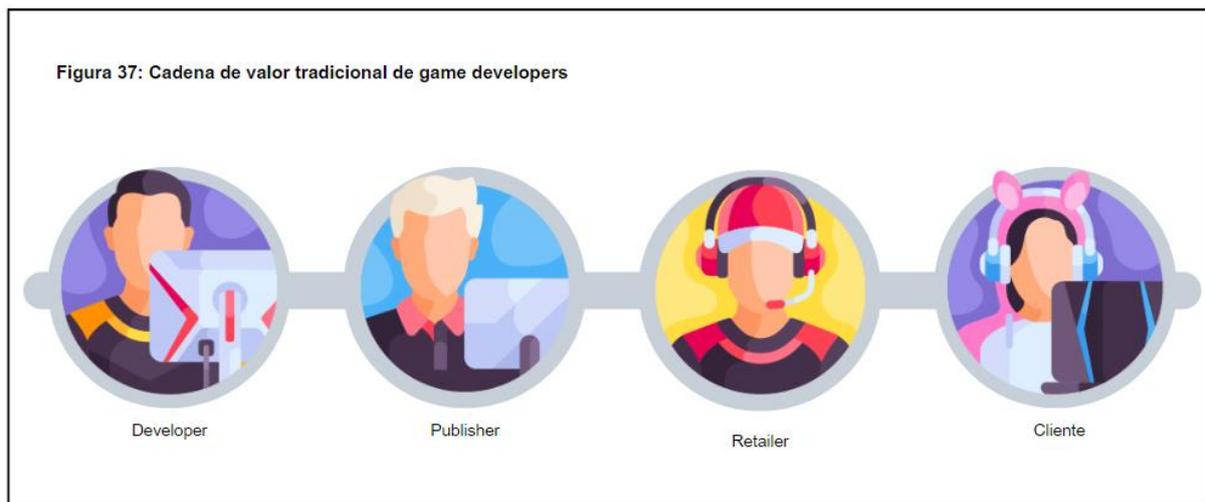
A nivel general, se puede observar que los gamers se encuentran repartidos en diferentes partes del Perú, estando la mayoría en Lima y oscilando entre las edades de 16 y 24 años. Además de ello, la mayoría se concentra en el sector socioeconómico C y más de la mitad son hombres.

A nivel de Dota, la audiencia podría acortarse ya que existen diferentes categorías de juego que disfrutan los gamers. Para precisar en esta información sería necesario realizar un estudio de marketing con una muestra significativa.

3.1.2. Stakeholders principales

a. Game developer y publishers

El desarrollo de los videojuegos cuenta con un ciclo en donde las organizaciones a cargo desempeñan un rol, entre estos están los game developers o desarrolladores de videojuegos, y los publishers. Al primero se le asigna la responsabilidad propia de la producción, mientras que, al segundo, el financiamiento (McAllister, White, 2010), marketing y distribución (Engström, 2020). Esto, según Engström es parte de la cadena de valor tradicional.

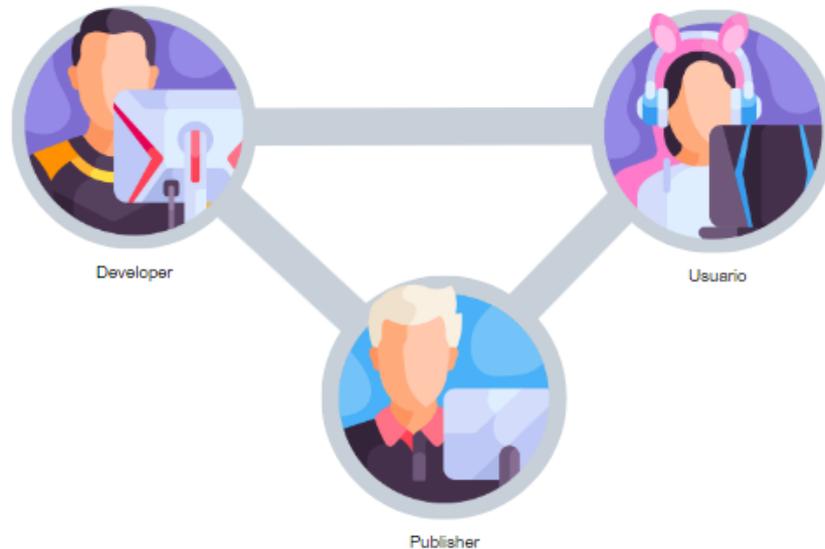


En esta cadena, los gamers, o videojugadores que compran videojuegos son solo un consumidor más. Era válida cuando hace unos años no existían los juegos en línea o plataformas para subir los videojuegos, por lo que las ganancias que estos recibían eran menores. Hoy, esto ha cambiado, y cada vez son más desarrolladores los que tienen la oportunidad de distribuir por sí mismos sus videojuegos, además de que la existencia de las plataformas online permite que sean capaces de recopilar una información más detallada de su público objetivo, permitiéndoles tomar mejores decisiones, encaminar su marketing. Además, se añade el nuevo ingreso de las compras dentro del juego.

Entonces, si bien la presencia de las plataformas digitales tomó la función de los publishers, estos aún existen e incluso tienen mucho éxito, como se puede ver en la realidad, por ejemplo, Valve, no solo son desarrolladores del videojuego Dota2, sino que también cuentan con una amplia cartera de videojuegos, algunos de los cuales se desarrollan tercerizando o comprando los derechos de autor. Otro ejemplo es Tencent que en 2015 adquirió Riot Games.

Bajo esa premisa, la actual cadena de valor podría representarse de la siguiente forma.

Figura 38: Cadena de valor actualizada de game developers



En este gráfico se considera al gamer como un usuario en lugar de un cliente, ya que un usuario está definido como aquella “persona que disfruta habitualmente de un servicio o el empleo de un producto” (Chao & Fernández, 2021) mientras que un cliente es aquella “que compra habitualmente en la misma empresa” (Chao & Fernández, 2021). Los gamers suelen tener intereses por más de un juego.

b. Equipos de esports

Existen dos categorías, aquellos equipos amateurs, caracterizados por amigos que deciden jugar juntos, y un equipo competitivo, por lo general una organización que cuenta con una división de roles, conformada por video jugadores, coaches, equipo administrativo, analistas y psicólogos (2019), cabe resaltar que, según lo observado, no siempre están presente todos estos individuos dentro del equipo.

Un elemento infaltable en los equipos es el coach, estratega cuyo rol es guiar al equipo a lograr el mejor desempeño posible durante sus torneos (Carrera, 2016), por lo que durante estas competencias y durante la etapa de entrenamiento, se hace cargo de motivar al equipo. A veces también estos cumplen la función de analistas, pues a través de la revisión y estudio de partidas de los jugadores y de otros equipos, guían al equipo sobre cómo puede reaccionar frente a partidas contra sus contrincantes, preparan estrategias a través de informes técnicos y reuniones con los jugadores.

Adicional a estos, algunos equipos cuentan con psicólogos deportivos, quienes se encargan de la preparación mental de los jugadores: motivación, control de las emociones, enfocar la concentración, mejorar su autoestima y habilidades comunicativas, además de trabajar en la unión del equipo (Sánchez, 2012). En organizaciones más grandes se puede observar la presencia de un equipo administrativo, que suele estar conformado por marketing y finanzas, servicios necesarios para el crecimiento organizacional del equipo.



Este gráfico muestra algunos de los equipos más importantes de Dota 2, clasificados según si son internacionales o nacionales. Entre los equipos de otras regiones está Tundra, Team Liquid, PSG.LGD, Team Secreto, Team Aster y OG respectivamente, mientras que entre los equipos peruanos son Thunder Awaken, Infamous, Beastcoast, Infinity, Evil Geniuses y Hokori, ahora llamado Alliance.Latam.

Son varios los equipos que compiten a nivel nacional, y muy pocos los que terminan siendo reconocidos o participan en torneos oficiales de índole mundial. Esto suele deberse al alto nivel de competitividad que desarrollan los esports, y a la presencia de pocos cupos para representar a las regiones; por ejemplo, para la Lima Major solo hubo 4 cupos para representantes chinos y de Europa Oriental, 3 para Europa del Este y Sudeste Asiático y 2 para Norteamérica y Sudamérica.

c. Jugadores profesionales

Los jugadores de esports suelen ser jóvenes, por ejemplo, en el International del 2019 se publicó que el jugador más viejo de la mayor era Zhang 'LaNm' Zhicheng de Aster con 29 años. Tienen un entrenamiento diario de entre 8 a 12 horas, 6 días por semana, usualmente. Por lo tanto, dedican mucho tiempo a entrenar. Durante este tiempo juegan scrims, analizan

estrategias, aprenden nuevas jugadas y repasan los cambios en los personajes y mapas tras las nuevas actualizaciones. Entonces, un jugador no solo debe jugar bien, sino también ser capaz de conocer el mínimo detalle del juego en todo momento, especialmente tras las actualizaciones.

Actualmente, bajo la Ley N° 30994 (El Peruano, s/f), para ser considerados un deportista de alto nivel en el Perú, amparado bajo la ley, se requiere practicar un deporte bajo una institución denominada y regulada por el Instituto Peruano del Deporte (IPD), para ser un deportista calificado, se debe participar de eventos a nivel nacional e internacional sin resultados, y para ser un deportista calificado de alto nivel, este debe ser un representante nacional en torneos mundiales, logrando resultados amparados bajo las Leyes Deportivas del Perú.

Entonces, si bien los jugadores de esports ya han representado al país en varias ocasiones frente a eventos oficiales importantes, los esports siguen sin ser denominados por la IPD como tal, por lo que en temas legales/tributarios, siguen sin tener la categoría de deporte de alto nivel. Pero si se ven los siguientes puntos relacionados con deportista calificado y deportista de alto nivel, sí se cumplen los requisitos para estas categorías; por lo tanto, para motivos de esta investigación, se exceptuará este primer punto, y se basará en considerar a los deportistas como profesionales en base a las otras denominaciones.

d. Organizadores de eventos

Según el EMBOK, Event Management Body of Knowledge, existen varias tipologías de eventos, según su enfoque teórico se pueden encontrar 9: Negocios y eventos corporativos, Eventos por una causa o de recaudación de fondos, exhibiciones, ferias y exposiciones, entretenimiento y eventos de placer, festivales, eventos gubernamentales y de la ciudadanía, de marketing, convenciones, de vida social y por último, deportivos.

Considerando la naturaleza de los eventos de esports, especialmente hablando de los realizados en Perú como el Festival Gamer, La Comic Convention, el Más Gamer Festival, la Lima Major, etc, se utilizará la tipología de eventos deportivos y de entretenimiento y placer.

d.1. Entretenimiento y placer

Suelen realizarse de manera periódica, ocurriendo en determinados meses. Algunas organizaciones venden las entradas para cubrir una parte de los gastos (Silvers, 2003), por ejemplo, la Comic Convention y el Más Gamer Festival son eventos de los que uno puede participar comprando su entrada en plataformas como Joinnus o Teleticket, mientras que el Festival Gamer es un evento gratuito.

Dentro de estos eventos se suelen realizar diferentes actividades, principalmente exposiciones, activaciones, ventas de productos gamer y de la cultura Geek, cosplay y torneos.

Figura 40: Horarios del Mas Gamer Festival 2022

NOV 25 AL 27 MAS GAMERS FESTIVAL 2022
CENTRO DE EXPOSICIONES JOCKEY

VIDEJUEGOS - ESPORTS - TECNOLOGIA
TORNEOS - COSPLAY - CONCIERTOS - CHARLAS - ATRACCIONES
LANZAMIENTOS - OPERAS - GAN CLUBS - MARKET
CONCIERTOS - EXHIBICIONES - FOOD COURT Y MAS

GRACIAS A: Claro, AMD, Teleticket, PagoEfectivo

ACONTINUA JUEGO

VIERNES 25	SÁBADO 26	DOMINGO 27
11:00AM - BIENVENIDA	11:00AM - TRIVIAS SHOW	11:00AM - DOTA AMATEUR FINAL
11:30AM - CHARLA: CREANDO LA MASCOTA PARA UN GRAN FESTIVAL POR: EMILIA GRÁFICA	12:00AM - CHARLA: UTP	12:00AM - FINAL JUEGAPES
12:30PM - CHARLA: ¿CÓMO SELECCIÓN? ACCESORIO GAMING IDEAL? POR: ANTONY	12:30PM - U.S. 2.1. DOWLAZE POWER DALE VOZ A TUS AMIGOS Y VIDEOJUEGOS POR: JACKSTUDIO	1:00PM - FINAL MADSMARTE
1:00PM - TRIVIAS SHOW	1:30PM - MOW Y DRAGONFLIGHT 16 AÑOS JUGANDO EL LEGENDARIO MOWBY POR: DANIE	2:30PM - CONCIERTO: PL US ULTRA
2:00PM - CHARLA: VSO	2:30PM - CHARLA: LOGITECH	3:30PM - CONCIERTO: PASARELA COSPLAY CHALLENGE
2:30PM - SHOW: NETRO VIV	3:00PM - CHARLA: EL PROCESO DE HACER UN VIDEO POR: EL VICHU	4:30PM - EL SHOW MAS GAMERS SUPER LIVE
3:30PM - CHARLA: NIK VISION	4:00PM - CHARLA: LOS MEJORES VIDEOJUEGOS PASADOS DE CONCIERTO PARA EL COMPLEJO COLECCIONISTA	5:30PM - CONCIERTO: PASARELA COSPLAY CHALLENGE FINAL
4:00PM - CHARLA: EL ANIME Y LOS VIDEOJUEGOS: SU IMPACTO EN EL PERU POR: SUDDI	5:00PM - TORNEO AMATEUR DE DOTA 2	7:00PM - FINALES TORNEOS DE CONSOLA
5:00PM - TORNEO AMATEUR DE DOTA 2	5:00PM - CONCIERTO: PASARELA COSPLAY CHALLENGE	8:00PM - FINAL JUEGAPES
7:00PM - PASARELA COSPLAY CHALLENGE	8:30PM - CONCIERTO: ADEVAIBARRIS	9:00PM - FINALES TORNEOS DE CONSOLA
8:30PM - CONCIERTO: PP MASTER	9:30PM - DESPEDIDA	
9:30PM - DESPEDIDA		

>>> ENTRE PRESENTACIONES HABRÁ SORTEOS Y PREMIOS PARA EL PÚBLICO <<<<

d.2. Deportivos

Estos son eventos que se relacionan con competencias como torneos, en donde varios equipos atraviesan diferentes etapas para llegar a una final y ganar un premio, también puede ocurrir en simultáneo con otros eventos (Silvers, 2003). Por ejemplo, en cuanto a lo gamer, los eventos, como se pudo observar, en base a la programación, suelen tener conciertos, charlas e incluir torneos en vivo.

Figura 41: Programación del Mas Gamer Festival 2022



En base a estos dos tipos de eventos es que se ubican los principales organizadores de eventos. Resultan importantes también en el ecosistema de los esports porque son quienes generan un contacto con los gamers, logrando un acercamiento y promoviendo el desarrollo de la comunidad a través de actividades que van directo a los gustos de estos. Por lo que para que un evento tenga éxito, debe saber a qué público se dirige, cabe destacar que, al existir tantos videojuegos, las comunidades van variando, dependiendo del videojuego al que se haga referencia. Si se hace un evento orientado a juegos de consola, estos no necesariamente cuentan con las mismas preferencias que los video jugadores de mobile.

Entre los principales organizadores de estos tipos de eventos se puede ubicar a Recre8, MásGamers, ESG, 4D e ESB.

e. Proveedores

e.1. Proveedores de infraestructura

A través de sus productos y servicios atraen la atención de la audiencia hacia el consumo de contenido virtual o presencial de esports. En lo presencial se encuentran las marcas que facilitan la realización de eventos y torneos presenciales, como, por ejemplo, en la primera edición del Festival Gamer se identificaron marcas como Tubinet (2bn) o Arcadia, las cuales proveyeron una zona gaming con computadoras y sillas donde los participantes podían disputar de torneos de juegos como Valorant y Fornite, y una zona de consolas con

televisores, consolas y sillas. Por otro lado, se pueden encontrar los lan centers que brindan sus espacios para la realización de torneos, como por ejemplo el ESG Arena. También están las empresas que proveen sillas gamers y el local para las gaming houses de los equipos de esports.

En cuanto a lo virtual se cuenta con plataformas de streaming como Twitch, Facebook y Trovo. Estas permiten las transmisiones e interacción entre los streamers, casters, organizaciones y audiencia en tiempo real.

e.2. Proveedores de servicios

Estos son aquellos facilitadores que cubren las necesidades de las organizaciones de esports y audiencia. Scholz (2019) los subdivide en medios de cobertura periodística, servicios de consultoría, agencias legales y casas de apuestas. Adicional a ello podrían agregarse los servicios principales como el internet y los antivirus.

Tabla 29: Proveedores de servicios

Proveedores de servicios	Marcas
Cobertura periodística	RPP, El Comercio, Andina, Infobae
Servicios de consultoría	Play The Game Agency (Legal), Basher Agency (Marketing)
Agencias legales	Play The Game Agency (Legal)
Casas de apuestas	Rivalry, Betsson, Betfair, Inkabet
Internet	Win, Claro, Movistar
Antivirus	McAfee, Intego, Bitdefender

e.3. Proveedores de hardware y software

Son proveedores que ofrecen los objetos necesarios a organizaciones y audiencias para la realización de actividades vinculadas con el óptimo desempeño a nivel competitivo. En Perú se pueden hallar los siguientes proveedores de hardware: Logitech, NTP Perú, Pro gamer, VSG, Redragon, LG, etc. En cuanto a software se tiene lo siguiente: Intel, AMD, Nvidia, etc.

f. Movilizadores sociales

f.1. Broadcasting

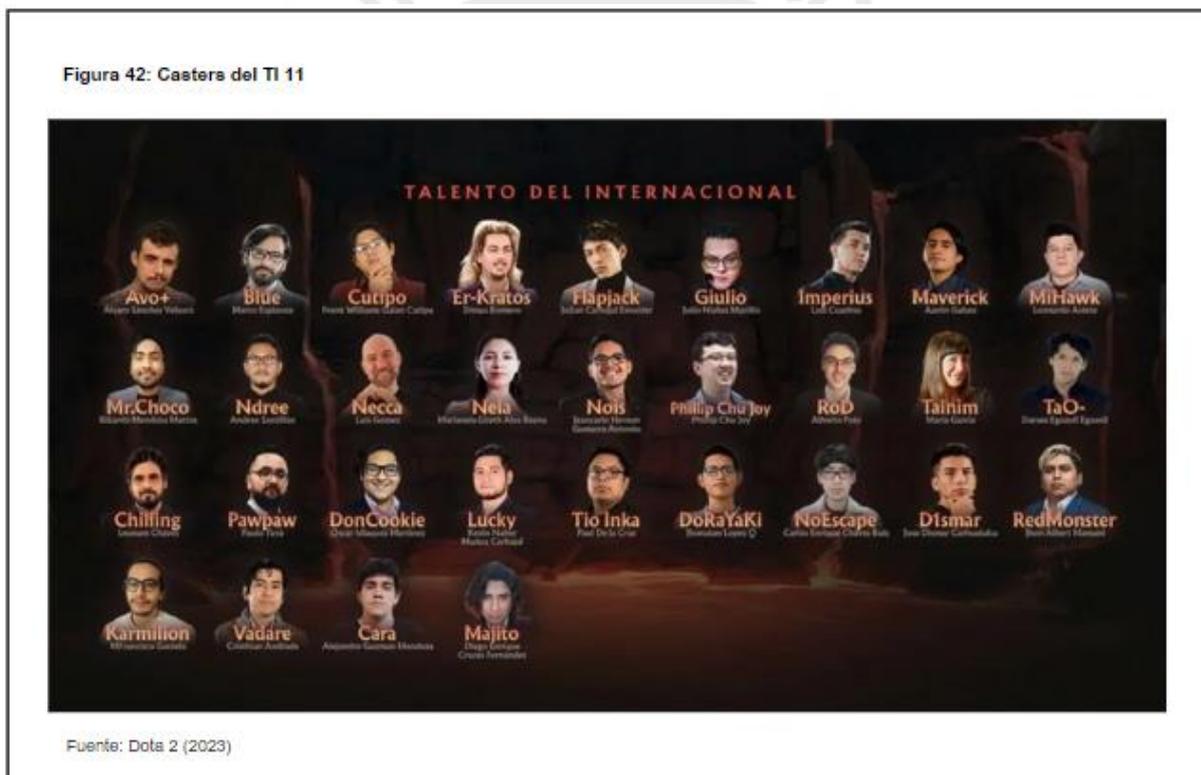
Es la difusión que ocurre mediante redes de telecomunicación como la radio y la televisión, dirigidas a un público en específico. Cada vez son más los medios informativos que difunden noticias acerca del Dota 2. Entre estos América TV, Latina, RPP.

f.2. Casters

Los casters son personas que cumplen la función de un narrador en los partidos. Su meta era transmitir la emoción de los hechos que ocurren durante las partidas. Existen dos tipos: los narradores y los analistas. Los primeros son aquellos que describen lo que va ocurriendo en la escena, mientras que los segundos son aquellos que se encargan de evaluar las acciones llevadas a cabo por los jugadores, y predecir los resultados o posibles movimientos.

Por definición el término caster proviene de la palabra broadcast; sin embargo, este como se menciona en el punto anterior, está vinculado a los medios de radiodifusión, mientras que los casters suelen tener una mayor presencia en medios de internet.

El siguiente gráfico muestra la publicación oficial de Valve en su juego Dota 2 de los casters que participarían de la narración y análisis del International en español.



f.3. Influencers

En este apartado se encuentran personas que quizá no están muy vinculadas a los esports, pero que terminan relacionándose con ello, por ejemplo, las o los hosts de los torneos, los traductores, o los creadores de contenido. En La Lima Major se pudo ver que se contrató a una influencer para traducir en el evento, la Miss Malasia, lo que generó un alcance más internacional a través de las redes.

f.4. Streamers

Estos son definidos como productores que, a través de medios digitales, atraen espectadores (Sjoblom et al., 2019). En el mundo hay varios muy reconocidos como Auronplay, Thegrefg, Ibai, etc. Incluso existen varias premiaciones como Eslands, donde estos toman protagonismo.

Tabla 30: Streamers más reconocidos en Twitch

Top	Streamer	Promedio de visualizaciones	Tiempo streamado	Máximo de viewers histórico	Seguidores
1	Kingsleague	274.307	44	792.033	1.76M
2	XQC	57.036	235	278.176	11.5M
3	Auronplay	100.846	98	602.038	14.6M
4	PaulinholokoBR	103.367	80	266.793	1.89M
5	Elspreen	88.513	88	200.921	6.58M
6	Ibai	80.664	94	3.356.074	12.4M
7	GamesDonequICK	32.409	305	247.432	1.97M
8	LVNDMARK	33.658	253	165.048	1.06M
9	Hasanabi	32.583	237	226.974	2.36M
10	Pestily	52.276	122	244.422	1.28M

Twitchtracker (29 de enero del 2023)

En Perú uno de los streamers más reconocidos vinculado al Dota es Sideral, el cual cuenta con más de 271 mil seguidores en Facebook. Es importante tener en cuenta que los streamers no son solamente personas, sino también pueden ser organizaciones como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 31: Top de streams de esports en Twitch

Top	Streamer	Promedio de visualizaciones	Tiempo streamado	Máximo de viewers histórico	Seguidores
1	LV PES	9.810	161,9	232.608	1.76M
2	LLA	20.938	12,6	302.299	11.5M
3	LV PES2	2.026	110,1	94.398	14.6M
4	ESPORTMANIAC OS	1.745	128,5	15.894	1.89M
5	LVPARG	2.509	21,9	30.757	6.58M
6	PLAYSTATIONES	1.235	16,5	80.800	12.4M
7	RAINBOW6LATA M	645	16,0	18.529	1.97M
8	ESL_CSGO_ES	421	14,5	1.848	1.06M

Se puede observar que este top cuenta con seguidores que sobrepasa el millón. En esta tabla las organizaciones presentadas son de habla español y transmiten diferentes juegos donde también hacen su participación los casters.

f.5. Comunidades

Brindan espacios que reúnen a la audiencia tanto presencial como virtual. Estos facilitadores permiten la congregación de personas con afinidad a los gamer y los esports. Pueden ser espacios físicos o comunicadores como streamers y casters. Uno de los lugares más representativos como ambiente son los LAN centers pues son aquellos donde se congregan principalmente los video jugadores, además de ello está AFK Restogamer, un restaurante con temática gamer, las personas pueden acercarse a comer y jugar en máquinas arcade o consolas.

f.6. Profesionales

Son personas que a través de sus carreras buscan contribuir a los esports, redactan artículos, o colaboran ofreciendo su trabajo a estas instituciones. Son quienes ayudan a profesionalizar más la industria. Los profesionales son aquellos que crean el talento y a través de la demanda, incrementan la cantidad de oportunidades que pueden existir en la industria. Esto es importante, porque mientras mejor retención de talento exista, se incrementa la competitividad en el mercado, logrando posicionar a los esports.

3.1.3. Stakeholders secundarios

a. Sponsors

Estos aportan al desarrollo de las instituciones a través de inversión la cual puede ser con dinero, o puede ser a través de dar productos para las organizaciones a cambio de canje.

a.1. Endémicos

Marcas que giran necesariamente en torno al ecosistema gamer, vinculadas principalmente a periféricos.

a.2. No endémicos

Marcas no relacionadas con los esports, como marcas de comida rápida, o ropa.

b. Shareholders

Son marcas a las que las organizaciones les deben presentar resultados porque invierten una gran cantidad en estas.

c. Cuerpos de gobierno

Un elemento notorio en los esports es la falta de presencia de cuerpos de gobernanza, esto se puede deber a dos factores: los deportes electrónicos son aún una industria en desarrollo, y a que aún existen paradigmas al respecto.

c.1. Asociaciones y Federaciones

Organizaciones que buscan visibilizar el crecimiento de los esports compartiendo conocimiento acerca de la escena competitiva de los esports y divulgando los beneficios que esta industria trae. En el Perú existe una, la APDEV, la cual se encarga de dictar talleres a los padres, trabajar en conjunto con marcas educativas para formular planes de estudios vinculados a la enseñanza de esports, y a la atracción de marcas no endémicas y endémicas.

c.2. Instituciones regulatorias

Estas son instituciones avaladas por el gobierno, buscan regular la actividad de los esports en los países. En Perú hasta el momento no existen, pero en México ya se está desarrollando.

d. Organizaciones deportivas tradicionales

Según Shack (1997), las organizaciones deportivas son aquellas instituciones orientadas a alcanzar metas competitivas, que se desarrollan y limitan al área de los deportes. Además de ello, su función es difundir la actividad deportiva.

e. Público en general

Son todas las personas que están alrededor día a día: padres, amigos, conocidos, extraños. Pueden ejercer su poder sobre nosotros a través del convencimiento, influenciando en las conductas particulares de los demás. Por lo tanto, presentar los esports como algo con potencial, y eliminar los tabúes que rondan alrededor, se convierte en un tema a considerar.

3.2. Clasificación de Stakeholders

En la siguiente tabla se los ha clasificado en base a las tres teorías detalladas en el documento: la teoría de Scholz junto con la de Peng et al., la del Stakeholder Saliency Model de Mitchell, Agle y Wood y la de agentes internos y externos de Olander.

Tabla 32: Clasificación de los stakeholders

Scholz (2019) y Peng et al. (2020)	Stakeholder	Subdivisión	Mitchel, Agle y Wood (1997)	Olander (2007)	
Core	Audiencia		Definitivos. Stakeholders prioritarios	Internos	
Interesados clave	Game developers y publishers		Latentes. Discrecionales	Externos	
	Equipos de esports		Definitivos. Stakeholders prioritarios	Internos	
	Jugadores profesionales		Definitivos. Stakeholders prioritarios	Internos	
	Organizadores de eventos	Deportivos		Expectantes. Dependientes	Externos
		Entretenimiento y placer		Expectantes. Dependientes	Externos
	Proveedores	Proveedores de infraestructura		Latentes. Discrecionales	Internos
		Proveedores de servicios		Latentes. Discrecionales	Internos
		Proveedores de hardware		Latentes. Discrecionales	Internos
	Movilizadores sociales	Broadcasting		Latentes. Discrecionales	Externos
		Casters		Expectantes. Dependientes	Externos
		Streamers		Expectantes. Dependientes	Externos
		Comunidades en redes		Expectantes. Dependientes	Externos
		Profesionales		Expectantes. Dependientes	Externos e internos
	Interesados emergentes	Sponsors	Endémicos	Expectantes. Dominantes	Internos
No endémicos			Expectantes. Dominantes	Internos	
Shareholders			Expectantes. Peligrosos	Internos	
Cuerpos de gobierno		Asociaciones y Federaciones		Latentes. Discrecionales	Externos
		Instituciones regulatorias (tributarias, legales)		Latentes. Exigentes	Externos
Organizaciones deportivas tradicionales			Expectantes. Dependientes	Externos	

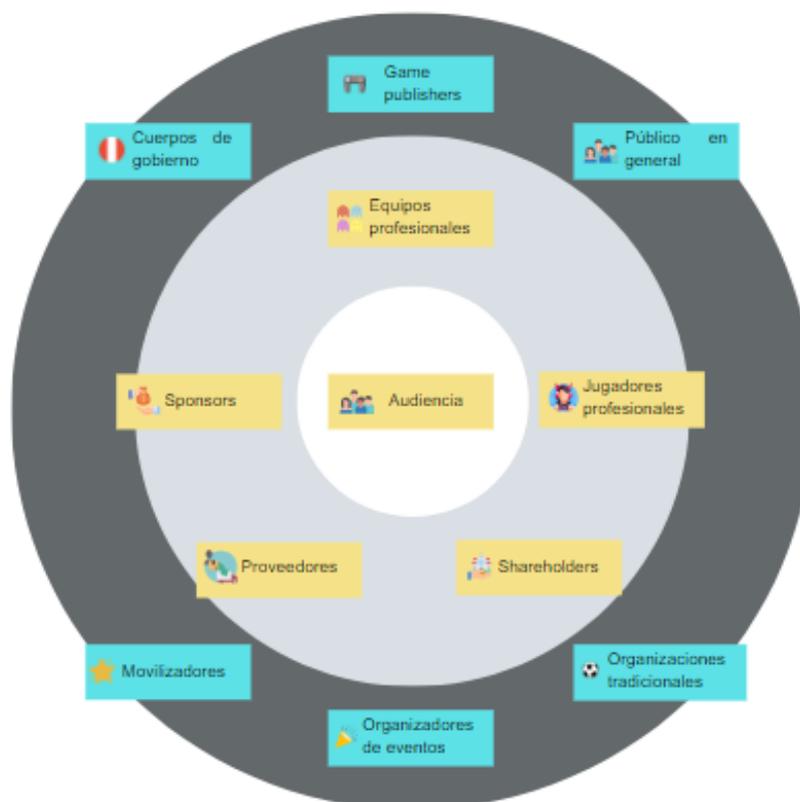
Para la primera teoría, se tomaron como guía los criterios que utiliza Scholz para agrupar a los stakeholders, pero se modificaron los nombres de las dos macro categorías que eran: primarios y secundarios, reemplazándolas por las señalados por Peng et al.: partes interesadas clave y emergentes respectivamente. Esto se debe a que principalmente, situándolos en el contexto peruano, considerando que se trata de un ecosistema en

crecimiento, los interesados clave representan a aquellos stakeholders que toman principalmente el protagonismo y que ya cuentan con un posicionamiento mucho más desarrollado, en comparación a los emergentes, que son instituciones que actúan como complemento, pero que están recién insertándose.

Para la segunda teoría, se clasificó a cada stakeholder según su atributo principal; es decir, si cuentan con poder, legitimidad, urgencia, dos de ellas, o todas, y el tipo de stakeholder que bajo estas características le corresponde. Cabe destacar que a pesar de que algunos cuenten con los tres atributos, eso no los hace más importante que los demás pues todos funcionan como un complemento que hace real el ecosistema de los esports. Entre los stakeholders prioritarios se ha identificado a la audiencia, los equipos de esports y los jugadores profesionales, pues son quienes poseen poder, legitimidad y urgencia. Los equipos necesitan de la audiencia para crecer, así como también de otros equipos para el incremento de la competitividad, y así mismo de jugadores para poder existir. Por ello, a estos stakeholders se les debe prestar especial atención. Entre los latentes discretionales están los gamedevelopers y publishers, los proveedores y broadcasting, pues no cuentan con un nivel de poder que sea prioritario y tampoco con muchas necesidades que tengan que ser atendidas rápido. Suelen guiarse más que todo por un tema de comunicación en donde se reconoce su existencia y que son necesarios para la existencia del ecosistema. En cuanto a los expectantes dependientes se tiene a los organizadores de eventos, los otros movilizados sociales y los sponsors pues estos siempre van a necesitar de otros para atender sus demandas, por ejemplo, los organizadores de eventos siempre van a necesitar a la audiencia, a los desarrolladores y otras marcas para llevar a cabo los eventos, los movilizados sociales necesitan de las actividades de los equipos para generar las comunicaciones, y los sponsors requieren de los equipos u organizadores de eventos para lograr un mayor alcance, así como también de la audiencia.

Para la tercera teoría, se ubicó a nivel interno y externo a los stakeholders, considerando la cercanía que tienen unos de otros, y el impacto que tienen.

Figura 43: Distribución Interna y externa de stakeholders en esports



En el centro siempre va a estar la audiencia, porque todos los stakeholders, especialmente los equipos, depende de estos. A nivel interno se encuentran otros equipos profesionales, los jugadores, los shareholders, los proveedores y los sponsors, pues trabajan de manera directa con las organizaciones de esports para el desarrollo de estrategias de comunicación y una serie de actividades que les permitan crecer. Por otro lado, a nivel externo están los cuerpos de gobierno, que si bien no están muy desarrollados en nuestro país, terminan siendo relevantes para regularizar y profesionalizar los esports, los game publisher, porque son quienes crean el juego, pero no en base a quienes giran las operaciones de los equipos, el público en general, porque si bien la percepción juega mucho a favor o en contra de los esports, la audiencia termina siendo más importante, los movilizadores, pues son comunicadores que no trabajan directamente, no siempre, con los equipos, los organizadores de eventos y las organizaciones deportivas tradicionales.

3.3. Dinámicas externas que convergen en lo gamer: Cultura Geek

Es importante comenzar la presente sección presentando los alcances más importantes en torno a las definiciones más resaltantes de la Cultura Geek. Según Brozia y Montemuiño, los Geek son un colectivo de personas que presentan características afines al

fanatismo por la tecnología, informática y sus contenidos; en algunas culturas angloparlantes lo Geek están asociados a los frikis (Brozia & Montemuiño, 2019, p.65).

Es importante también mencionar que se suele asociar a los Geek con otros colectivos tales como los nerds, los friki, los otaku, los gamers y los sci-fans (Brozia & Montemuiño, 2019, p.123). Sin embargo, existen ciertas diferencias entre estos grupos, lo único en común que poseen es la relación entre la tecnología y algunos rasgos de la cultura asiática.

Por un lado, los nerds son representaciones de personas y perfiles ligados al estudio excesivo, quienes suelen poseer rasgos de introspección e índices de inteligencia por encima del promedio (López, 2011). Por otro lado, los otakus son aquellos que adaptan a su vida cotidiano todo lo relacionado con los animes; en ocasiones, se suele relacionar lo otaku con el cosplay, que es la corriente de la caracterización de personajes de anime en la vida real; sin embargo, no suele ser un rasgo obligatorio de los otakus (Menkes, 2012). En esta línea, se considera friki a aquellos grupos que son aficionados a un nivel intenso de algunas de las tres o las tres corrientes anteriormente mencionadas (Castro & Estupiñan, 2018).

Otra de las definiciones que se relacionan a la cultura Geek es la que plantean Garcés y Santamaría quienes comentan que está relacionado con una especie de deseo individualista e inmersión en las nuevas tecnologías, que por otro lado han facilitado actividades cotidianas, brindado espacios de recreación, vínculo social, familiar, laboral, entre otros (Garcés & Santamaría, 2021). A diferencia de las definiciones anteriores, esta define a la cultura Geek como un colectivo que no solo es aficionado a la tecnología, sino que también presenta aptitudes útiles para la creación de vínculos con otros sectores. Es en este punto donde nace la relación entre todo lo relacionado con lo Geek y la cultura gamer. Para Ivana Ruiz, un gamer es aquella persona que dedica la mayor parte de su tiempo al mundo de los videojuegos (Ruíz-Estramil, 2019); sin embargo, destaca la autora, no necesariamente hace referencia a que todo su tiempo juega, sino que gamer es aquel que dedica un tiempo considerable a observar contenido afín al gaming, leer sobre esto, investigar, crear e innovar sobre este sector, no solo jugarlo.

A partir de lo explicado anteriormente, en vista de que la Cultura Geek relaciona el fanatismo por la tecnología y lo gamer el fanatismo por dedicarle tiempo al mundo gaming, que proviene de inventos tecnológicos, se puede inferir que parte de la cultura gaming hereda el fanatismo y dedicación de la cultura Geek. Esto no quiere decir que son culturas iguales, pero sí que son complementarias. Para comprobar lo dicho, se presenta a continuación una serie de hallazgos que evidencian la relación entre lo Geek y lo gamer a través de eventos, tradiciones, cultura otaku, entre otros casos.

Para empezar, en la entrevista realizada a Maverick, famoso caster peruano de la industria de los esports en este territorio, se puede inferir a través de sus declaraciones que él considera que este tipo de corrientes como los otakus, no necesariamente son influyentes en la cultura gamer, pero si pueden llegar a ser complementarios. Esto se evidencia cuando el entrevistado comenta que hay un porcentaje del sector gamer que gusta de ver serie de animes y cada tanto juegos como Mobile Legends y, en solo una ocasión, Dota2, han hecho colaboraciones con estas series de animes para sacar productos colaborativos como skin de juegos, entre otras novedades (Comunicación personal, 07 de enero, 2023). Es importante mencionar también que Maverick tiene una opinión sobre los “frikis” algo limitada y desde su perspectiva estos solo son un grupo que es aficionado y apasionado por un tema en específico, desde su óptica, en los videojuegos, “toda la comunidad serían unos frikis”.

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede inferir que tanto la industria de los videojuegos, con su cultura gamer, como la industria de los animes, con su cultura otaku, tratan de ver oportunidades de mercado y crecimiento de rentabilidad y, por ello, buscan la cooperación mutua con el fin de generar sinergias y ofrecer un producto que pueda llamar la atención a la comunidad gamer que impulse a consumir estas series y a la comunidad otaku que impulse a la práctica de videojuegos.

Por otro lado, en la entrevista realizada a Rose Shinigami, otra caster y cosplayer de la industria, a nivel nacional e internacional, ella comentaba que la relación entre la cultura otaku y el lado gamer nace porque comparten el mismo origen territorial: Asia. De esta forma, el público que comparten es similar y se vincula de forma muy cercana. Así mismo, la entrevistada comenta que ambas industrias aprovechan esta cercanía para realizar productos que vayan orientados a ambos targets, desde aproximadamente tres años. También, esta relación ahora se ha incrementado con la integración de la cultura K-pop (Comunicación personal, 24 de diciembre, 2022).

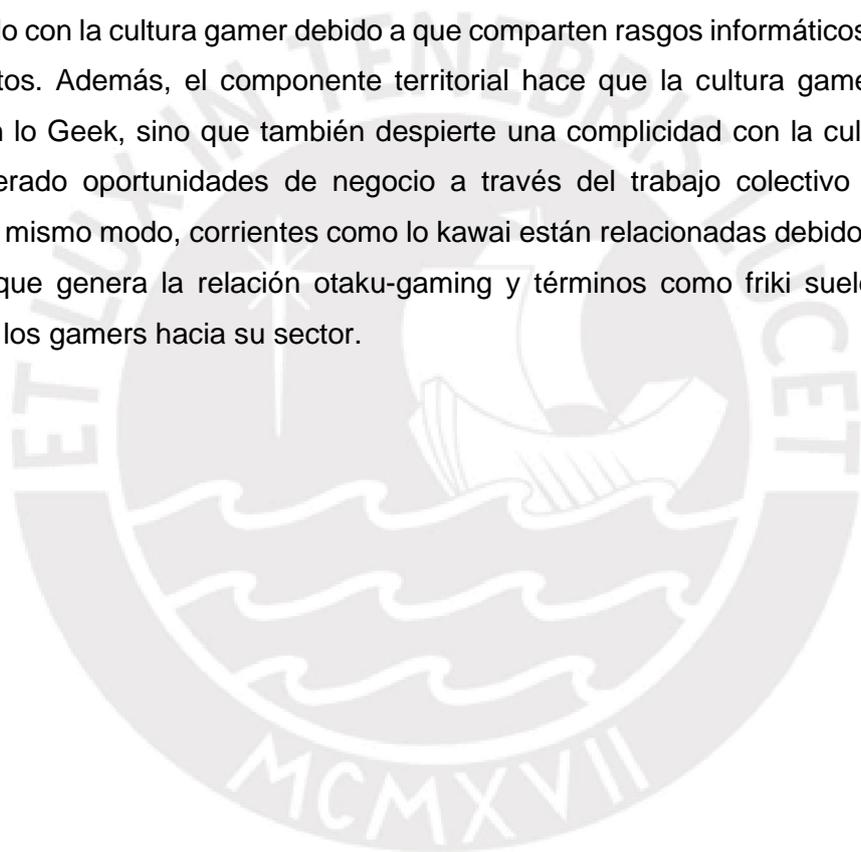
En base a lo expuesto por Rose, se infiere que cuando existen industrias que comparten origen, puede surgir la posibilidad de expandir mercados de forma bidireccional aprovechando y compartiendo targets debido a la afinidad que se puede mantener entre ambos sectores. Además, esto no exhorta la posibilidad de agregar más industrias nuevas, como lo es el caso del k-pop, mencionado por Rose.

También es pertinente mencionar y resaltar las declaraciones del Ashen de Mobile Legends (Comunicación personal, 2022) cuando comenta que, en este territorio latinoamericano, las skins temáticas son un aspecto en lo que los jugadores suelen ser apasionados. Por ello, esos skins suelen estar relacionadas a temáticas de animes, entre otros casos de cultura otaku debido a su apariencia kawai, término que resalta la dulzura y el

lado adorable de los personajes, y relacionada a los animes; sin embargo, en el territorio asiático estas skins suelen ser más simples y minimalistas debido a la preferencia del mercado en ese sector (Ashen, comunicación personal, 2022).

En paralelo a lo expuesto anteriormente, es importante mencionar que la relación entre lo otaku y lo gamer suele variar depende el territorio, y el modelo de productos que se ofrece se debe adaptar a la zona a la cual va dirigida, esto es el caso de los skins minimalistas para Asia y skins con temáticas notorias para Latinoamérica. Es importante la capacidad de adaptabilidad del producto al mercado al cual va dirigido y esto los sports y su cultura gaming empresarial lo han entendido a la perfección.

En síntesis, la cultura Geek al relacionarse mucho con la pasión por la tecnología se ha relacionado con la cultura gamer debido a que comparten rasgos informáticos interesantes en sus adeptos. Además, el componente territorial hace que la cultura gamer no solo se relacione con lo Geek, sino que también despierte una complicidad con la cultura otaku, lo cual ha generado oportunidades de negocio a través del trabajo colectivo entre ambos sectores. Del mismo modo, corrientes como lo kawai están relacionadas debido al sentido de pertenencia que genera la relación otaku-gaming y términos como friki suele describir el fanatismo de los gamers hacia su sector.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Definitivamente los esports en el Perú están teniendo un crecimiento exponencial, esto se ve reflejado en la inversión que cada vez más empresas destinan a este rubro. Desde el 2022 esto ha sido incluso más notorio, debido a la participación de equipos peruanos en torneos internacionales oficiales, marcas que llegan al Perú a fichar a los jugadores talento, o las empresas que han empezado a fijar su interés en realizar torneos de alto nivel en nuestro país. Por ello, es necesario que los equipos a nivel de gestión puedan mejorar e implementar sistemas que permitan seguir el ritmo del crecimiento de la industria, lo que conlleve a su crecimiento continuo.

Asimismo, se denota que para identificar factores de solidez y sostenibilidad se ha tenido que plantear un marco analítico que se basa en identificar y describir cada uno de los equipos de Dota 2, Thunder Awaken e Infamous Gaming bajo un modelo de gestión estratégica, en el cual se parte desde el análisis de sus modelos de negocio, que, se percibe, no tienen una estructura definida, ni un modelo a seguir correctamente estructurado. Pues, el nivel de organización del equipo Infamous Gaming tiene cierta similitud al de Thunder Awaken, pues, los equipos tienen poca organización a nivel de estructura, ya que todos desarrollan las funciones de manera desordenada y sin seguir un lineamiento correcto. Luego del análisis de los modelos de negocio ambos equipos, se ha podido demostrar que no existe un enfoque único para alcanzar el éxito en el mundo de los esports, sino, una serie de múltiples estrategias complementarias que son importantes para desarrollarse en este ámbito.

Así también, es importante resaltar que la presente investigación nos ha permitido reconocer la configuración del entorno de los e-business, que representa el marco contextual de la vinculación de los actores del ecosistema de los esports peruanos. Para lo que finalmente, se conoce que este presenta factores que han contribuido y contribuyen a un crecimiento constante de la industria de esports a nivel internacional y nacional, pues se han identificado factores, como por ejemplo la pandemia y el entorno BANI que ha generado el impulso de estas escenas de crecimiento en los esports, pues, se ha identificado que son una oportunidad para que los stakeholders del ecosistema de los esports peruanos puedan desarrollarse de manera correcta dentro de este sector, ya que todos los esports tienen como principal medio el canal virtual, lo que hace que estén relacionados con los e-business.

Además de ello, se ha evidenciado que los sujetos estudiados, más que querer solo ganar torneos, quieren ser formadores, tener la capacidad para preparar a jugadores de alta

competitividad que puedan representar a nivel mundial al Perú. Asimismo, el capital internacional siempre va a ser importante porque es la mayor fuente de ingresos, incluso mayor que el capital nacional. Los equipos necesitan seguir actualizando, mejorando y tomando como base conocimientos de la gestión, como por ejemplo la gestión de recursos humanos, empezar a tercerizar actividades o llevar a cabo la especialización del trabajo. A través de las observaciones participantes e investigación se ha visto que los que están a cargo de los equipos gamers en el Perú suelen ser todistas, pues tienden a realizar tareas que, bajo otros modelos de negocio, lo harían varias personas, lo que termina repercutiendo en el nivel de desempeño y rendimiento de los equipos a nivel organizacional. También, los equipos pueden verse afectados por la alta tasa de rotación de jugadores, que prefieren cambiar de equipo frecuentemente, lo que no permite que el equipo se desarrolle a largo plazo, sino que es muy variable su posición frente a los demás equipos. Esto denota que los puntos clave del modelo de negocio pueden mejorar, pues se ha evidenciado que no siguen una correcta secuencia en su modelo de negocio, puesto que, priorizan el contar con un equipo de trabajo que se adapte a las necesidades del equipo, antes de tener en cuenta una estructura determinada que tenga como pilar el fortalecimiento de sus redes sociales para la creación de una comunidad, y otros puntos clave que son importantes, puesto que, de caso contrario, la identificación y estructuración del equipo es mínima.

Asimismo, mencionar que, dentro de este sector existe talento y ganas de crecer, eso se puede ver reflejado en la pasión con la que las personas vinculadas con los esports muestran al momento de brindar una entrevista o hablar acerca de sus planes, lo que es importante para el desarrollo de los esports. También, se deben reconocer a todos los stakeholders que forman parte de este ecosistema, porque así sea mínima su contribución, de no existir esta, le faltaría un elemento a los esports. Todos terminan convergiendo y colaborando entre sí mismos y el beneficio termina siendo mutuo, compartido y exponencial. Así también, el nivel de interacción entre los stakeholders internos y externos de ambos equipos es totalmente necesario e interactivo, porque si bien algunos tienen un menor contacto, sin ellos sus actividades no se podrían dar con regularidad.

Finalmente, como oportunidades de mejora que se evidencian a raíz del análisis sobre fortalezas y debilidades de los modelos de negocio y gestión de stakeholders identificadas en Infamous Gaming y Thunder Awaken, se ha evidenciado como fortaleza, que los equipos de esports tienen una gran comunidad de fans activos, que impulsan la cultura de los esports en el consumidor peruano, por ello, como propuesta de mejora se evidencia la generación de más contenido para darle mayor valor a los sponsors. Así también, es importante mencionar que la participación de los equipos en torneos internacionales genera que la reputación del

equipo crezca exponencialmente, lo cual también puede ser usado a modo de publicidad y reconocimiento de cara a la audiencia. Por otro lado, respecto a sus debilidades, los equipos de esports no tienen personas especializadas en el sector, lo que hace que normalmente no se pueda tener un trabajo de calidad dentro del equipo, lo que nos pone en desventaja frente a otros países. Asimismo, los equipos de esports se desarrollan y caracterizan por tener a personas involucradas que son muy todistas, es decir están dispuestos a hacer de todo dentro del equipo, sin tener una función determinada y asignada. Para esto como propuesta de mejora se propone que las personas involucradas en el sector puedan capacitarse y formarse y especializarse en este tema a través de diferentes canales que permitirán contribuir con el desarrollo y estructuración de los equipos de manera adecuada. Del mismo modo, luego de la investigación se denota que los equipos no cuentan con prácticas de responsabilidad social empresarial, sin embargo, los integrantes del equipo están habidos de poder implementar iniciativas que sumen en este punto, lo cual puede sumar a la marca del equipo.

2. Recomendaciones

Recomendamos que los sujetos de estudio deberían implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera constante donde se pueden abarcar temas frecuentes relacionados al ámbito digital, a los esports, como: Ciberseguridad, ciberacoso, actividades altruistas y sociales.

Esto lo pueden llevar a cabo ligando su publicidad al lado social, de tal manera que sean más reconocidos en este aspecto. Además, los equipos de esports tienen la capacidad de incitar a sus sponsors a que puedan realizar este tipo de campañas con el equipo, llegando así a tener un mayor alcance en este ámbito.

Para esto, se debe tener en cuenta que, como ya se mencionó previamente, no es fácil aplicar RSE en una organización, sin embargo, para garantizar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial se debe seguir una secuencia que incluye tres categorías: primarias, secundarias y terciarias. Primero, las responsabilidades primarias que están relacionadas con la razón de ser de la empresa, pues su importancia arraiga en que deben ser la fase inicial para llevarla a cabo. Segundo, las responsabilidades secundarias, que son las que dividen las responsabilidades con los colaboradores y las que se relacionan con la comunidad. Tercero, las responsabilidades terciarias, que son las que no están dentro de las actividades de la empresa, pero que se relacionan con lo que causa mayor impacto en la sociedad.

Si los equipos tienen en cuenta estos pasos para tener prácticas a la Responsabilidad Social Empresarial llegarán a destacar, frente a los demás equipos de esports, pues, no es una práctica constante en el mundo gaming.

A partir de lo investigado en el lado teórico, contextual y lo recopilado en el trabajo de campo, existe una serie de recomendaciones, buenas prácticas y oportunidades de mejora que el sector de los esports puede tener. Este tipo de recomendaciones parte desde los aspectos más simples hasta los más complejos. Otro punto importante es que estas recomendaciones serán transversales a varios aspectos: económico, valor de marca, talento humano, target, entre otros.

Con respecto al aspecto económico, se ha evidenciado que esta industria posee un alto margen de crecimiento debido a que agentes como empresas multinacionales están dispuestas a patrocinar equipos, compañías y eventos relacionados con el sector. Sin embargo, para que este manejo no se pierda ni descarrile, se debe plantear la estructura de costos y estados de resultados tal cual lo hacen las empresas de otros sectores. En las entrevistas recogidas se pudo observar que si bien, se cuenta con áreas contables o en ocasiones se terceriza los procesos financieros, no existe tal cual una estructura contable y financiera que permita rendir cuentas, estar listo para auditoría y tributar como si lo puede exhibir otra empresa de otro sector.

Con respecto al valor de marca, el sector de los esports ha sabido manejar sus recursos y participar con diferentes industrias que le permiten generar convenios y alianzas que benefician el estatus del sector. No obstante, aún existe una parte del mundo ejecutivo que no percibe la marca de este sector como una industria formal. Por un lado, esto se debe a que aún se tiene el tabú de que las industrias de los videojuegos no son tan serias como otros mercados. Por otro lado, existe desinformación de cómo es la dinámica de este sector. Por ende, se debería plantear campañas de información a través de difusión masiva y también con estrategias de nicho en aquellas corporaciones que aún tengan dudas del éxito y funcionamiento del sector con el propósito de vender a la industria de los esports como una ventana de rentabilidad, soporte y futuro del mundo empresarial.

Finalmente, con respecto a los recursos humanos, el sector de los esports y, en específico, los equipos investigados, no cuentan aún con un área de talento humano como tal. Si bien se cuenta con procesos de selección y se realizan filtros de reclutamiento, no se cuenta con un flujo estándar y estructurado como tal. Por ende, una de las primeras acciones a tomar en este sentido es la composición de un área de RRHH integrado tanto por administradores como por psicólogos que entiendan el mundo gaming y de esports con el fin de proponer procesos de selección específicos para esta industria que no solo se basen en

cuán bien juega una persona sino en habilidades blandas y de convivencia que se va a requerir para el día a día.

Una de las recomendaciones más importantes para el sector de los esports son el modo de estrategias comunicacionales e informativas sobre la disciplina. A pesar de que el sector del gaming y de los esports esté creciendo, aún existe en otros sectores con desinformación acerca de lo que realmente son los esports, quienes están involucrados, cómo funcionan, qué repercusiones tiene, entre otros datos relevantes a destacar del sector. Uno de los efectos negativos de esta desinformación son las percepciones que otros actores externos al mundo de los esports tienen sobre este sector. Por ello, es pertinente que se realicen campañas de difusión informativa sobre lo que realmente son los esports, sobre los equipos más destacados, los sponsors más conocidos, los torneos más prestigiosos, entre otros datos de stakeholders estrechamente relacionados al sector. Este tipo de campañas puede partir desde los mismos equipos de esports, hasta las agencias esports que trabajan para el sector. Lo ideal es que este tipo de campañas abarque la máxima población externa al sector con el objetivo de nutrir de información y eliminar estigmas o brechas de percepción erróneas.

Otra de las recomendaciones para el sector está relacionada a la última que se ha mencionado en el párrafo anterior. Uno de los sectores externos a los esports donde se debe enfatizar la información de estos es el sector educativo, sobre todo el sector de la educación, inicial, primaria y secundaria. Esto se debe a que existe mucha desinformación que los mismos docentes brindan a los niños y jóvenes estudiantes sobre la realidad de los esports. Por un lado, están los grupos de docentes que estigmatizan a los esports como un vicio y algo malo para el desarrollo de los jóvenes y niños. Por otro lado, están los docentes que no difunden los esports como algo malo, pero tampoco saben en su totalidad como se maneja el sector. Al ser pocas, las personas conocedoras de este sector, los prejuicios con los que se forman los estudiantes son bastantes e impiden corroborar de forma positiva al sector. Por ende, se debería informar sobre los esports de igual manera que se informa y difunde las prácticas de deportes como el fútbol, básquet o vóley, con el propósito de controlar la práctica de este y que no se transforme en un vicio, sino en una práctica encaminada en la cual haya un seguimiento por parte de los padres como los docentes y que los jóvenes y niños estén más protegidos de la desinformación del sector.

Otra de las recomendaciones también está relacionada con las últimas dos mencionadas. Sin embargo, en vez de focalizar los esfuerzos en el sector educativo, se focalizaron en el sector psicológico. Esto se debe, a que se presentan casos donde los papás, en su preocupación, llevan a sus hijos a especialistas en psicología con el propósito de

solucionar ciertos problemas de adicción o vicio hacia los videojuegos. En este caso, si el psicólogo no está lo suficientemente preparado o informado sobre el sector, en vez de hacerle un bien al joven o niño, puede perjudicar aún más. Por esta razón, es primordial, que progresivamente se implementen cursos en las currículas académicas, especializaciones o talleres externos en el mundo de la psicología sobre cómo tratar temas relacionados al sector de los esports. Un claro ejemplo es la psicología deportiva en disciplinas como el fútbol. Uno de los casos de éxito a nivel nacional, es que, con la llegada de Ricardo Gareca a la Selección Peruana de Fútbol, este trajo en su equipo técnico a psicólogos especializados en el fútbol. De igual manera, se debe apuntar a que pase con los esports.

A partir de las interacciones de campo que se realizó con Jorge Lopez, miembro de Play The Game Agency, donde indica que este tipo de agencia de esports está inscrita en registros públicos dentro de la categoría de entrenamiento y servicios, se puede recomendar que, con el objetivo de propagar una mayor representatividad, aumentar la jerarquía del sector y profesionalizar este ámbito, se debe gestionar la posibilidad de crear rubros específicos para el mundo de los esports que están relacionados más a lo deportivo que al sector del entretenimiento. Este punto es importante porque en línea a la problemática a la presente investigación, si se sigue encasillando a los esports dentro del sector de entretenimiento se sesga de forma considerable los modelos de negocio que se pueden aplicar al sector. Esto se debe a que es distinto los modelos de negocio que se aplica a un sector que está más vinculado con el entretenimiento que otro modelo que es más afín al deporte. Por ejemplo, si se usa el modelo Canvas, los 8 elementos descritos en el marco teórico varían si apuntan a entretenimiento o deporte. Cabe resaltar que deporte y entretenimiento pueden ser complementarios; sin embargo, el sector de los esports tiene más oportunidades de crecimiento, como ya se vio en el desarrollo de la investigación, que si se lo relaciona desde un aspecto de deporte. Además, los stakeholders varían cuando los esports son enfocados desde el punto de vista del entretenimiento al punto de vista del deporte.

Del mismo modo, en línea con lo mencionado por Fabrizio Miyashiro, miembro de Recre8, sobre los sponsors en el sector de los esports, se puede encontrar algunas formas de expandir el target y que el sector de los esports llegue a segmentos que antes no se habían contemplado en primera instancia. Esto parte sobre que Fabrizio comenta que los esports en cuanto a patrocinios suelen tener sponsors cuyas categorías están bastante asociadas al sector ya que comparten público objetivo. Esto es el caso de sponsors como Intel, el cual está relacionado al sector ya que comparten cierta tecnología de procesadores necesaria para el desarrollo de la actividad del gaming. Por otro lado, se encuentra Red Bull, que ya desde hace un tiempo viene patrocinando al sector urbano, deportes extremos y ahora sector de los

esports. Aún hace falta trabajar con los sectores tradicionales, los cuales aún no son muy allegados a esta industria. Si se logra difundir los esports en este target con ciertos métodos de adaptación, el sector de los esports podría expandirse aún más en sectores no antes contemplados. Para entender mejor la recomendación, se puede tratar el caso hipotético de contar con una marca como Inka Kola, la bebida gaseosa más vendida en el Perú. Si realizan sinergias y alianzas, los esports pueden expandirse en algunos sectores que tiene Inka Kola que permitan a los esports crecer en cuanto a representatividad y, por consiguiente, en ingresos para la industria sustanciales, pues los gamer son un público bastante atractivo para estos sectores.

En suma, si se logra aplicar estas recomendaciones al sector, cabe la posibilidad de contar con una industria más desarrollada y atractiva de cara a aquellos usuarios que aún no están familiarizados con este sector.

Llevar a cabo una investigación en esports vinculados con el ámbito de los negocios es complicado, esto principalmente porque no hay muchas fuentes académicas que sitúen a los esports fuera de más que solo el entretenimiento, y la mayoría de las que sí existen están en inglés. Para suerte nuestra el idioma no fue un impedimento, pero para quienes no tienen una fluidez con ello, traducir los textos tomará mucho tiempo. Por otro lado, otra complicación al momento de realizar una tesis de esports tiene que ver con el periodo en el que se realice en caso los sujetos de estudios sean equipos competitivos, esto debido a que a inicios y a mitad de año hasta fines de noviembre es cuando los circuitos competitivos más importantes empiezan a llevarse a cabo por lo que las temporadas de entrenamiento y concentración comienzan, haciendo difícil la comunicación con los managers y jugadores. Por lo tanto, una recomendación es programar las reuniones con anticipación, no excederse el tiempo de una hora con los entrevistados porque la mayoría siempre tiene muchas cosas que hacer, así que es mejor separar las entrevistas en partes para que no sea agotador.

Por otro lado, en los esports los contactos lo son absolutamente todo, suelen ser muy amigables así que conectarlos por LinkedIn es bastante simple. Una recomendación es siempre al terminar una entrevista preguntarle si te podría recomendar a alguien para tu tema, es importante tener preparado un perfil de a quiénes se necesita entrevistar y hacerles la consulta por ese perfil en específico.

Respecto a los consentimientos informados, es mejor o enviarlos antes y hacerles un seguimiento continuo hasta su recepción, o hacer un consentimiento verbal al momento de la entrevista, y siempre desde el inicio tener las carpetas ordenadas y destinadas para todos los elementos que sean necesarios guardar

REFERENCIAS

- Acosta, R. (2004). *Gestión y administración de organizaciones deportivas* (1a ed.). Editorial Paidotribo.
- Acosta, V. (2017). Una metodología de rediseño de procesos de negocios basada en la teoría de la estructuración de las organizaciones [Tesis para optar el grado de Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile]
- Adlatina (2021). *El 58% de la población en Perú es gamer*. <https://www.adlatina.com/publicidad/el-58-de-la-poblacion-en-peru-es-gamer>
- Asociación Española de Videojuegos (2018). Libro Blanco de los e-sports en España. http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2018/05/ES_libroblanco_online.pdf
- Algesheimer, R., Dholakia, U., & Gurău, C. (2011). Virtual Team Performance in a Highly-Competitive Environment. *Group and Organization Management*, 36(2), p.161-190. doi:10.2139/ssrn.1700185.
- Altuve, E. (2011). Consolidación del modelo deportivo globalizador transnacional. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 20(3), p.501-517.
- Amin, A., Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*. Oxford University Press
- Andriof, J. & Madsen, C. (1999). Corporate citizenship: what is it and how to assess it?. *Personalführung*, vol. 8, p.34-41.
- Anti-Defamation League (2021) Hate is No Game: Harassment and Positive Social Experiences in Online Games 2021. <https://www.adl.org/resources/report/hate-no-game-harassment-and-positive-social-experiences-online-games-2021>
- Anzola, P., Bayona, C. & García, T. (2015). "La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores". *Universia Business Review*, capítulo 46, p. 70-93.
- APStylebook [@APStylebook]. (6 de abril del 2018). AP style is esports in all references to competitive multiplayer video gaming. Use alternate forms like eSports or e-sports [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/APStylebook/status/982286931823341568>
- Asthana, A. (2018). *Leaders for colonels and business managers. Jump-start your team and yourself*. Notion Press.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. Editorial Thomson S.A, España.
- Baran, B. a. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility, *Organizational Dynamics*. Vol 50. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

- Barber, H. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, Vol. 11 No. 6, pp. 4-12. <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. London. SAGE Publications. p.174. ISBN 978-0-7619-4978-7.
- Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*. Harvard Business School Press.
- Basu, R. (2013). Frugal innovation: why do they look alike? why are they different? *Journal of Management for Global Sustainability*. No. 21. p. 9-26
- Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, p. 493–517
- Beech, J. & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education.
- Belloch, C. (2018). *Las tecnologías de la información y comunicación*. Valencia: Unidad de Tecnología Educativa.
- Belloch, O. (2010). *Las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C.)*. Valencia. España: Universidad de Valencia.
- Berle, A. & Means, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. Commerce Clearing House, New York.
- Besombes, N. (2016). Les jeux vidéo compétitifs au prisme des jeux sportifs: du sport au sport électronique". *Sciences du jeu*, (5), 1-20. <https://journals.openedition.org/sdj/612>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Los videojuegos no son un juego*. BID.
- Blázquez, D. (1999). A modo de introducción. En Blázquez (Ed.), *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. 19-46. INDE.
- Blokdijk, G. (2015). *UX Ui Design - Simple Steps to Win, Insights and Opportunities for Maxing Out Success*. USA: Emereo Publishing.
- Bogusz, B., Cygan, A. J., & Szyszczak, E. M. (2007). *The Regulation of sport in the European*.
- Bornemark, O. (2013). Success factors for e-sport games. *Proceedings of Umeå's 16th Student Conference in Computing Science, USCCS 2013, Umeå, Suecia*, p. 1-12. <http://www8.cs.umu.se/research/uminf/reports/2013/001/part1.pdf#page=7>
- Borries; Walz & Bottger (2007). *Space Time Play Computer Games, Architecture and Urbanism: The Next Level*. Basel: Walter de Gruyter GmbH.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

- Brannen, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process, *International Journal of Social Research Methodology*, 8:3, 173-184, DOI: 10.1080/13645570500154642
- Bravo-Peña, F. (2018). Evaluación del “Comercio Electrónico” como canal de comercialización para productos de la agricultura familiar campesina. Tesis de maestría, Universidad de Chile. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/151215>
- Breitbarth, T. & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Burchardt, C. & Maish, B. (2019). Digitalization needs a cultural change - examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, Vol. 84, 112-117. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009>
- Buro, M. & Churchill, D. (2012). Real-Time Strategy Game Competitions. *Ai Magazine*. 33(3):106-108. DOI: 10.1609/aimag.v33i3.2419
- Cagigal, J. (1957). *Hombres y deporte*. Taurus
- Cagigal, J. (1979). *Cultura intelectual y cultura física*. Kapelusz.
- Cagigal, J. (1985). Pedagogía del deporte como educación. *Revista de Educación Física. Renovación de teoría y práctica*, (3), p. 5-11.
- Cambridge Dictionary. (2023). e-sports. En el Diccionario inglés dictionary.cambridge.org. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/e-sports>
- CAPECE (2021). Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Carazo, M. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. *Anfibios*, 5(1), 11-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8740340>
- Cardona, C. (1966). *La metafísica del bien común*. Madrid: Rialp.
- Carmona, M. (2021). Sector público en un entorno vuca: el desafío de la adaptación permanente. Colombia: Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Carrera, S. (2016). *Coaching Deportivo*. Universidad de las Fuerzas Armadas. Innovación para la excelencia.

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11682/1/Listo%20coaching%20sportivo.pdf>

- Carreras, M., Chikish, Y. & García, J. (2019). esports: A new Era for The Sports Industry and A Nwe Impulse for the Research in Sports (and) Economics?.
- Carroll, A.B. (1989), Business and Society: ethics and Stakeholder Management, South-Western, Cincinnati, OH.
- Carvajal, C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Tesis para optar por el título de Maestría en Dirección de empresas]. Repositorio de tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Castejón (2001). Iniciación deportiva. Aprendizaje y enseñanza. Pila Teleña (edición electrónica).
- Castejón (2004). Una aproximación a la utilización del deporte en la educación. Lecturas: educación física y deportes. Revista digital, 10(73). <http://www.efdeportes.com/efd73/deporte.htm>.
- Castejón, F. (2001). Iniciación deportiva. Aprendizaje y enseñanza. Pila Teleña (edición electrónica).
- Castillo et al. (2010). Importancia de la percepción de competencia y de la motivación en la salud mental de deportistas universitarios. Salud pública. 52(6).
- Castro, S., & Estupiñan, D. (2018). Análisis de las significaciones de la cultura "Geek o friki", en eventos de convergencia como "shinanime", en caleños de 16 a 30 años. Cali, Colombia: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10423/T08077.pdf;jsessionid=A4D292705A036184B579BC489CF5C74A?sequence=5>.
- Castro, S., et al. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. Cuaderno de Administración, vol. 22, núm. 38, p. 145-167. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730008.pdf>
- Chasteauneuf, C. (2009). (chasteauneuf, 2009, en Sampieri,2014, Metodologia de la investigacion p.217). http://www.sageereference.com/casestudy/Article_n282.html.
- Chaves Montero, A. (2018). La utilización de una metodología mixta en investigación social". En: Kenneth Delgado, Santa Gadea, Walter Federico Gadea, Sara Vera - Quiñonez, coordinadores. Rompiendo barreras en la investigación. 1ª ed. en español. Machala: UTMACH. p. 164-184

- Cheeseman, E. (2019). Tournament Organizers, Sustainability in Esports. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/tournament-organizers-sustainability-esports-elliott-cheeseman/>
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, (1), p. 92-117.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Mercado digital regional. Aspectos estratégicos. Publicación de las Naciones Unidas, Santiago. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43476>
- COMMUNITY GAMING. (2019). COMMUNITY GAMING. <https://www.communitygaming.io/es/tournament/infamous>
- Confederación de Empresarios de Jaén. (2015). Introducción a las TIC. España: Fundación para la prevención de riesgos laborales.
- Contreras, J. (2017). Innovación frugal: un nuevo paradigma de desarrollo sostenible en la base de la pirámide. Zulia: Universidad del Zulia.
- Cordovez, C. (2004). La utilización de las tecnologías de información y comunicaciones (tic) en la enseñanza de la optometría. Colombia: Optómetra, docente, Facultad de Optometría, Universidad de La Salle.
- Cortell, M.; Grau, L. & León, E. (2019). A esports Debate. *Revista Información Psicológica*. N°118
- Cortell, M.; Grau, L. & León, E. (2019). A esports Debate. *Revista Información Psicológica*. N°118
- Corvellec, H. (1995). Stories of achievements: Narrative features of organizational performance (*Lund studies in economics and management*, 27). Lund.
- Cottrell, C., Harris, B. S. & McMillen, N. (2019). Sport psychology in a virtual world: Considerations for practitioners working in esports. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(2), 73-81.
- Cranmer (2021). Esports matrix: structuring the esports research agenda. *Comput Hum Behav*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106671>
- Crick, J. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. Retrieved from *Industrial Marketing Management*: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Crosby, B., & Bryson, J. (2005). *Leadership for the Common Good*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

- Cuesta, D. (2021). Pensar en el siglo XXI, limitaciones VUCA. Instituto Español de estudios Estratégicos, 1-12.
- Cuevas (2009). Introducción al estilo APA para citas y referencias. Documento especialmente preparado para la 5ª edición del libro Metodología de la investigación de R. Hernández Sampieri, C. Fernández y P. Baptista (2010). México, DF: McGraw-Hill Interamericana Editores. Metodología de la investigación. México DF. Mc Graw Hill 2010 p. 414
- Dávila, A. (2007). El futuro del deporte rey. Revista de Antiguos Alumnos IESE Business School, 62-6.
- Deloitte (2021). Deloitte Football Money League 2021. Deloitte Football Money League 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-businessgroup/deloitte-uk-deloitte-football-moneyleague-2021.pdf>.
- DeVuego (2023). Estudios y Empresas de Desarrollo de Videojuegos en Perú. <https://devuego.lat/bd/mapa-estudios/?pais=PE>
- Díaz, P. (2023, 24 de febrero). Lima Major 2023: qué es, cómo es el torneo, grupos, entradas y tabla de posiciones. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/02/21/dota-2-lima-major-2023-que-es-como-es-el-torneo-grupos-clasificados-y-tabla-de-posiciones/>
- Dieguez, G. (1995). Lecciones de Derecho del Trabajo. (4ª Ed.). Madrid: Marcial Pons.
- Dima, C. (2015). Systemic Approaches to Strategic Management. . USA: IGI GLOBAL.
- Dobson, J. & White, J. (1995): «Toward the feminine firm: an extension to Thomas White», Business Ethics Quarterly, vol. 5, p. 463-478
- Dobson, S. & Goddard J. (2001). The Economics of Football. Cambridge: Cambridge University Press
- Doclia, P. (2020). E-commerce y las tecnologías 4.0: su impacto e importancia estratégica frente al aspo. Argentina: Pre-textos, para pensar en innovación. N° 5, Mar del Plata, diciembre de 2020. Páginas 23-34.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, Vol. 20 No. 1, p. 65-91.
- Dwivedi, Y. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice. Retrieved from Transforming education, work and life. International Journal of Information Management: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Dziak, M. (2021). Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). Retrieved from Enciclopedia de la prensa de Salem. <https://search-ebscobhost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=133861224&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Echeverría, A. (2016). Desarrollo de estrategias de marketing para los establecimientos de comidas mediante el e-Marketplace. (Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil. Repositorio Institucional). Repositorio Institucional. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15993>
- Economista, E. (2022, marzo 9). E-commerce en Perú creció 55% en el 2021. Retrieved from <https://www.economista.com.mx/empresas/E-commerce-en-Peru-crecio-55-en-el-2021-20220309-0127.html>
- EL COMERCIO (2022). Dota 2: peruano es subcampeón en Estocolmo y se repartirá US\$100.000 con su equipo. Lima: El Comercio. <https://elcomercio.pe/tecnologia/e-sports/esl-one-stockholm-de-dota-2-peruano-es-subcampeon-en-estocolmo-y-consigue-us100000-enzo-timado-gianolli-noticia/>
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Oxford, UK: Capstone.
- GOBIERNO DEL PERÚ (s/f). Ley del deportista de Alto Nivel. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-del-deportista-de-alto-nivel-ley-n-30994-1798195-1/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,alto%20nivel%20en%20condiciones%20dignas.>
- Engström, H. (2020). Game Development Research. https://www.researchgate.net/publication/348446595_Game_Development_Research
- Escobar, M. (2000). La empresa e-business: transformación, modelo de gestión y planificación y planificación. Economía Industrial.
- Esports.net (2022). The International » Dota 2 esports tournament overview. <https://www.esports.net/wiki/tournaments/the-international/>
- Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M. C., Jiménez-Naranjo, H. V., & Hernández-Mogollón, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. Madrid, España: Universia Business Review.
- Fernández, E. (2020). Qué es el entorno VUCA y cómo utilizarlo para definir nuevas estrategias frente al Coronavirus. Integra Identity, p. 1-4.
- Figueroa, D. (2009). Manual estratégico de mejora organizacional para las PyMEs. Capítulo 4. Universidad de Sonora. División de Ciencias Exactas y Naturales. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

- Font, J. & Mahlmann, T. (2018). Competición de bots de Dota 2. *IEEE Transactions on Games*, 11 (3), 285-289. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8356682/>
- Forbes (2021) The impact covid-19 had on the entertainment industry in 2020
- Freeman, E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholders Approach*. Boston MA: Pitman
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: Chicago University Press.
- Fundación Factor Humá. (2015, marzo 01). Fundación Factor Humá. Retrieved from Unidad de Conocimiento - VUCA. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11461/vuca_cast.pdf
- Fundación Factor Humá. (2015, marzo 01). Fundación Factor Humá. Retrieved from Unidad de Conocimiento - VUCA. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11461/vuca_cast.pdf
- Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 9(2), 115-129.
- GameLR. (2020). Beastcoast elimina a Team Spirit, actual campeón mundial de Dota 2, del ESL One Stockholm 2022. Lima: GameLR.
- Garcés, J., & Santamaria, M. (2021). *Dinámica familiar sistémica y cultura Geek*. Quito, Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/19845>.
- García del Barrio, P. y Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual. *Fútbol: ocio y negocio. Revista Empresa y Humanismo*, 11(1), 89-108.
- García, F. (2012). *Conceptos sobre innovación*. Colombia: Asociación colombiana de facultades de ingeniería
- García, Grillo, & Morte. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*.
- García, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica*. Alianza.
- García, M., Nájera, J., & García, S. (2016). *Evolución del negocio electrónico: Un análisis bibliométrico de su adopción*. Venezuela: Interciencia.
- Garzon, M. (2014). *La gestión del conocimiento*. México: Universidad Del Rosario. Facultad de Administración.
- Geilfus, F. (1997). *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. El Salvador: Prochate-IICA.

http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde_oe_80_Herramientas_metodos_IICA_parte1.pdf.

- George, B. (2017). VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. FORBES.
- Ghiglione, L. (1973). Formas de la influencia, un enfoque del poder, su relevancia para el análisis de la organización. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas
- Giones, F. B. (2018). Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. Business Horizons, p. 215-225.
- Glaister, K. & Falshaw, J. (1999) Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, 32, 107-116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- González, M. (2018). Gestión deportiva, tres ejes de la calidad, más allá de las personas y de los gobiernos. Expomotricidad. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/335212>
- Goodpaster, E. (1991). Business ethics and stakeholders analysis. Business Ethics Quarterly, 1(1), 53-71. <http://www.fcmfmp.org.br/disciplinas/turma1/MB721/Aula03/Goodpaster.pdf>
- Grao, E. (2017). Los E-Sports como fenómeno de comunicación y de masas. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Gratton, C., y Tice, A. (1991). The demand for sport: a two-stage econometric model estimated from the health and lifestyle survey. Manchester Polytechnic Department of Economics Discussion Paper.
- Grinell, R. (1997). Social work research evaluation: Qualitative and quantitative approaches. (5ta edición), Itasca, Illinois. E.E Peacock Publishers.
- Gronau, Reuben (1977). 'Leisure, Home Production, and Work—The Theory of the Allocation of Time Revisited', Journal of Political Economy, Vol. 85, No. 6, p. 1099–1123.
- Guijarro, A. (2019). Análisis cuantitativo sobre los E-sports (Tesis de Grado). <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85807/1/TFG-Alvaro-GuijarroMarin.pdf>
- Guillet, B. (1971): Historia del deporte. Oikos-Tau
- Gutiérrez, E. (2015). Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 10(21), 83-96. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409640743008>
- Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y Productividad. Editorial Mc Graw Hill.

- Heinemann (2008) Introducción a la metodología de la investigación empírica. Paidotribo.
- Henry, I. y Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport. En Chadwick, S. and Beech, J. (Eds.). The Business of Sport Management. Harlow: Pearson Education.
- Hernández, M. (1994). Fundamentos del deporte. Análisis de las estructuras del juego deportivo. INDE.
- Hernández, R. (2019) CCG. Geekno. <https://www.geekno.com/glosario/ccg>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014). Metodología de la investigación. (6a ed.). México D. F.: McGraw-Hill. https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Herrera, M. (2017). Los esports a Debate. DEBAT.
- HERZBERG, F. (1954): Work of the Nature of Man. Cleveland: The World of Publishing Company
- Hidalgo, M., González, D. & De Sancristóbal, A. (2021). Los E-sports como línea de emprendimiento durante la pandemia por Covid-19. Vinculatégica EFAN, 7(2), 904-924.
- Hitt, M. B. (2012). Management. USA: Pearson. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15954/ORTEGA_CHAVARRI_EL_IMPACTO_DE_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_EN_LA_REPUTACION_CORPORATIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INDECOPI (2013) Guía de derecho de autor para creadores y productores de videojuegos. https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/GDA_creadoresProductoresDeVideojuegos.pdf
- INFAMOUS. (2022). INFAMOUS. <https://infamous.gg/>
- ISFE (2022). The guide to esports. p.13
- Jenny, S.; Manning, R.; Keuper, M. & Olrich, T. (2017). Virtual(ly) Athletes: Where esports Fit Within the Definition of “Sports”. Quest, 69(1). p. 1-18.
- Jódar, J. (2010). LA ERA DIGITAL: NUEVOS MEDIOS, NUEVOS USUARIOS NUEVOS PROFESIONALES. Razón y Palabra, (71). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514914045>

- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Johansen, B. (2017). *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*. California, USA: Berrett-Koeler Publishers Inc.
- Jonasson, K. & Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. *Sport in Society*, 13(2), 287-299. doi:10.1080/17430430903522996
- Juan, M. (2020). *Innovación frugal como estrategia para afrontar la crisis del covid19 en Colombia*. Montería, Colombia: Universidad de Córdoba.
- Jung, S. y Seo, Y. (2016). Beyond solitary play in computer games: The social practices of esports. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 635-655. doi: 10.1177/1469540514553711
- Kail, E. (2011). *Leading Effectively in a VUCA Environment: A is for Ambiguity*. HBR.
- Kalakora, R., & Robinson, M. (2001). *e-business 2.0: Roadmap for Success*. Reading, MA, EEUU: Addison Westley.
- Kalakota, R. (2021). *e-Business 2.0: Roadmap for Success*. Addison Westley. Reading, MA, EEUU. p.520.
- King, N. & Horrocks, C. (2009) *Interviews in qualitative research*. London, UK: Sage Ltd 2009. *Metodología de la investigación*. México DF. Mc Graw Hill 2010, p 418.
- Laos, D. & Wong, L. (2020). *¿Cómo pasar al siguiente nivel: Desafíos y oportunidades de la industria de videojuegos en el Perú?*. Inter-American Development Bank
- Lázaro, C. (2021). *Qué es el entorno VUCA y por qué es el pan de cada día de las empresas con el COVID*. BYZNESS, p. 1-3.
- Lee, D., & Schoenstedt, L. (2010). Comparison of esports and Traditional Sports Consumption Motives. <https://eric.ed.gov/?id=EJ954495>
- Lemoine, J. (2014). *What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World*.
- Lemoine, N. B. (2014). *What VUCA Really Means for You*. USA: Harvard Business Review.
- Liduená, J. M. (2015). *Diriger dans un contexte volatil et incertain: les clés d'un nouveau leadership*. Deloitte, p. 15-32.
- Lin, C., Liu, Y. & Standing, C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031-1045. doi:10.1016/j.dss.2008.04.002
- Liquipedia (2023). *Portal: Tournaments*. <https://liquipedia.net/dota2/Portal:Tournaments>

- Liquipedia (29 de diciembre del 2022) Thunder Awaken
https://liquipedia.net/dota2/Thunder_Awaken
- LIQUIPEDIA. (2016). LIQUIPEDIA. Frankfurt Major 2015:
https://liquipedia.net/dota2/Frankfurt_Major/2015
- LIQUIPEDIA. (2020). LIQUIPEDIA. https://liquipedia.net/dota2/Infamous_Young
- LIQUIPEDIA. (2022). LIQUIPEDIA. <https://liquipedia.net/dota2/Infamous>
- López, F. (2007). Metodología participativa en la Enseñanza Universitaria.
- López, F. (2011). Nerds y geeks como protagonistas de las nuevas sitcoms. Estudio de los personajes principales de The IT Crowd y The Big Bang Theory. En M. Pérez-Gómez, *Previously on: estudios interdisciplinarios sobre la ficción televisiva en la Tercera Edad de Oro de la Televisión* (págs. 807-821). Sevilla. España: Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.
- Mack O., K. A. (2016). Perspectives on a VUCA World. *Managing in a VUCA World*.
- Macó, A. (2021). *Del mundo VUCA al entorno BANI*. Buenos Aires: ProQuest.
- Mangeloja, E. (2019). Economics of Esports. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 24, No. 2. Special issue: Implications of Digitalization on Organizations and Leadership: Esports, Gamification and Beyond (24, p. 34-42).
- Mansfield, J. R. (2009). The valuation of sustainable freehold property: a CRE perspective. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(2), 91–105.
<https://doi.org/10.1108/14630010910963133>
- Marchi de Almeida, I. (2016). Estudio conceitual da aplicação combinada dos métodos SCRUM e CCPM para gerenciamento flexível de múltiplos projetos. *GEPROS*.
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona. Junio del 2009. : UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA.
- Masalskyte, Rasita, Andelin, M., Sarasoja, A.-L., & Ventovuori, T. (2014). Modelling sustainability maturity in corporate real estate management. *Journal of Corporate Real Estate*, 16(2), 126–139. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2013-0023>
- MASLOW, A.H. (1943): "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-96, DOI: 10.1037/11305-004
- Mata, M. C. (1997). Medios masivos: lo que nombra el consumo. *Revista Estudios*, (7-8), 215-222. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5391651.pdf>

- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol: O'Reilly.
- Maxwell, J. (1998). "Designing a Qualitative Study". En L. Bickman D. J. y Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Method* (p. 69-100), Thousand Oaks, CA, Sage
- Mcallister, D. J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi:10.2307/256727
- McAllister, G.; White, G. (2010). *Video Game Development and User Experience: Chapter 7. Video Game Development and User Experience*. 107-127.
- Menkes, D. (2012). La cultura juvenil otaku: expresión de la posmodernidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 51-62.
- Mestre (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física. Universidad de Antioquía*. 2(2) México D.F., México: McGraw-Hill.
- Minedu, citado en RPP (2022). Las cifras del acoso escolar en el Perú: más de 1700 casos de bullying se han reportado en lo que va del 2022. <https://rpp.pe/peru/actualidad/las-cifras-del-acoso-escolar-en-el-peru-mas-de-1700-casos-de-bullying-se-han-reportado-en-lo-que-va-del-2022-noticia-1444694?ref=rpp>
- Miranda, J. (2014). e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción. México: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
- Mitchell, R. K., Bradley R. Agle and Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), p. 853-886.
- Montero, A (2018). La utilización de una metodología mixta en investigación social". En: Kenneth Delgado, Santa Gadea, Walter Federico Gadea, Sara Vera - Quiñonez, coordinadores. *Rompiendo barreras en la investigación*. 1ª ed. en español. Machala: UTMACH p. 164-184
- Montuschi, L. (2007). *El bien común, la responsabilidad social empresarial y el pensamiento social de la Iglesia*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. São Paulo, Brasil: *Revista Brasileira de Marketing*, vol. 10, núm. 2, mayo-agosto, 2011, p. 146-162.
- Moreno, G., Najera, J., & García, S. (2016). *Evolución del negocio electrónico: un análisis bibliométrico de su adopción*. Caracas: INTERCIENCIA.
- Moreno, L. (2020). *Análisis cuantitativo sobre los e-sports*. Alicante, España: Universidad de Alicante.

- Mulyono, T. & Suprpto, A. (2021). The impact of e-business on competitive advantage through innovation organization on financial company listed at Indonesia stock exchange. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 7(2)9, 12-15. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012135>
- Muro, R. (2012). Conectando audiencias. Conocer, encandilar, enamorar: Ésa es la cuestión. Asimétrica. Número 7. p. 20-25.
- Nagles, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Colombia: EAN.
- National Geographic (2023) ¿Dónde surgió el fútbol? Esto dicen los arqueólogos. National Geographic. [https://www.nationalgeographic.es/historia/donde-surgio-el-futbol-esto-dicen-los-arqueologos#:~:text=f%C3%BAAtbol%20americano%20moderno\)-,Los%20antiguos%20or%C3%ADgenes%20del%20f%C3%BAAtbol,Inglaterra%20en%20el%20siglo%20XIX.](https://www.nationalgeographic.es/historia/donde-surgio-el-futbol-esto-dicen-los-arqueologos#:~:text=f%C3%BAAtbol%20americano%20moderno)-,Los%20antiguos%20or%C3%ADgenes%20del%20f%C3%BAAtbol,Inglaterra%20en%20el%20siglo%20XIX.)
- Neus, Florian, Nimmermann, Fred, Wagner, Katja, and Schramm-Klein, Hanna. 2019. Differences and Similarities in Motivation for Offline and online esports Event Consumption. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2458-2467.
- Newzoo (2020) Introducing Newzoo's Games Taxonomy: The New Standard for Classifying Games. <https://newzoo.com/news/introducing-newzoos-games-taxonomy-the-new-standard-for-classifying-games>
- Newzoo. (2018). Free 2018 Global esports Market Report (Rep.). Newzoo.
- Newzoo. (2019). Top 10 countries/markets by game revenues. Newzoo. <https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/>
- Newzoo. (2021). Global esports & Live Streaming Market Report. China.
- Nino, J. (s.f). Qué es el deporte y la industria deportiva.
- Nofal, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Bogotá, Colombia: Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, p. 77-87.
- OCDE. (2018). Panorama del comercio electrónico. OCDE.
- Olander, S. (2007). Stakeholder Impact Analysis in construction project management. Construction Management and Economics, 25(3).
- Orta, W. (2007). Utilidad práctica de implementar e-business en las empresas de Medellín. Colombia: UNIVERSIDAD EAFIT.

- Ortega, H. (2019). El impacto de la responsabilidad social empresarial en la reputación corporativa de las organizaciones privadas [Tesis para optar por el título profesional de licenciado en comunicación para el desarrollo. Repositorio de tesis de la PUCP.
- Orús, A. (2022, Marzo 24). STATISTA. Retrieved from Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos: https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicHeader__wrapper
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Oxford Dictionary. (2023). e-sports. En el Diccionario inglés oxfordlearnersdictionaries.com. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/e-sport>
- Panedas, A. (2015). Análisis táctico del rendimiento deportivo en futbolistas de categoría juvenil de élite. Trabajo de fin de grado en ciencias de la actividad física y del deporte. Universidad de León. FCAFD. https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5177/PANEDAS_CASADO_%C1LVARO_SEPTIEMBRE_2015.pdf;jsessionid=2DDCAE2F842166A0E80633ABD124958D?sequence=1
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). Guía de investigación en Gestión. (1ra. ed.). Lima, Perú. http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf.
- Patton, M. (2002). Organización Social. ARFO. Patton M. Qualitative research and evaluation methods. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage
- Pauta, C. (2019). Uso de las TIC en Educación. Ecuador: Digital Publisher.
- Peng, Q, Dickson, G., Secelles, N.; Grix, J. & Brannagan, P. (2020) Esports Governance: Exploring Stakeholder Dynamics
- Perdigón, R. (2020). Modelo de negocio electrónico para empresas agroindustriales cubanas. Cuba: SEICIT.
- Pérez-Tejada, J. (2019). La profesionalización de los esports en Latinoamérica. New Tech Mag.Net. <http://newtechmag.net/es/2019/06/30/la-profesionalizacion-de-los-esports-en-latinoamerica/>
- Pérez, J. & Mugny, G. (1993). Influences sociales. La théorie de l'élaboration du conflit. Paris: Delachaux-Niestlé.

- Pérez, R. (2006). E-business como herramienta para el mejoramiento de los procesos productivos en las empresas: estudio de casos. Venezuela: universidad tecnológica de bolívar. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Cartagena de Indias D.T.
- Pichihua, S. (2023) Dota 2, el juego que se popularizó en cabinas y convirtió a Lima en sede de torneo Major. Andina.pe. <https://andina.pe/agencia/noticia-dota-2-juego-se-popularizo-cabinas-y-convirtio-a-lima-sede-torneo-major-926753.aspx>
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Perez-Gonzalez, D. (2018). An investigation of the effect of electronic business on financial performance of Spanish manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 1(36), 355-362. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.012>
- Porro N. (2001), Lineamenti di sociologia dello sport, Carocci, Roma.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review America Latina*. Enero 2011.
- Ramirez, W. (2019). E-Commerce & e-business. Hawai: AIU.
- RED LATINOAMERICANA DE INNOVACIÓN FRUGAL. (2019). La innovación frugal como marco de trabajo desde la óptica de esta Red. *Red Latinoamericana de Innovación Frugal*.
- Reynoso, S. (2020). La agilidad empresarial en un entorno VUCA: la situación de las empresas españolas. Madrid, España: Comillas.
- Richardson (2012). Conectando audiencias. La audiencia está muerta, hablemos de participantes. *Asimétrica*. Número 7. p. 6-9
- Rietkirk, R. (2020, 9 de julio). Newzoo ajusta aún más el pronóstico de los deportes electrónicos a raíz de la situación actual Pandemia del Covid-19. <https://newzoo.com/insights/articles/esports-market-revenues-2020-2021-impact-of-covid-19-media-rights-sponsorships-tickets/>
- Riquelme, R. (2020). ¿Qué son los esports? Todo sobre el fenómeno de los deportes electrónicos. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/tecnologia/que-son-los-esports-20200207-0058.html>
- Rivera, h.; Malaver, M. (2010) La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. Documento de investigación N°97. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad.
- Robert T. Osgood, J. (2010). The Strategy Alignment Model: Defining Real Estate Strategies in the Context of Organizational Outcomes. *Site Selection Magazine*, (January 2002)

- Rodríguez, G. (2015). Comunicación organizacional, herramienta fundamental en las organizaciones de hoy. Orizaba. México: https://www.academia.edu/21743400/COMUNICACION_ORGANIZACIONAL.
- Rogers, G. & Bouey, E. (2005). Participant observation. Grinnell, R. M. y Unrau, Y. A. (eds). Social Work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches. Nueva York: Oxford University Press.
- Rogers, R.; Farquhar, Mummert, J. (2020). Audiencie response to endemic and non-endemic sponsors of esports events. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. Vol. 21. No.3. p. 561 -576
- Romero (2001). Formación deportiva: nuevos retos en educación. Universidad de Sevilla.
- Romero, D. (2019). Jugadores de fútbol que están metidos de lleno en los esports. Marca. <https://www.marca.com/esports/2019/08/16/5d56b9d9e2704e8f548b4590.html>
- Ruíz-Estramil, I. (2019). Identidad Gamer. Videojuegos y construcción de sentido en la sociedad contemporánea. Dialnet, 577-579.
- Ruiz, L.M. y Sánchez, F. (1997) Rendimiento deportivo: claves para la optimización del aprendizaje. Madrid: Gymnos
- Russel et al. (2018). Sports Management. Sports Management. Routledge.
- Sanahuja, G., Mut, M. & Balado, M. (2021). El Afianzamiento de los e-sports en pandemia, una oportunidad para las marcas. Revista Prisma Social (34). 3er trimestre.
- Sánchez (1992). Bases para una didáctica de la educación física y el deporte. Gymnos.
- Sánchez, A.; León, H. & Humberto, H. (2012). Psicología de la actividad física y del deporte. Hallazgos, vol. 9, núm. 18. Universidad Santo Tomás. <https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835216011.pdf>
- Sanchez, E. (2008). Las tecnologías de información y comunicación (tic) desde una perspectiva social. Costa Rica: Revista Educare Vol. XII, N° Extraordinario, 155-162, ISSN:1409-42-58, 2008.
- Sánchez, F. (1992). Bases para una didáctica de la educación física y el deporte. Madrid: Gymnos.
- Sánchez, F. (2000). Análisis del deporte en edad escolar y una alternativa para el futuro. En J. Díaz García (Ed.), Actas del I Congreso Nacional de Deporte en edad escolar (p. 63-79). Dos Hermanas (Sevilla): Excmo. Ayuntamiento de Dos Hermanas.
- Sánchez, J. (2019). Plataformas e-business. España: Anuario Jurídico y Económico Escorialense, LII (2019) 307-334 / ISSN: 1133-3677.

- Saretuz (2017). Criterios para organizar eventos. https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2019/03/gida07_cas.pdf
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. and Blair, J.D. (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5 No. 2, p. 61-75.
- Scholz, T. (2019). *Understanding esports: An Introduction to the Global Phenomenon*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Scholz, T. (2019). *esports is Business. Management in the World of Competitive Gaming*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Scitovsky, T. (1976). *The joyless economy: An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*. Oxford U Press.
- Shabir, N. (2017). *Esports: The Complete Guide 17/18: A Guide for Gamers, Teams, Organisations and Other Entities In, Or Looking to Get Into The Space*. Wroclaw: Independently published.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing (3a ed.)*. Sidney, Australia: Allen & Unwin.
- Sjoblom, M., Torhonen, M., Hamari, J., & Macey, J. (2019, Mar). The ingredients of Twitch streaming: Affordances of game streams[Article]. *Computers in Human Behavior*, 92, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.012>
- Slack, T. (1997), «Understanding sport organizations: The application of organization theory», *Human Kinetics*, Champaign, IL.
- Smith, A., Stewart, B. and Haimes, G. (2011). *The Performance Identity: Building HighPerformance Organizational Cultures in Sport*. Nova Science Publishers.
- Solórzano García, M. (2016). *Diseño y Cambio Organizativo*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Stverkova, H. & Pohludka, M. (2018). Business organizational structures of global companies: Use of the territorial model to ensure long-term growth. *Social Sciences*, 7(6), 98. <https://doi.org/10.3390/socsci7060098>
- Suárez, H. (2019). *Autoestima y adicción a los juegos en red (Dota 2) en la IE Andrés Bello, Pilcomayo-2018*. (Tesis de titulación, Universidad Continental). <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7101>
- Sunkel, G. (2013). *La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de américa latina y el caribe*.

- Szewc, J. (2014). Selected Success Factors of Virtual Teams: Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management and Economics*, 38(1), 67-83. doi:10.2478/ijme-2014-0015.
- Szimansky, S. (1998). Why is Manchester United so successful?, *Business Strategy Review*, 9(4), 47-54.
- Szimansky, S. (2003). The Assessment: The Economics of Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 467-477. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1093/oxrep/19.4.467>
- Taleb, N. (2013). *Antifragil. Las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona, España: Paidós.
- Tamani, L. (2023). Evil Geniuses se convierte en el primer equipo sudamericano en clasificar a The International 2023. *Libero.pe*. <https://libero.pe/esports/2023/06/02/evil-geniuses-se-convierte-en-primer-equipo-sudamericano-en-clasificar-the-international-2023-mundial-dota-2023-bali-major-beastcoast-158520>
- Tang, W. (2018). Understanding esports from the Perspective of Team Dynamics. <http://thesportjournal.org/article/understanding-esports-from-the-perspective-of-team-dynamics/>
- Taylor, T. (2012). *Raising the stakes: E-Sports and the professionalization of computer gaming*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tello, P. & Pineda, L. (2017). *Análisis del Comercio Electrónico en Ecuador*. (Tesis de maestría, Universidad Internacional del Ecuador). <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2476>
- Telos (2019). esports: pasado y presente de las competiciones de videojuegos. <https://telos.fundaciontelefonica.com/esports-pasado-y-presente-de-las-competiciones-de-videojuegos/>.
- Thunder Awaken (29 de diciembre del 2022) <https://thunderawaken.gg/>
- Twitch Tracker. (2020). Twitch Statistics & Charts. TwitchTracker. <https://twitchtracker.com/statistics>
- Ulaga, W. y Eggert, A. (2011) Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. DOI: 10.2307/41406856
- Unisport. (1992). *Carta europea del deporte*. Unisport. Málaga.
- Valcarce, M. (2021). *Del VUCA al BANI, el nuevo entorno que nos toca vivir*. España: VALGO.

- Vargas, P. (2020, mayo 4). La República. Retrieved from Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>
- Wagner (2006). On the scientific relevance of eSport, in Arreymbi, J., Clincy, V.A., Droegehorn, O.L., Joan, S., Ashu, M.G., Ware, J.A., Zahir, S. and Arabnia, H.R. (Eds), Proceedings of the 2006 International Conference on Internet Computing and Conference on Computer Game Development, CSREA Press, Las Vegas, NV, 437-440.
- Watt, D. (2004). Sports Management and Administración (2da ed.). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Wenger, E., 2000. Communities of practice and social learning systems. Organization 7, 225
- Whalen, S. (2013). Cyberathletes' Lived Experience of Video Game Tournaments (Unpublished doctoral dissertation). The University of Tennessee.
- Whitfield (2022). Game Developer. Learning Lab. BuiltIn. <https://builtin.com/learn/careers/game-developer>
- Wicks, A; Gilbertm, D. & Freeman, R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept, Business Ethics Quarterly, vol. 4, p. 475-497
- Willig, C. (2008) Introducing Qualitative Research in Psychology. 2nd edn. Maidenhead: Open University Press
- Witkowski (2012), On the digital playing field: how we 'do sport' with networked computer games, Games and Culture, 7(5), 349-374.
- Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage
- Yllaconza, J. (2021). El incremento de los E-Sports y las estrategias de comunicación audiovisual empleada en los jóvenes de Lima durante la pandemia. (Tesis Bachiller, USIL). <https://repositorio.usil.edu.pe/items/1f0f3363-1e51-4799-9d34-ea1f3df40fe1/full>

ANEXOS

ANEXO A: Lista de personas con consentimientos informados

Tabla A1: Listado de personas con consentimientos informados

	Apellidos	Nombres	Cargo	Instrumento que se aplicó (entrevista / focus group)	Se adjuntó consentimiento en la entrega
1	Roque	Christian	CEO de Infamous Gaming	Entrevista	Sí
2	Bolaños	Kevin	Marketing e Imagen	Entrevista	Sí
3	Ku	Eduardo	CEO de Thunder Awaken	Entrevista	Sí
4	Tamayo Torres	Miguel	LATAM Event Operations Specialist en Community Gaming	Entrevista	Sí
5	Cepeda	Alexis	Jugador profesional de Infamous Gaming	Entrevista	Sí
6	Sierra Redhead	Erick	Co- Founder de uGamer Esports	Entrevista	Sí
7	Alva	Marianela	Caster profesional	Entrevista	Sí
8	Loa	Elio	Planning & Estrategy Analyst VAS & Gaming de Bitel Perú	Entrevista	Sí
9	Rafaile Camacho	Glem Bruno	Dota Content Lead de Beastcoast	Entrevista	Sí
10	López Lazo	Jorge	Sponsorship Law & esports Consultant en Play the game Agency	Entrevista	Sí
11	Lau	Gustavo	Creative esports en Ogilvy Perú	Entrevista	Sí
12	Scholz	Tobias	Associate Editor - Associate Editor Journal of Electronic Gaming and Esports	Entrevista	Sí
13	Soriano	Regina	Profesora de Gestión Estratégica	Entrevista	Sí

ANEXO B: Diagrama de Gantt

Tabla B1: Diagrama de Gantt

Nº	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA	DURACIÓN	% COMPLETADO DE LA TAREA
1	ETAPA 1					
1,1	Revisión bibliográfica	Ambas	01/03/22	03/07/22	122	100 %
1.2	Entrevistas preliminares	Ambas	01/03/22	03/07/22	122	100 %
1,3	Delimitar tema y problemática de investigación	Ambas	01/03/22	03/07/22	122	100 %
1.4	Definir las variables de investigación	Ambas	02/03/22	04/07/22	122	100 %
1.5	Definir viabilidad de la investigación	Ambas	03/03/22	05/07/22	122	100 %
2	SEGUNDA ETAPA					
2.1	Elaboración de marco teórico y contextual	Ambas	01/05/22	03/07/22	62	100 %
2.2	Definición de diseño metodológico	Ambas	03/06/22	03/07/22	30	100 %
2.3	Mapeo de actores	Ambas	04/06/22	01/09/22	87	100 %
2,4	Elaboración de guías de entrevista y encuestas	Ambas	01/05/22	01/09/22	120	100 %
3	TERCERA ETAPA					
3.1	Realización de entrevistas y encuestas	Ambas	01/08/22	14/10/22	73	100 %
3.2	Realización del cuestionario	Ambas	01/08/22	14/10/22	73	100 %
3.3	Procesamiento y sistematización de la información	Ambas	01/08/22	14/10/22	73	100 %
4	CUARTA ETAPA					
4.1	Cruce de variables y análisis de la información	Ambas	15/10/22	31/12/22	76	100 %
4.2	Comparación de hallazgos con propuesta teórica	Ambas	15/10/22	31/12/22	76	100 %
4.3	Conclusiones y recomendaciones	Ambas	15/10/22	31/12/22	76	100 %

ANEXO C: Matriz de Consistencia

Tabla C1: Matriz de Consistencia - Capítulo 1

	PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA			CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
			FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUBCAPÍTULOS		
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	¿Cuál es el marco conceptual que permite un análisis estratégico de los principales equipos de dota 2 en términos de gestión de desarrollo de negocio y la gestión de sus stakeholders como elementos para el logro de la sostenibilidad y desarrollo de los equipos?	Establecer un marco conceptual que permita un análisis estratégico de los principales equipos de dota 2 en términos de gestión de desarrollo de negocio y la gestión de sus stakeholders como elementos para el logro de la sostenibilidad y desarrollo de los equipos.	GRIFFITHS (2010) HERNÁNDEZ ET AL. (2014) GUIJARRÓ (2019) TAYLOR (2012) SCHOLZ (2019) NEWZOO (2021) SANAHUA ET AL. (2021)	Esports, deportes, stakeholders, economía		Los esports representan un ecosistema en crecimiento que cada vez obtiene una mayor popularidad; sin embargo, hace falta una mejor regulación y adaptación de los modelos de negocio tradicionales a los esports para garantizar un crecimiento sostenible.	Se debe incitar a los académicos a comprender la importancia de los esports como una nueva oportunidad económica, así mismo, si bien existen modelos tradicionales, es necesaria una adaptación que considere las características propias de la industria de los esports.

Tabla C2: Matriz de Consistencia - Capítulo 2

	PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA			CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
			FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUBCAPÍTULOS		
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	¿Cuáles son los enfoques teóricos sobre la gestión de stakeholders y los modelos de negocio de los deportes electrónicos?	Establecer un marco teórico que permita identificar las principales variables de industrias similares a los eSports para luego poder presentar a los eSports en un entorno competitivo.	HERNÁNDEZ (1996) SZYMASKI (1998) BLÁSQUEZ (1999) BOGUZ ET AL (2000) CASTEJÓN (2001) ROMERO (2001) CASTEJÓN (2003) WATT (2004) HOYE ET AL. (2015) CRAMMER (2021)	Esports, deportes, stakeholders, economía	2.1 Estado del arte 2.2 Marco teórico	Los eSports guardan una gran relación con las variables que componen la industria de los deportes tradicionales y los e-business, especialmente en cuanto a modelos económicos y la importancia de la gestión de los stakeholders.	Se deberían realizar más documentos académicos en Perú en donde se considere a los eSports como un ecosistema en crecimiento con adaptación al cambio y resiliencia, que genera un modelo de ingresos importante.

Tabla C3: Matriz de Consistencia - Capítulo 3

	PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA			CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
			FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUBCAPÍTULOS		
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	¿Cuál es el contexto a nivel mundial y nacional en el que se desarrolla el ecosistema de los eSports y los e-business?	Establecer un marco contextual que permita identificar el entorno en el que se desarrolla el ecosistema de los eSports y los e-business.	ESCOBAR (2000) ORTA (2007) MAGUIÑA (2020) GARCÍA, GRILLO Y MORTE (2021) DZIAK (2021) MACÓ (2021) VARCARCE (2021) SANCHEZ (2019) OCDE (2017) ORÚS (2022) CAPECE (2020) HERRERA (2017)	Esports, e-business, unidades de negocio	1. Los e-business 2. Desarrollo de los eSports: Equipos profesionales como unidades de negocio	Los eSports se han desarrollado en un entorno beneficioso, pues el incremento de los e-business en todo el mundo, ha fortalecido el crecimiento estructural de los equipos profesionales como unidades de negocio.	Se deberían realizar más estudios académicos del contexto en el que se desarrollan los eSports, pues, la mayor cantidad de contextos sobre la actualidad se encuentran en noticias de diarios.

Tabla C4: Matriz de Consistencia - Capítulo 4

	PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA			CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
			FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUBCAPÍTULOS		
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	¿Cuál es la metodología que se debe seguir para lograr una correcta recolección y análisis de datos que permitan atender los objetivos de investigación?	Establecer un marco metodológico que permita una adecuada recolección y análisis de datos para atender los objetivos de la investigación.	YIN (1989) HERNÁNDEZ ET AL. (1991) BABBIE (2000) PATTTON (2002) BARBOUR (2007) PASO Y PONCE (2015)	No aplica	1. Secuencia metodológica 2. Alcance de estudio 3. Diseño metodológico 4. Selección muestral 5. Técnicas de recolección de datos 6. Ética de la investigación	No aplica	No aplica