



Escuela de Administración y Negocios
MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Plan de Marketing de ESET en la industria del gaming en Latinoamérica

Autor: Santiago Achiary 30.448.651

Mentora: María Mercedes Gerding

Fecha: Abril 2021

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecer a toda la comunidad de la Universidad de San Andrés por haberme hecho sentir en casa desde el primer momento, con un trato excelente por parte de todos los integrantes con los que me ha tocado interactuar. Desde las primeras reuniones informativas hasta el último día de cursada (y aún después) sentí la calidez humana y el respeto académico y profesional.

También quiero reconocer al cuerpo docente de la Maestría en Marketing y Comunicación que, con su experiencia y sabiduría, me han abierto diferentes posibilidades y me han transmitido conocimientos y aprendizajes que llevaré conmigo, tanto en mi carrera profesional como en mi vida personal.

Una mención especial a mi mentora Mercedes Gerding, que con su empuje y asistencia permanente me acompañó y guió a lo largo de todo este proceso. Gracias a su seguimiento y a sus aportes, este trabajo final ha sido posible.

A mis compañeras y compañeros de la cursada de la maestría. Más allá de todo el conocimiento adquirido por parte de los profesores, también me llevo muchísimo de todas las vivencias y saberes que han compartido durante las clases. Tuve la fortuna de haber coincidido con un grupo de gente excelente y muy divertida. Sin lugar a dudas una de las mejores cosas que me llevo de esta experiencia es haber podido conocerlos y haber podido compartir estos dos años de cursada junto a ellos.

A mi familia por haberme apoyado en todo momento y en cualquier situación. En especial a mis abuelos y a mis padres por haberme podido brindar la mejor educación además de haberme enseñado con el ejemplo, el valor del esfuerzo y el no bajar los brazos.

Y finalmente a Josefina, por su paciencia infinita y por su amor incondicional. Por bancarme y acompañarme en momentos complicados, siempre sacándome una sonrisa y motivándome para seguir adelante. Este logro también es tuyo.

Este trabajo, que representa la culminación de un proceso, está dedicado a mi padre Carlos Achiary. Más allá de la situación que estaba atravesando, siempre se preocupó por que yo no descuidara la cursada y los exámenes de la maestría, y fue uno de los primeros en alentarme a que pudiera aprovechar esta oportunidad. A pesar de no estar para verlo, sé que estaría orgulloso y contento de verme cerrar esta etapa.



Universidad de
San Andrés

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO	5
Definición de los objetos de estudio	5
Estado del arte	7
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	11
Análisis de Empresa	11
Análisis de Entorno	15
Análisis de Mercado	18
Análisis de la Competencia	23
Análisis del Consumidor	29
ESTRATEGIA	36
Análisis FODA	36
Modelo de negocios	40
Segmentación y Targeting	41
Diferenciación y Propuesta de valor	44
Objetivos	44
MARKETING MIX	46
Producto.....	46
Precio.....	51
Canales de distribución	54
Comunicación	55
PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS	64
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	70

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo se presentará el plan de marketing para el lanzamiento de una edición gamer de la marca de seguridad informática ESET. Se trata de una compañía multinacional eslovaca con una sede de coordinación regional en Buenos Aires y con una trayectoria de más de 30 años en la industria antivirus.

El gaming es una industria del entretenimiento nacida en la década de 1970 y que ha ido evolucionando y creciendo a la par de los desarrollos tecnológicos. Desde hace ya varios años que los videojuegos se han convertido en fenómenos culturales a nivel mundial, además de ser productos absolutamente exitosos con ganancias que hasta pueden emparentarse con aquellas generadas por la industria cinematográfica.

Los videojuegos cuentan con un ecosistema en constante cambio, lo que ofrece variedad y oportunidades de todo tipo. Entre las prácticas que más han ganado popularidad se encuentran los eSports, que se han ido profesionalizando y cuentan con diferentes estructuras y actores en diferentes puntos del planeta, y América Latina no es la excepción.

Teniendo en cuenta la cantidad de dinero que mueve la industria de los videojuegos, queda en evidencia que apunta a usuarios con dinero disponible para invertirlo en esta forma de entretenimiento, y que además suelen ser muy apasionados por esta temática. Esto ha sido advertido por los cibercriminales, que buscan infectar los equipos de los gamers con el objetivo de poder robar información financiera o de sus cuentas, para poder obtener un rédito económico a expensas de los usuarios desprevenidos y desprotegidos.

Para poder atender a esta necesidad de protección de los gamers, en este plan de marketing se propone el lanzamiento de ESET Gamer Edition, un producto orientado a este segmento del mercado hogareño de antivirus. Al día de hoy, a pesar de existir algunos productos de otras marcas orientados a este público, la temática del gaming no ha sido del todo explotada por la mayoría de los vendedores del mercado. En el caso de

ESET, se encuentra en condiciones desde el aspecto tecnológico para armar una oferta de producto sin la necesidad de generar ningún desarrollo específico. Además desde hace más de 5 años la marca viene desarrollando en América Latina una estrategia de brand awareness basada en contenidos de interés para este segmento, lo que representa para la empresa una excelente oportunidad para explotar y así mejorar sus ventas dentro del mercado hogareño.

Para poder comunicar esta nueva propuesta se llevarán adelante diferentes acciones de sponsorship, tanto de ligas profesionales como amateurs así como también de equipos de eSports, que permitan llegar a los diferentes perfiles de gamers que existen. Tanto los relatores de las ligas como los jugadores profesionales funcionarán como influencers para dar a conocer a la marca y el producto diseñado para los videojugadores; además se aprovecharán las redes sociales y el contenido multimedia para difundir los contenidos generados sobre gaming.

El objetivo es que ESET sea la primera empresa de la región en incursionar en el universo de los eSports y constituirse como la empresa antivirus con la oferta más sólida para el segmento gamer. En el mediano y largo plazo, el objetivo es que ESET se posicione como “la” marca de antivirus para los gamers, sin importar en qué plataforma juegan, y que ello tenga una repercusión en la posición de ESET respecto al mercado de seguridad consumer en América Latina.

Para poder llevar adelante este proyecto se requiere de una inversión inicial de \$209.550 dólares y se estima que durante el primer año se venderán unas 6800 licencias de ESET Gamer Edition, lo que representa un 13,3% de ESET NOD32 Antivirus, el producto más similar al de la nueva oferta con el que se cuenta hasta el momento. Además se espera un crecimiento anual del 15% a lo que se suma un 43,87% de retención de clientes, por lo que el proyecto cuenta con viabilidad financiera ya que cuenta con una buena tasa de retorno de inversión en marketing (ROMI) así como también con un Valor Actual Neto (VAN) positivo.

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Marketing tiene como objetivo presentar la estrategia y las diferentes actividades asociadas al lanzamiento de un producto de seguridad informática de la marca ESET para el segmento de gamers.

De acuerdo al reporte Global Games Market Report (NewZoo, 2020), **durante la cuarentena y el confinamiento ocurridos a partir de marzo del año 2020, Latinoamérica alcanzó los 260 millones de videojugadores superando así a los 210 millones de gamers correspondientes al mercado norteamericano**. En dicho reporte además se estimaba que América Latina crecería un 10,3% durante dicho año, lo que equivale a 6 billones de dólares, ubicándose así en el 2do lugar de los continentes con mayor crecimiento por detrás de Medio Oriente y África.

Dentro de este contexto, y a partir de la popularidad que los videojuegos tienen alrededor del mundo, en los últimos años ha ido ganando terreno una práctica que se convirtió en una actividad económica considerable: **los eSports**. De acuerdo al Global Esports & Live Streaming Market Report 2021 (New Zoo, 2021), se estima que **este subsector dentro del gaming generará 1.084 billón de dólares durante 2021, alcanzando un crecimiento de 14,5%**. Asimismo, la predicción de esta misma consultora es que para 2024, los ingresos totales de esta práctica treparán a los 1.6 billones de dólares. Esto se ve acompañado por un notable crecimiento en la cantidad de espectadores de partidas de eSports, los cuales fueron 435 millones durante 2020 (con un crecimiento del 9,6% versus 2019) y para los que **se estima que lleguen a ser 474 millones para fines de 2021 y 577 millones para el año 2024**.

Este notable crecimiento en la cantidad de usuarios y en el tamaño del mercado, sumado al valor que los jugadores le dan a los avances y las compras que realizan dentro de sus juegos favoritos, suponen una excelente oportunidad para que ESET pueda brindar una oferta dedicada a este segmento. Además, los eSports representan una manera

interesante y novedosa a partir de la cual la marca puede dirigirse a este público respaldado por competencias oficiales.

En el plano personal, además de jugar videojuegos desde mi infancia, también he incorporado a esta temática a mi trabajo actual ya que **desde el área de Comunicación Corporativa de ESET Latinoamérica que lidero, hemos venido desarrollando desde hace más de 5 años una estrategia de comunicación basada en contenidos orientados al público gamer**. Esta no sólo contempla advertir a los videojugadores sobre engaños que utilizan a esta temática como señuelo o los riesgos a los que podrían estar expuestos, sino que también se desarrollan contenidos referidos únicamente a la experiencia de algunos de los integrantes de ESET respecto a algunos videojuegos, eligiendo cuáles les gustaron más de una temática o género en particular. **El proyecto de llevar adelante un acuerdo de sponsorship con una liga profesional de eSports y la posibilidad de tener una oferta exclusiva para este segmento significaría un paso hacia adelante en esta estrategia que se viene desarrollando desde hace tiempo y que ha traído muy buenas repercusiones en lo relativo al engagement en redes sociales.**

Se hace preciso aclarar que **para el desarrollo del presente trabajo no se ha realizado ninguna investigación ad hoc** ya que las estadísticas pertenecientes a ESET sobre hábitos de seguridad y consumo de videojuegos **se encuentran dentro de mi área de influencia dentro de mi rol en la compañía**. Por lo tanto, todas las cifras relativas a las medidas de seguridad de usuarios en general y de gamers en particular, han sido obtenidas mediante encuestas que la compañía realiza en Latinoamérica y que **han tenido mi revisión y supervisión**, e inclusive han sido confeccionadas por mí.

MARCO TEÓRICO

Definición de los objetos de estudio

El presente plan de marketing será sobre la propuesta de una marca de software de seguridad informática hacia el público gamer mediante la utilización de los eSports, por lo que se hace necesario plantear desde que perspectiva se tomarán algunos conceptos que se utilizarán a lo largo del trabajo:

Videojuegos y Gamers:

Desde sus inicios, la industria del gaming no sólo ha crecido en ingresos sino también desde la oferta (diversos géneros y modelos de negocios) y soportes (consolas, PC, dispositivos móviles, arcade, streaming, etc.) a través de los cuales poder desarrollar esta actividad lúdica. Existen diferentes ámbitos y aplicaciones para los videojuegos, como la educación o inclusive el ámbito fabril (Washington Post, 2019) con Amazon utilizando técnicas de gamificación (la utilización de dinámicas propias de los juegos dentro de otros ámbitos con el objetivo de aumentar la motivación y mejorar la productividad, entre otras cosas) para que los operarios de sus depósitos gestionen y despachen los pedidos. En este trabajo nos referiremos a los videojuegos en su faceta comercial y a las actividades económicas que se desprenden a partir del lanzamiento de distintos títulos al mercado. **En este caso, dada la naturaleza del producto a lanzar, nos interesan más particularmente los juegos para equipos de escritorio o laptops, que entran dentro de la categoría de "PC" como plataforma de juego.**

Además a raíz de la diversidad de opciones y alternativas que los videojuegos ofrecen, el público que los juega es muy diverso. En el marco de este trabajo nos referiremos a los gamers en tanto no solo son jugadores de videojuegos sino también espectadores de otras personas jugándolos.

eSports:

El aspecto competitivo ha estado presente desde los inicios de los videojuegos. De hecho Tennis for Two, el primer videojuego desarrollado por William Higinbotham en 1958, ya contaba con la posibilidad de enfrentar a dos jugadores en una partida. Asimismo, la posibilidad de que existan espectadores del juego que se está desarrollando (sea dentro del marco de una competencia entre dos jugadores o simplemente un juego que involucra a un solo jugador) también ha sido prácticamente uno de los aspectos fundacionales de los videojuegos y que se mantuvo inalterable hasta la llegada del gaming al mundo de los dispositivos móviles.

Pero cualquier enfrentamiento de dos jugadores de un videojuego que pueda ser presenciado por un tercero no se constituye como parte de la práctica del deporte electrónico. Para que ello ocurra, dicha competencia debe darse en el marco de un torneo con reglas compartidas por todos los participantes (ya sean individuales o por equipos). Es importante destacar que los torneos pueden ser disputados por jugadores amateurs o por jugadores profesionales. Asimismo, a pesar de que no es estrictamente imprescindible que un torneo cuente con espectadores (presenciales o en línea), lo cierto es que a medida que la actividad se va profesionalizando, la posibilidad de contar con espectadores se vuelve más necesaria e intrínseca de la actividad de los deportes electrónicos.

Redes Sociales e influencers:

Dado que gran parte de la difusión de las comunicaciones sobre las acciones desarrolladas a partir de la alianza entre ESET y algunos actores del mundo de los eSports se realizarán a través de las redes sociales, se hace necesario definir las. En este sentido, no sólo se tomará a las redes sociales como instrumentos de difusión de mensajes de marca sino que también se las considerará como dispositivos de comunicación multidireccional a partir de las cuales las marcas y los usuarios no sólo interactúan, sino que generan mensajes y contenidos que pueden ser retomados por sus diferentes interlocutores. Comprender a las redes sociales desde esta perspectiva comunicacional, nos obliga a pensarlas dentro de la lógica inaugurada por la llamada “web 2.0” que rompió con el modelo de comunicación de masas propio de los medios masivos de

comunicación del siglo XX. Respecto a esta diferencia, Mariano Cebrián Herreros menciona:

“Cambia el control sobre la comunicación. En los medios tradicionales y en la web 1.0 los dueños de las webs tienen pleno control sobre ellas, tanto sobre la información que exponen como sobre el acceso y nivel de interactividad que quieren fomentar. Sin embargo, en la web 2.0 el control pasa directamente a todos los usuarios en igualdad de condiciones. El control está en los propios usuarios de la red social.” (Cebrián Herreros, 2008)

Esto tiene muchas implicancias a nivel comunicacional, entre las que podemos destacar la noción de prosumidor que posiciona a los usuarios al mismo nivel que las marcas en cuanto a la posibilidad de generar mensajes. Una de las principales consecuencias de esto es la posibilidad de que surjan personas que logren aunar a varios otros usuarios a partir de los mensajes que generan, y a los cuales se pueden definir como influencers.

Otra cuestión interesante referida a esa concepción de las redes sociales es la capacidad que estas tienen para generar comunidades reunidas en torno a una temática de interés por parte de una cantidad determinada de usuarios. Esto hace que diferentes marcas puedan generar interés aprovechando determinadas temáticas o bien, aprovechando las comunidades ya generadas para llegar a nuevas audiencias reunidas por un interés en común (en este caso, los videojuegos en general y algunos títulos, en particular).

Estado del arte

Dada la relevancia que los videojuegos, y más particularmente los deportes electrónicos, han adquirido en las últimas décadas, se han desarrollado distintas investigaciones académicas que abarcan diferentes aspectos relacionados al mundo del gaming. Dado que el presente plan de Marketing presenta la posibilidad de realizar diferentes patrocinios, se tomarán en consideración algunos trabajos centrados en la relación de los videojuegos con el marketing, las redes sociales y la estrategia. Vale la pena aclarar que, al ser un campo que evoluciona al calor de los avances tecnológicos, hay varios trabajos que sirven de referencia pero que presentan situaciones y ejemplos que han

quedado en desuso o que han tomado otras formas a raíz de las posibilidades que ofrecen las conexiones de internet y los emergentes modelos de negocios.

Uno de los trabajos más destacados en el terreno del análisis de los eSports desde una perspectiva del marketing es “eSports is Business: management in the world of competitive gaming” (Scholz, 2019) que describe no solo una historia de esta disciplina sino que además, basándose en el concepto de Cadena de Valor de Michael Porter (Porter, 1985), realiza un análisis pormenorizado de todos los stakeholders presentes en esta industria y los diferentes modelos de negocios presentes en el mundo de los deportes electrónicos.

La descripción exhaustiva con la que Scholz realiza de los diferentes actores y las interacciones entre ellos, será un insumo de gran utilidad para la caracterización y comprensión de la industria y las posibilidades que presenta. Asimismo, al tratarse de una publicación reciente, muchos de los ejemplos y planteos realizados por el autor tienen una vigencia crucial para comentar y analizar el mundo de los eSports.

Otro desarrollo interesante es el realizado por Roland Li en “Good Luck, Have fun: the rise of eSports” (Li, 2017), en el que a pesar de no realizar un análisis tan basado en lo estratégico como sí lo realiza el anteriormente mencionado Scholz, tiene el valor de dar cuenta de la historia y el funcionamiento de varios de los videojuegos más populares dentro de la práctica de los deportes electrónicos, entre los que se encuentra el título League of Legends y su evolución en el escenario de los eSports.

Por su parte, José Martí Parreño en “Marketing y videojuegos: product placement, in-game advertising y advergaming” (Martí Parreño, 2010) se propone hacer una síntesis de varios desarrollos teóricos sobre la aplicación del marketing a los videojuegos y cómo las empresas ajenas a la industria pueden aprovecharse de este medio para difundir y dar a conocer sus productos. Más allá del interesante repaso que Martí Parreño realiza, es preciso aclarar que el libro fue escrito una década atrás y por lo tanto la mayoría de las aplicaciones sobre las que escribe han ido cambiando. **Inclusive no se tenían en cuenta los deportes electrónicos ya que no se habían dado algunos de los avances tecnológicos que los catapultaron a la masividad.**

De todas maneras, este título realiza una importante caracterización del mundo de los videojuegos y se ha convertido en una referencia para varias publicaciones posteriores, entre las que se encuentra “Deportes electrónicos. Una aproximación a las posibilidades comunicativas de un mercado emergente” (Roncero y García García ,2014). Este texto intentó dar cuenta de las alternativas de comunicación que la disciplina de los eSports le brindaba a empresas y marcas en los albores de su masificación, con el objetivo de comprender qué posibilidades y modelos se perfilaban para el futuro.

Otro título que sigue la línea de Martí Parreño en cuanto a llevar adelante una caracterización de la industria de los videojuegos y su interrelación comercial con marcas y empresas es “Brands & Gaming: The computer gaming phenomenon and its impact on brands and businesses” (Nichols, Farrand, Rowley y Avery, 2010), en el cual se explica los diferentes actores del ecosistema del gaming así como también las diferentes modalidades conocidas hasta el momento para que las marcas pudieran aprovecharse del fenómeno de los videojuegos. Tal como sucede con el libro de Martí Parreño, se trata de un título muy útil para comprender algunos funcionamientos propios de la industria pero varios casos y aplicaciones han quedado desactualizados y, dada su fecha de publicación, no se consideran a los deportes electrónicos dentro del panorama general del gaming.

En relación a los gamers, resultan de interés diferentes desarrollos académicos respecto a la actividad de visualización de otras personas jugando. Tal como se ha mencionado, esta práctica ha estado presente desde los inicios de los videojuegos pero en los últimos tiempos gracias a diferentes herramientas tecnológicas (entre las que se destaca la red social Twitch) **han surgido diferentes prácticas asociadas al acto de ver a otras personas jugar, ya sea dentro de una competencia oficial o bien observando cómo una persona juega un título en formato “single player” (un jugador)**. En este campo son interesantes los aportes desarrollados en “Watch me play: Twitch and the rise of game live streaming” (Taylor, 2018) respecto no solamente a la profesionalización de la práctica de videojuegos sino también al surgimiento de Twitch y su interrelación con los deportes electrónicos, y cómo ambos (tanto la plataforma como la práctica) se han potenciado el uno al otro. Asimismo también se refiere a la historia de la relación entre los eSports y

los medios masivos de comunicación, y cómo el formato que han adoptado las transmisiones vía Twitch representan una nueva forma de mediatización.

Otro desarrollo interesante sobre los gamers como espectadores ha sido el de Max Sjoblom (2020) quien en su disertación doctoral hace un recorrido de diferentes publicaciones de su autoría respecto al mundo de los eSports y las motivaciones de las personas para ver este tipo de competencias. De acuerdo a este autor, existen varios motivos por los cuales se asisten a este tipo de prácticas vía streaming, los cuales no pueden ser únicamente asignados a pasar el tiempo o a mejorar en un juego mediante la observación. De acuerdo a Sjoblom algunas motivaciones detrás de la visualización de deportes electrónicos coinciden con algunas de las que frecuentemente se le asignan a los deportes tradicionales tales como la adquisición de conocimiento o el entretenimiento. Asimismo, el autor destaca que dadas las características de la plataforma Twitch también existe un componente social en las motivaciones de los espectadores, dada su naturaleza de interacción en tiempo real y las posibilidades de conectarse con otros usuarios que estén visualizando la práctica en ese mismo momento.

Por último, otro desarrollo interesante en este sentido es el presentado en ““Just watching”: A qualitative analysis of non-players’ motivations for video game spectatorship” (Orme, 2021) que pone el foco en aquellas personas que disfrutan de ver a otros jugando videojuegos pero que no están interesadas en jugar, a quienes se definió como “Just Watchers” (Solo observadores). En el artículo se indaga en diferentes motivos por los cuales dichas personas no están interesadas en desarrollar el acto de jugar videojuegos entre las que se encuentran la toxicidad de algunos jugadores, el rechazo a identidades no usualmente asociadas a la figura socialmente construida del “gamer” y las limitaciones económicas, entre otras. De todas maneras, uno de los aportes más interesantes reside en el hecho de que **los Just Watchers se consideran a sí mismos como parte de la cultura gamer y deben ser considerados como parte de la audiencia a interpelar al momento de dirigirse a este público, además de ser considerados como una audiencia asequible de monetizar.**

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

ANÁLISIS DE EMPRESA

ESET es una empresa de Eslovaquia que nació en la vieja Checoslovaquia en 1987 y que desde hace más de 30 años ofrece soluciones informáticas de seguridad tanto para empresas como para usuarios hogareños. Desde 2003 la empresa opera en Latinoamérica con una oficina de coordinación regional ubicada en Buenos Aires (Argentina), a la que se suman dos oficinas ubicadas en San Pablo (Brasil) y Ciudad de México (México) encargadas del desarrollo comercial de dichos territorios.

La misión de la compañía es presentada de la siguiente manera: “Trabajamos con personas éticas y apasionadas, estamos construyendo un entorno tecnológico más seguro del que todos puedan disfrutar. Lo estamos haciendo de una forma socialmente responsable mediante la educación y nuestro compromiso con la investigación y el desarrollo de soluciones tecnológicas.”

Por su parte la visión es: “Haremos que nuestros usuarios puedan disfrutar de su máximo potencial, así como del de su tecnología, en un mundo digital seguro. Nos proponemos gestionar nuestro negocio de manera sustentable siendo fuente de referencia ineludible en capacitación y concientización sobre la seguridad de la información.”

Los valores corporativos son:

- Coraje: No tomamos el camino fácil. Siempre estamos superando límites y tenemos la determinación de marcar la diferencia.
- Integridad: Fomentamos la honestidad y la justicia en todo lo que hacemos. Tenemos un enfoque ético para los negocios.
- Confiabilidad: Las personas necesitan saber que pueden contar con nosotros. Trabajamos arduamente para hacer realidad nuestras promesas, y para crear confianza y entendimiento mutuo.

- Pasión: Tenemos la pasión, motivación y determinación para marcar la diferencia. Creemos en lo que somos y lo que hacemos.

La empresa tiene presencia en diferentes continentes a través de oficinas comerciales, además de contar con diversos centros de investigación de malware que permiten comprender las amenazas informáticas y mejorar las tecnologías de detección de los productos.

Oficinas comerciales y centros de investigación de ESET alrededor del mundo



Fuente: ESET Latinoamérica

ESET tiene un modelo comercial de venta a través de revendedores (Partners) y para algunos territorios específicos firma acuerdos de distribución exclusiva para que una empresa maneje los canales de venta de un país en particular. Desde la oficina de Buenos Aires se llevan a cabo la mayoría de las actividades de comercialización, mercadeo, soporte técnico-comercial y comunicación de los productos y servicios que la compañía ofrece, además de llevar adelante acciones de apoyo para los Partners y

Distribuidores de toda la región. La compañía cuenta con un programa de canales llamado ESET Partner Program el cual ordena la relación comercial y establece diferentes jerarquías para los Partners (Bronze, Silver, Gold y Platinum) así como los requerimientos para alcanzar y permanecer en las categorías mencionadas. Asimismo, la empresa cuenta con diferentes programas de incentivos para fomentar las ventas como por ejemplo ESET Rewards, que reconoce las ventas del Partner a nivel empresa, y ESET Sell&Win que busca premiar a los vendedores de los canales.

La oferta de productos se divide en dos grandes públicos: organizaciones (empresas y entidades de gobierno) y usuarios hogareños. Dentro de este último segmento se ofrecen soluciones de seguridad para diferentes sistemas operativos: Windows, Mac OS para equipos de escritorio, y Linux y Android para dispositivos móviles. Dentro de estas opciones, las soluciones más tradicionales y a partir de las cuales la empresa se ha dado a conocer han sido las orientadas a la protección de equipos con Windows como sistema operativo. Los usuarios cuentan con tres opciones para garantizarse la seguridad de su información en esta plataforma: ESET NOD32 Antivirus (el producto insignia de la compañía), ESET Internet Security (una suite avanzada de seguridad) y ESET Smart Security Premium (la solución más completa).

En la oferta los productos para equipos de escritorio y laptops hogareños, **los productos de ESET cuentan con una función llamada “Modo Gamer”, la cual posterga los análisis de seguridad al advertir que un videojuego se esté ejecutando, con el objetivo de no consumir recursos de procesamiento del equipo, ya que la mayoría de los videojuegos suelen requerir de equipos con capacidades por encima de la media, e intentando aprovechar al máximo dichos recursos.** Asimismo, el producto tampoco exhibirá notificaciones en pantalla mientras advierta que un juego se está ejecutando en pantalla completa, con el objetivo de no interferir la visibilidad ni distraer al jugador.

Los consumidores tienen 3 vías mediante las cuales adquirir los productos de ESET: a través de un Partner autorizado, mediante la compra de una caja o tarjeta en una tienda retail y a través de la tienda en línea oficial que se encuentra alojada en el sitio web de la compañía y que tiene versiones locales para cada país de la región. Los usuarios

pueden adquirir licencias de hasta 2 años y durante la vigencia de su licenciamiento pueden acceder a soporte técnico sin cargo, actualización gratuita a la última versión disponible y un descuento por renovación de la licencia (proceso que puede hacerse online sin importar a través de qué vía se haya adquirido el producto).

A su vez, la empresa tiene un gran compromiso con la educación de los usuarios y empresas de toda la región, y se desarrollan diferentes iniciativas con el fin de concientizar sobre los riesgos de Internet. Entre ellas se destaca el portal de noticias de seguridad WeLiveSecurity, que cuenta con sus respectivas versiones en castellano y portugués y en donde se presentan noticias de seguridad, artículos con consejos y recomendaciones así como también investigaciones desarrolladas por los especialistas de seguridad de ESET de todo el mundo. Además también se desarrollan diferentes eventos en toda la región tales como los ESET Security Days, orientados a usuarios corporativos, y la Gira Antivirus, un ciclo de charlas de seguridad para estudiantes universitarios de sistemas y que ya tiene más de 15 años.

También se generan diferentes materiales de concientización como guías, whitepapers, artículos y material audiovisual que son aprovechados tanto en los perfiles de redes sociales de la empresa así como también en diversas campañas de inbound marketing. A esto se le suma la existencia de Somos ESET, el blog corporativo de la compañía que busca no solo presentar las principales novedades institucionales y de producto sino también transmitir la identidad corporativa y el hecho del disfrute de la tecnología representado en el tagline corporativo "Enjoy Safer Technology". Para ello se preparan diferentes contenidos que buscan hablar de seguridad y de la marca de manera descontracturada y aprovechando temáticas y tópicos de la cultura pop tales como Halloween, El Señor de los Anillos, los Oscars, Star Wars y muchas cosas más. En este sentido, **desde hace ya varios años que se generan contenidos sobre videojuegos que se presentan en el blog corporativo y que consisten en presentar comentarios de títulos a través de "Gamers ESET", un grupo de empleados de la compañía interesados en la temática ya que ellos mismos son gamers, y cuyo objetivo es mostrarse al mismo nivel que la audiencia en términos de disfrute.**

ANÁLISIS DE ENTORNO

A continuación se realizará un análisis del macroentorno en el cual se enmarca el presente plan de marketing utilizando las variables propuestas en el análisis PESTEL

Análisis Político

Más allá de que la operatoria de ESET Latinoamérica cubre a toda la región mediante un canal de ventas de Distribuidores y Partners, y que la oferta de ESET Gamer Edition será para todos los países de América Latina en los que la empresa tiene presencia, la realidad es que la oficina de coordinación regional se encuentra en Buenos Aires (Argentina). A raíz de esto, el análisis político se realizará tomando en consideración la realidad de Argentina ya que cualquier cambio o vicisitud en el país podría tener un impacto en la operatoria regional de la compañía y por lo tanto podría afectar a la viabilidad del proyecto.

En diciembre de 2019 asumió la presidencia del país el candidato de la oposición Alberto Fernández, luego de un período presidencial de 4 años de Mauricio Macri, quien a su vez había terminado con 12 años de gobierno del kirchnerismo. A pesar de sus diferencias ideológicas, los últimos 3 gobiernos presenciales de la Argentina no han sabido resolver el crecimiento de la pobreza, un aumento permanente de la inflación y una balanza comercial deficitaria que genera presión sobre el valor del dólar, procesos que en 2020 se potenciaron por el impacto que tuvieron los confinamientos y la incertidumbre generada por la pandemia del Covid-19. Estos inconvenientes no resueltos, sumados a una alta presión fiscal y varias restricciones cambiarias ocasionan un entorno político imprevisible que dificulta las inversiones extranjeras.

Análisis económico

El panorama económico para los países de América Latina no es muy alentador: **según el Banco Mundial, América Latina ha sido la región más golpeada por la pandemia del Covid-19. De acuerdo a las predicciones realizadas en octubre de 2020, la economía de la región sufriría un retroceso del 7,9%, constituyendo una recesión más grande que la sufrida durante las crisis de deuda externa de la década de 1980 y el impacto causado por la crisis financiera mundial de 2008-2009.** De acuerdo a la entidad “la crisis

económica generada por el brote llega después de varios años de un débil desempeño, con un bajo crecimiento promedio y progreso limitado en los indicadores sociales, y tras un periodo de agitación social que sacudió a algunos países a finales de 2019.” (Banco Mundial, 2020)

Las medidas de restricción para intentar frenar los contagios, y la poca circulación de personas alrededor del mundo han ocasionado una profunda crisis en el mundo del turismo, llevando a cerrar varios negocios que se beneficiaba de dicha práctica económica y por consiguiente llevando a una suba del desempleo en la región. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), **durante el primer semestre de 2020 se perdieron 34 millones de puestos de trabajo en América Latina y fue la región en la que más se destruyó el empleo como consecuencia de la pandemia del Covid-19.** Por su parte, de acuerdo al informe “Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación” (CEPAL, 2020) la crisis ocasionada por el coronavirus ha tenido las siguientes consecuencias: disminución del comercio a nivel internacional, una mayor aversión al riesgo financiero, una caída en los precios de los productos primarios, disminución de las remesas y una caída en la demanda de servicios turísticos.

Más allá de esta profundización en las preocupantes variables económicas de la región, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021) afirma que la aparición e implementación de las vacunas contra el Covid-19 podrían suponer un punto de inflexión para que la situación mejore y la incertidumbre se vaya disipando, y es por esto que este organismo prevé que durante 2021 a nivel mundial habrá un crecimiento económico del 5,5% mientras que en 2022 será del 4,2%. Por su parte, el Banco Mundial (Banco Mundial, 2021) estima que para 2021 habrá un crecimiento del 4% para la región y considera que otro factor de éxito para la recuperación económica han sido los paquetes de estímulo que varios gobiernos de la región han adoptado. De hecho, en América Latina se encuentran cinco de los diez programas sociales de mayor cobertura en todo el mundo.

Análisis Social y Tecnológico

Dada la naturaleza del producto a lanzar y la influencia que la tecnología tiene sobre las prácticas sociales (y viceversa), se ha decidido realizar el análisis en conjunto de ambos aspectos.

Para hablar del contexto social, es imprescindible volver a hacer referencia la pandemia del Covid-19 que supuso la aceleración de algunas tendencias que ya venían manifestándose en la sociedad, tal como lo expresa Scott Galloway en su libro “Post-Corona: From Crisis to Opportunity” (Galloway, 2020): ***“El impacto más perdurable de la pandemia será [su carácter de] aceleradora. Mientras que iniciará algunos cambios y alterará la dirección de algunas tendencias, el principal efecto de la pandemia será el de acelerar dinámicas ya presentes en la sociedad”.***

En este sentido, durante 2020 hemos visto como el comercio electrónico ha crecido notablemente, acelerando la tendencia que se había visto en los últimos años. De acuerdo a las estimaciones de eMarketer (eMarketer, 2020), 10,8 millones de usuarios realizarían su primera compra online durante el año de irrupción de la pandemia, llevando el total de consumidores que eligen el canal digital a los 191,7 millones (**lo que representa a nivel regional un 38,4% de la población de más de 14 años**). El mismo reporte además plantea que en 2020 el crecimiento del ecommerce en América Latina tendría un crecimiento del 19,4%.

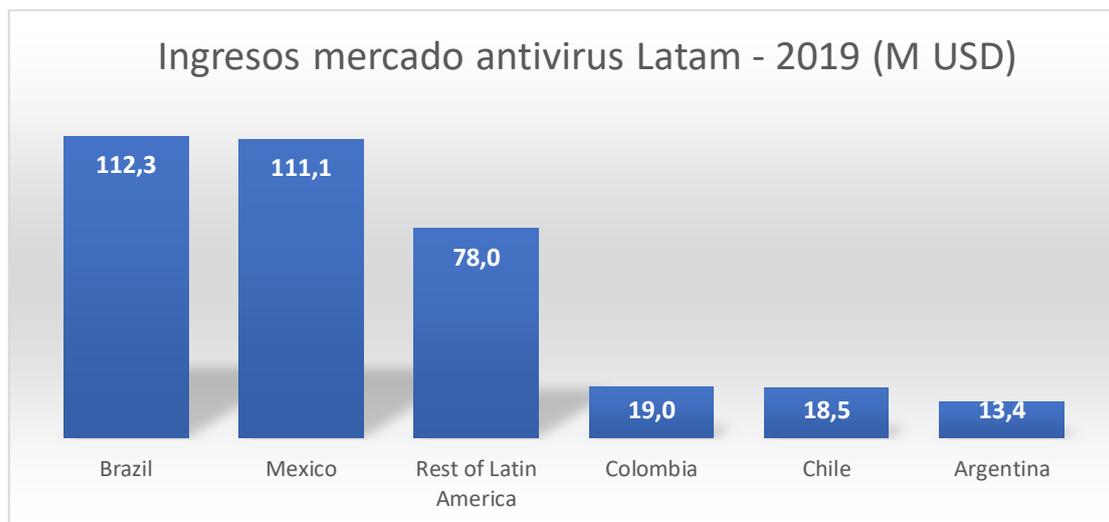
Esta tendencia, además de suponer una comodidad para los compradores y una enorme oportunidad para las empresas, también representa un riesgo de seguridad ya que tanto equipos de escritorio como dispositivos móviles se han convertido en aparatos mediante los cuales los consumidores realizan transacciones de todo tipo: compras, pagos, transferencias y mucho más. Dado los grandes volúmenes de dinero que se mueven en la actualidad, la contracara de la prosperidad del ecommerce es el desarrollo de la industria del cibercrimen, orientada al desarrollo de amenazas y estafas informáticas con el objetivo de lograr un rédito económico a costas de usuarios desprevenidos. De acuerdo a una encuesta elaborada por ESET Latinoamérica (WeLiveSecurity, 2020) respecto a incidentes de seguridad sufridos por usuarios, **el 41% afirma haber sufrido un incidente de seguridad mientras que el 20% no sabe si lo ha sufrido, y un 64% de los encuestados cree que, a causa de la pandemia del Covid-19, su información personal fue más vulnerable respecto a años anteriores**. De los incidentes sufridos, el 68,8% dijo que lo sufrió en su equipo de escritorio o laptop, mientras que el 15,5% afirma haber sufrido un ataque informático en su dispositivo móvil.

ANÁLISIS DE MERCADO

De acuerdo a un informe confidencial de Gartner sobre la industria de la ciberseguridad, en 2019 el mercado latinoamericano obtuvo ingresos por 1140,3 millones de dólares. Es preciso aclarar que dentro de la industria existen varias ramas por lo que si se realiza una segmentación de los productos de seguridad orientados a la protección de equipos personales, estaciones de trabajo, servidores de correo y navegación (en los que ESET y los principales vendedores de seguridad participan) los ingresos en el período 2019 fueron de 352,3 millones de dólares en todo América Latina y 204,4 millones si solo se considera a los países hispanohablantes de la región. **Este mercado a su vez se divide en soluciones para el usuario hogareño, que generaron 184,3 millones de dólares, y productos de seguridad para empresas y entidades de gobierno, cuyas ventas ascendieron a los 168 millones de dólares.**

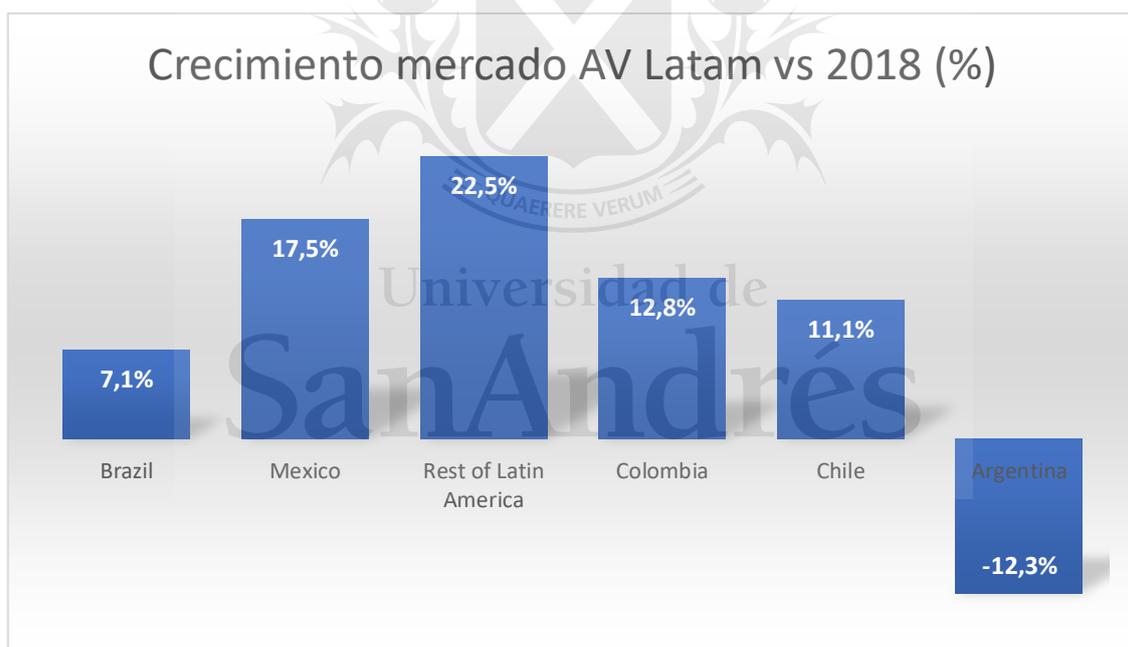
Brasil es el país en el que más ingresos se generaron (112,3 millones de dólares) y representa un 31,7% del mercado de seguridad latinoamericano, aunque su crecimiento del 7% estuvo por debajo del promedio de la región (13%). Es seguido de cerca por México en donde hubo ingresos por 111,1 millones de dólares (31,5% del mercado latino) que representaron un crecimiento del 17,5%. Gartner por su parte considera 3 mercados específicos adicionales (Chile, Colombia y Argentina) y luego agrupa a los países restantes bajo la categoría "Resto de Latinoamérica", en donde se generaron 78 millones de dólares y donde hubo un crecimiento del 22,5% respecto de 2018. Por su parte, Colombia se encuentra en la cuarta posición gracias a los 19 millones por ingresos en 2019 (creciendo un 12,8%), Chile se ubicó quinta con 18,5 millones de dólares (+11,1% vs 2018) y Argentina fue el único mercado en tener un crecimiento negativo con un -13% e ingresos por 13,4 millones de dólares. En este punto es preciso aclarar que en 2019 el peso argentino sufrió una brutal devaluación del 62% respecto al dólar (La Nación, 2019), lo cual afectó a la cifra de ingresos totales del citado informe ya que la moneda de referencia es el dólar.

Ingresos del mercado antivirius en Latinoamérica en 2019



Fuente: Informe privado de Gartner sobre el mercado de la ciberseguridad en 2019 (Confidencial)

Crecimiento del mercado antivirius en Latinoamérica en 2019



Fuente: Informe privado de Gartner sobre el mercado de la ciberseguridad en 2019 (Confidencial)

Respecto al mercado antivirius en general, ESET se encuentra en la cuarta posición del mercado con ingresos por 38 millones de dólares en 2019, lo que representó un crecimiento del 0,8% y teniendo así un 12,3% del mercado latinoamericano. El líder regional es McAfee con 80 millones por ingresos (26% del market share) y un crecimiento del 17%, seguido por Symantec que logró ventas por 54,5 millones de dólares (17,7% del market share) pero decreció un 17,8%. El podio lo completa la

empresa rusa Kaspersky que obtuvo 47,3 millones de dólares (15,4% del mercado) que representaron un decrecimiento del 6,1% en comparación con el año 2018. Del Top 10 de vendedores de la región es interesante notar que 3 de las empresas que se encuentran en las principales posiciones del ranking sufrieron un decrecimiento (Symantec y Kaspersky, 2do y 3ero respectivamente) u obtuvieron un crecimiento discreto en comparación con el mercado en general (ESET). A continuación se presenta una tabla ordenada a partir de los ingresos en la que se incluye la porción de mercado correspondiente y el crecimiento respecto a 2018:

Mercado antivirus de Latinoamérica en 2019

# Ventas	Vendor	Ventas 2019	Share 2019	% vs 2018	# Crecimiento
1	McAfee	80,2	26,0%	17,0%	5
2	Symantec	54,5	17,7%	-17,8%	10
3	Kaspersky	47,3	15,4%	-6,1%	9
4	ESET	38,0	12,3%	0,8%	8
5	Avast	34,3	11,1%	18,9%	2
6	Trend Micro	24,6	8,0%	18,8%	3
7	BitDefender	10,0	3,2%	17,6%	4
8	Panda Security	8,4	2,7%	10,2%	6
9	F-Secure	6,7	2,2%	3,2%	7
10	CrowdStrike	4,2	1,4%	91,8%	1

Fuente: Informe privado de Gartner sobre el mercado de la ciberseguridad en 2019. Ventas expresadas en millones de dólares (Confidencial)

Dado que el presente plan de marketing se centra en el lanzamiento de un producto para el público gamer, se considerarán únicamente las cifras correspondientes al segmento de soluciones para usuarios hogareños. En este aspecto, ESET se encuentra en la quinta posición del mercado, con ingresos por 13,8 millones de dólares, lo que representó un crecimiento del 0,2% con respecto a 2018. A su vez, estos ingresos son el 36,3% de lo conseguido por ESET en todo 2019 y es un 8,5% del mercado latinoamericano de usuarios hogareños, lo cual demuestra que todavía hay lugar para un crecimiento, más si se considera que el segmento hogareño representa poco más de la mitad del mercado antivirus en la región y que en 2019 tuvo un crecimiento del 10,2%.

Mercado antivirus consumer de Latinoamérica en 2019

# Ventas	Vendor	Ventas 2019	Share 2019	% vs 2018	# Crecimiento
1	McAfee	47,6	29,2%	15,7%	4
2	Avast	29,4	18,0%	17,9%	2
3	Kaspersky	27,0	16,6%	-9,3%	9
4	Symantec	24,1	14,8%	-16,2%	10
5	ESET	13,8	8,5%	-0,2%	7
6	Trend Micro	9,0	5,5%	16,2%	3
7	BitDefender	5,9	3,6%	19,2%	1
8	F-Secure	3,8	2,3%	-2,0%	8
9	Panda Security	2,3	1,4%	2,0%	5
10	CrowdStrike	0,0	0,0%	0,0%	6

Fuente: Informe privado de Gartner sobre el mercado de la ciberseguridad en 2019. Ventas expresadas en millones de dólares (Confidencial)

A continuación se presenta el posicionamiento de ESET dentro del segmento consumer en cada uno de los territorios considerados por el informe de Gartner:

Desempeño económico de ESET en segmento consumer por territorio

País	# Ventas	Ventas 2019	Share 2019	% vs 2018	# Crecimiento
México	5	15,4	5,4%	0,9%	7
Brasil	8	1,5	2,7%	-8,2%	8
Argentina	2	1,7	31,8%	4,7%	1
Chile	5	0,7	7,6%	-8,1%	9
Colombia	4	1,3	14,8%	-1%	7
Resto Latam	2	5,8	18,5%	1,4%	6

Fuente: Informe privado de Gartner sobre el mercado de la ciberseguridad en 2019. Ventas expresadas en millones de dólares (Confidencial)

Más allá de las cifras de mercado latinoamericano es preciso hacer una caracterización de la industria de los productos antivirus hogareños para comprender un poco más algunas de sus particularidades. **En primer lugar se podría hablar de un proceso de comoditización en torno a las diferentes soluciones que se ofrecen en el mercado ya que la mayoría de las compañías cuentan con una cartera de productos bastante similar en cuanto a las características ofrecidas y tampoco existe una variación muy grande de precios.** Por lo tanto, a nivel de oferta es bastante difícil lograr una diferenciación si nos referimos exclusivamente a las prestaciones que los productos

ofrecen. También es preciso aclarar que más allá de que los productos puedan brindar más o menos las mismas características, la diferencia en rendimiento (tanto en detección de amenazas como en el consumo de recursos del sistema) sí es algo que diferencia a los productos y podría inclinar la balanza en favor de uno u otro. Más allá de esta fuente de diferenciación, se trata de una industria bastante colaborativa en lo que se refiere a detecciones de nuevas amenazas por lo que el escenario de que un solo producto detecte una amenaza de manera exclusiva es algo muy poco común o que dura apenas un par de horas.

Otro aspecto que conspira con la posibilidad de diferenciación tiene que ver con la propia naturaleza de algunas amenazas informáticas ya que la gran mayoría busca permanecer inadvertida por el usuario para poder perpetuar sus efectos sobre el sistema. Por lo tanto, si un usuario está infectado y su antivirus no logra la detección, no estará al tanto de eso y no podrá saber que tiene instalado un producto deficiente.

Por último otra cuestión a considerar es que existen varias empresas que ofrecen versiones gratuitas de sus productos (Panda Security, Avast!, Kaspersky por citar solo algunos casos) ya sea para luego ofrecer una versión premium paga de sus soluciones, o bien para vender su producto como un espacio de publicidad para otras marcas. Asimismo también existen herramientas de seguridad nativas de cada sistema operativo (como por ejemplo Windows Defender Antivirus) y también algunos navegadores integran diferentes capas de seguridad para hacer de la navegación una actividad más segura (aunque no realizan detección de amenazas informáticas).

A esto se le suma una práctica común en América Latina: la piratería de software, ya sea mediante el robo de licencias válidas que se distribuyen por internet, o haciendo un abuso del licenciamiento oficial e instalando los productos en más equipos que los que corresponden. De acuerdo a una encuesta realizada por ESET Latinoamérica (WeLiveSecurity, 2020), un 23,6% de los encuestados afirmó descargar software pirata de manera “frecuente” mientras que un 48% dijo hacerlo “ocasionalmente”, y además el 75,98% afirmó contar con al menos un software pirata instalado en su equipo. Dentro de aquellos usuarios que descargan software de manera ilegal, un 11,26% dijo que había

descargado una solución de seguridad en dichas condiciones, y el 77,35% hace este tipo de descargas en su equipo de escritorio. Esto, más allá de ser un problema económico para las empresas, también representa un riesgo para los usuarios ya que algunas de esas descargas podrían incluir amenazas escondidas o bien que el software original haya sufrido alguna alteración para que pueda ser pirateado y como consecuencia de dicho proceso, quedar vulnerable frente a determinados tipos de ataques.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para llevar adelante el análisis de la competencia existente en la industria antivirus, se tomará como referencia el modelo de las 5 fuerzas (Porter, 2007), que permite comprender la estructura de un sector teniendo en cuenta los actores que allí participan, y en base a sus interacciones es que se determina la rentabilidad de dicho sector y por lo tanto, su atractivo.

La amenaza de nuevos participantes:

Más allá de que se tratan de productos con bastante inversión en I+D y que requieren una cierta pericia técnica, la realidad indica que Microsoft¹ reconoce a 41 empresas que realizan productos compatibles con su sistema operativo, y esto es solo si se habla de soluciones para usuarios hogareños. La realidad es que, más allá de la inversión que puede significar desarrollar un producto de seguridad y los costes de su comercialización, no existen muchas más barreras de entrada a la industria.

Es preciso aclarar que no todos los vendors listados por Microsoft son comercializados en América Latina, pero tal como se vio en el informe de Gartner, hay por lo menos 9 compañías que reportan ventas en el segmento consumer. En relación a esto, si considerásemos la posibilidad de lanzar una edición orientada a videojugadores, la realidad es que a nivel técnico, prácticamente cualquier vendor actual estaría en condiciones de poner a disposición un producto que compita por ese segmento.

¹ <https://support.microsoft.com/en-us/help/18900/consumer-antivirus-software-providers-for-windows#avtabs=win7>

El poder de los proveedores

Existe en esta industria la posibilidad de que algunos productos se lancen al mercado integrando diferentes motores de detección de otros productos existentes, lo cual podría hacer dependiente a dichas empresas de la capacidad de negociación que los creadores de los motores tuvieran. Pero en caso de contar con el desarrollo de un motor propio, no existirían proveedores directos aunque sí es cierto que para poder lograr altos niveles de detección es necesario contar con buenos profesionales de desarrollo, los cuales son muy cotizados en el mercado de la tecnología en general dada su escasez y la demanda que existe sobre ellos. Pero en líneas generales, al tratarse de un bien intangible que puede ser distribuido a través de internet, el poder de los proveedores es relativamente bajo en esta industria.

El poder de los clientes

Tal como se ha mencionado anteriormente, los productos antivirus en general ofrecen las mismas prestaciones y características, más allá del rendimiento que cada solución en particular tenga, por lo que se podría plantear que en general se trata de productos indiferenciados. Asimismo, al menos en el ámbito hogareño, el costo de cambiar de proveedor es prácticamente nulo ya que implica desinstalar una solución e instalar una nueva en el sistema (en el ámbito empresarial es un proceso más complejo que podría demandar más tiempo y recursos). Por consiguiente esto redundaría en un fuerte poder de negociación por parte de los clientes, haciendo que no haya una diferenciación muy grande de precios entre las diferentes soluciones y a que usualmente se apelen a los descuentos para lograr nuevos clientes.

Algo interesante es que en su artículo, Porter menciona que los clientes son sensibles al precio en la situación en la que “el coste del producto o servicio de un sector se amortiza con creces, el comprador suele estar más interesado en la calidad que en el precio” (Porter, 2007). Aquí lo llamativo es que en general los productos de seguridad informática no son considerados por los usuarios (quizás por desconocimiento del mundo del cibercrimen) como potenciales mitigadores de situaciones financieras complicadas por la infección con malware. Visto de esta manera, el costo de un antivirus

se amortizaría ya que permitiría evitar problemas financieros más graves que el costo de adquisición de la herramienta de protección.

La amenaza de los sucedáneos

Existen múltiples productos de seguridad que funcionan complementariamente con un antivirus para mantener la información de los usuarios y empresas de forma segura. A pesar de que ninguna de estas herramientas cumple con la función de detectar y eliminar amenazas tal como lo hace un producto antivirus, los usuarios podrían optar por protegerse con otras medidas de protección tales como aplicaciones de segundo factor de autenticación (para evitar accesos indebidos a sus cuentas), herramientas de cifrado (para encriptar su información y que no sea legible por nadie más), productos de backup (para resguardar su información en caso de ser borrada) o herramientas nativas de aplicaciones y sistemas operativos (tal como el generador de contraseñas de Firefox e inclusive el ya mencionado Windows Defender Antivirus). De hecho, los vendedores de antivirus han buscado sumar algunas de estas herramientas a su oferta, ya sea integrándolas a sus productos o bien firmando acuerdos comerciales con proveedores para que sean incluidos dentro de un paquete en conjunto con las soluciones antivirus.

Asimismo, a pesar de no ser un competidor “oficial”, la piratería también aparece como un posible sustituto a tener en cuenta dentro de este sector. Ya sea que se comparta libremente a través de internet o que alguien busque realizar una venta ilegal, este factor también debe ser tenido en cuenta a la hora de comprender el escenario en el que se mueve la industria antivirus.

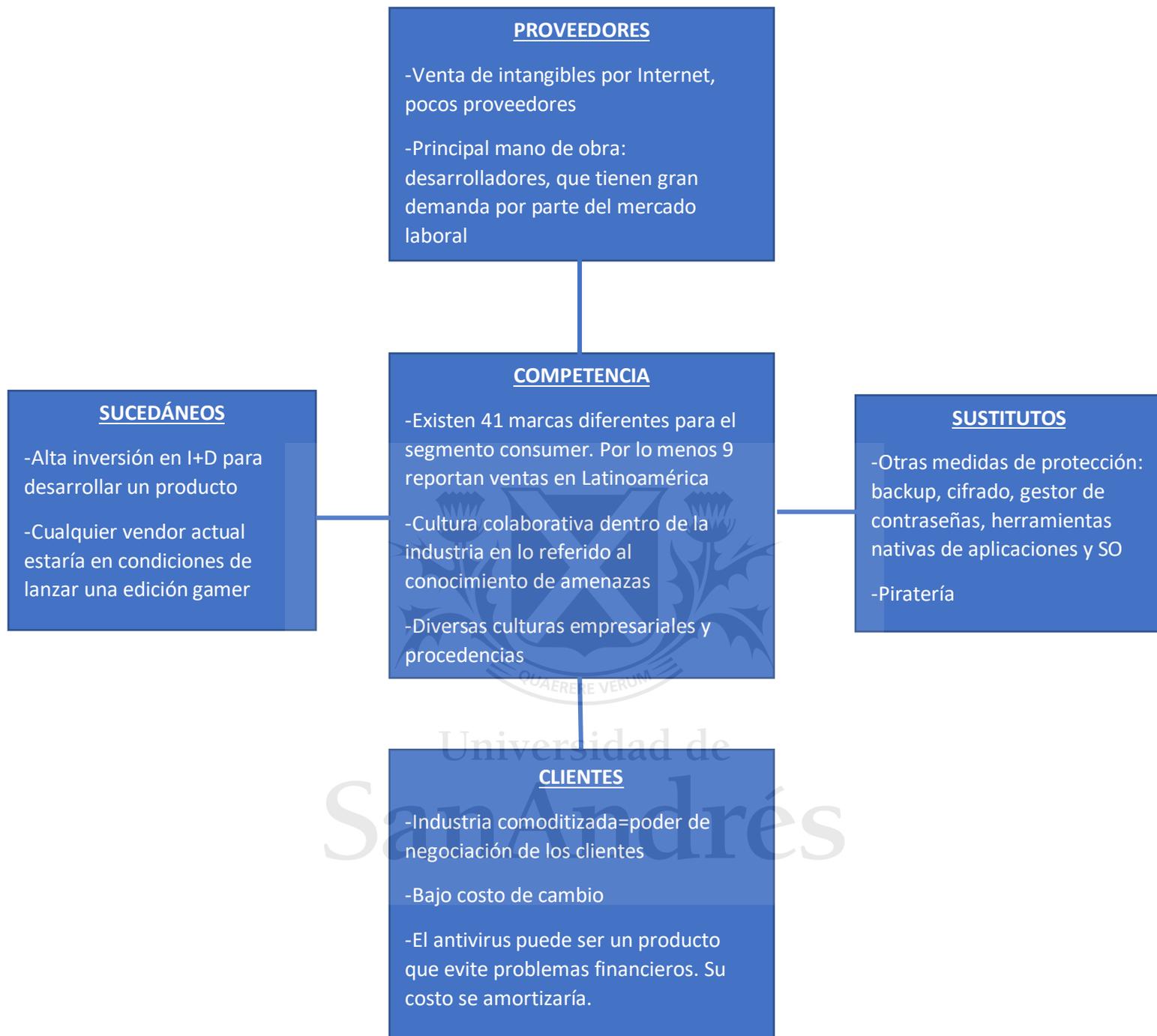
La rivalidad entre los competidores existentes

Tal como se mencionó previamente, la dificultad en la diferenciación en la oferta lleva a que los consumidores tengan un poder de negociación alto que se traduce en una presión sobre los precios y en el recurrir a la baja de precios para lograr nuevos clientes o retenerlos.

Además existe una cultura colaborativa que existe desde los comienzos de la industria que está ligada a la cultura hacker, que busca compartir el conocimiento y que tiene un

fuerte sentido comunitario y de transparencia frente a los aspectos investigativos sobre cuestiones de seguridad (desde el descubrimiento de una vulnerabilidad en un software hasta el hecho de compartir muestras de malware para que puedan ser analizadas por diferentes personas). Esto ocasiona que, más allá de que una empresa ofrezca productos con mejores niveles de detección, no exista una “exclusividad” en las detecciones y que al poco tiempo que surja una nueva amenaza, la gran mayoría de los players del mercado esté en condiciones de detectarla. Por lo tanto, la diferenciación en este aspecto tiende a ser relativamente baja.

Dentro del listado de 41 empresas que Microsoft presenta como soluciones compatibles con Windows, existe una gran diversidad en cuanto a los países de origen y culturas empresariales: hay empresas alemanas, estadounidenses, eslovacas, chinas, checas, rumanas, israelíes, rusas, británicas y mucho más. A esto se suma que algunas cotizan en bolsa mientras que otras son de capitales privados, lo que genera que más allá de que hayan disparidades en cuanto a las facturaciones y a los tamaños de cada una de las compañías, no exista un líder indiscutido dentro de la industria que dicte los tiempos y el camino a seguir para el resto.



Más allá de este análisis sobre el sector, a continuación se realizará una caracterización de la oferta de los 4 vendors que se encuentran por encima de ESET dentro del mercado consumer latinoamericano y en particular se pondrá el foco en si cuentan o no con una oferta exclusiva para el segmento gamer.

El líder en ventas del segmento consumer en Latinoamérica es McAfee con un 29,12% del market share a partir de una oferta de una solución de seguridad llamada "McAfee

Total Protection” y que se vende para el uso en 1, 5 y 10 dispositivos. Asimismo también cuenta con un producto de seguridad para dispositivos móviles con sistema operativo Android o iOS y también ofrece una suscripción a una herramienta de VPN (Virtual Private Network) y un servicio de remoción de amenazas a cargo de sus especialistas en seguridad. En abril de 2021 no cuenta con una oferta específica para el segmento gamer en América Latina pero en Australia se encuentra disponible McAfee Gamer Security² que complementa la solución de seguridad con una aplicación para monitorear el consumo de recursos del sistema.

El segundo puesto del ranking lo ostenta Avast, uno de los players que tiene como estrategia ofrecer una versión gratuita de su producto y recientemente ha sufrido un escándalo (El Mundo, 2020) al descubrirse que vendían los datos de navegación de sus usuarios gratuitos a otras empresas. Además, cuentan con versiones de pago: Premium Security y Ultimate, que suman más capas y características de seguridad, entre las que se advierte un modo gamer pero no cuenta con un producto específico para este público.

Kaspersky por su parte también ofrece una solución gratuita permanente y tiene un portfolio de productos y servicios bastante variados: Kaspersky Anti-Virus, Kaspersky Internet Security y Kaspersky Total Security, además de Kaspersky Security Cloud que es una suscripción que permite seleccionar qué funcionalidades se quieren instalar en los diferentes dispositivos a proteger (Windows, Mac, iOS y Android). En octubre de 2020 se anunció el lanzamiento de Kaspersky Security Cloud Gamer Edition³ que incluye protección antimalware, VPN, gestor de contraseñas y un modo gamer de rendimiento del sistema. Algo llamativo es que más allá de este anuncio, no hay una página de producto específica dentro del sitio web corporativo y tampoco hay información de precios ni detalle técnico respecto de esta edición.

² https://www.mcafee.com/consumer/en-au/store/m0/catalog/mgs_601/mcafee-gamer-security.html

³ <https://latam.kaspersky.com/blog/maxima-proteccion-con-la-edicion-especial-de-kaspersky-security-cloud-para-gamers/20320/>

La otra empresa que se constituye como una competencia directa de ESET es Symantec mediante su marca Norton, y cuya oferta consiste de 4 paquetes que tienen una oferta incremental de características: Norton AntiVirus Plus, Norton 360 Standard, Norton 360 Deluxe y Norton 360 Premium, además de contar con productos de seguridad para dispositivos móviles y un servicio de VPN. Esta empresa cuenta además con Norton 360 for Gamers⁴ disponible también para Latinoamérica y se trata de una versión de Norton 360 Deluxe con diferente nombre (VPN, gestor de contraseñas, backup en la nube, modo gamer, firewall y antimalware).

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

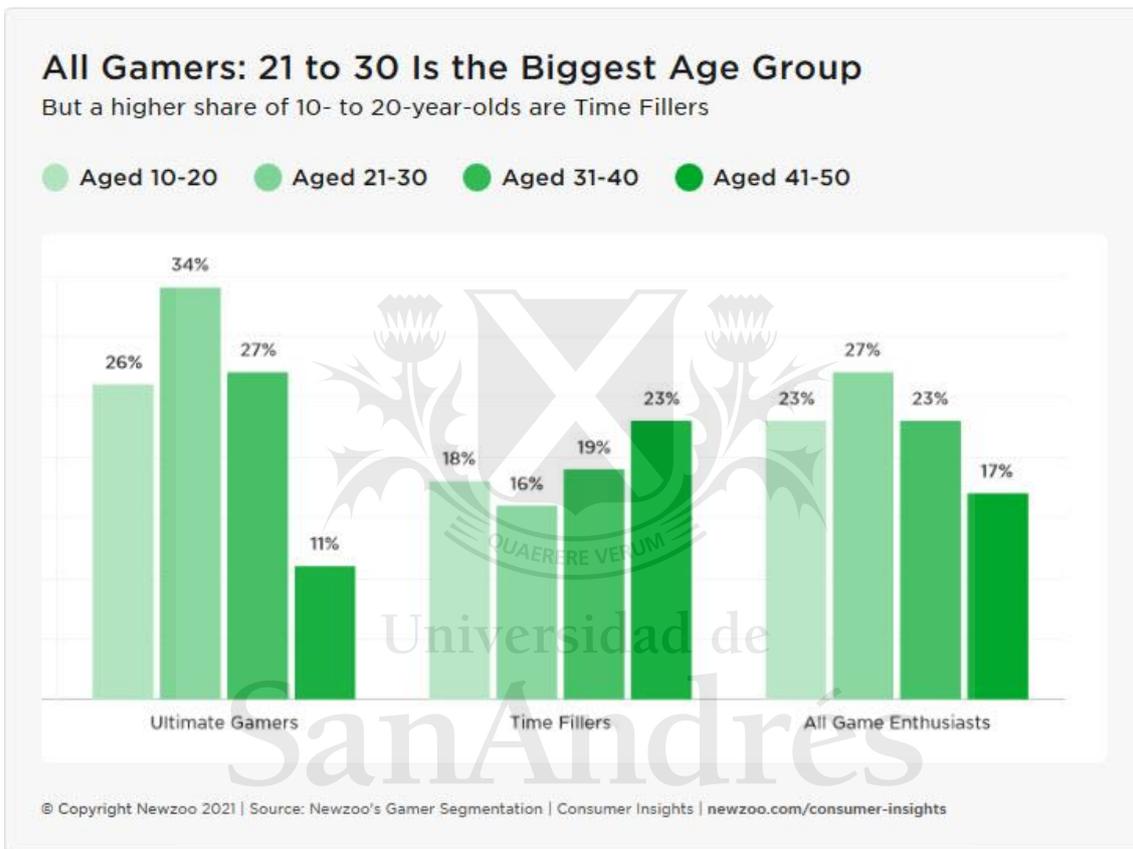
No existe una definición absoluta sobre qué es un gamer ya que hay una gran cantidad de matices que llevan a diferentes prácticas y consumos de aquellas personas que tienen algún interés por los videojuegos. Dado que esta industria se ha ido diversificando y adaptando a nuevas plataformas y prácticas, existen diferentes criterios que podrían dar un tipo de gamer o de otro. Está claro que **una persona que gasta dinero en elementos cosméticos para lucir mejor a su personaje en un juego en línea no tiene las mismas prácticas y consumos que una persona cuyo único contacto con este mundo es algún juego gratuito de un dispositivo móvil. Sin embargo, técnicamente, ambas personas son consideradas como consumidoras de videojuegos a pesar de que en algunos casos las ellos mismos no se reconozcan como “gamers”**. De todas maneras, tal como se ha visto en el desarrollo teórico de Stephanie Orme (Orme, 2021), hay personas que ni siquiera juegan videojuegos y que prefieren ver a otros haciendo esa actividad y que de todos modos se consideran a sí mismas como parte de la escena del gaming.

Más allá de esta aclaración, el denominador común que define a los videojugadores es su interés por los videojuegos, que va desde jugarlos (inclusive de manera profesional) hasta simplemente verlos. Hasta no hace tanto tiempo se pensaba a la actividad de jugar videojuegos como algo propio de niños y adolescentes y a menudo se asocia al mundo

⁴ https://ar.norton.com/products/norton-360-for-gamers?inid=nortoncom_nav_norton-360-for-gamers_downloads:home

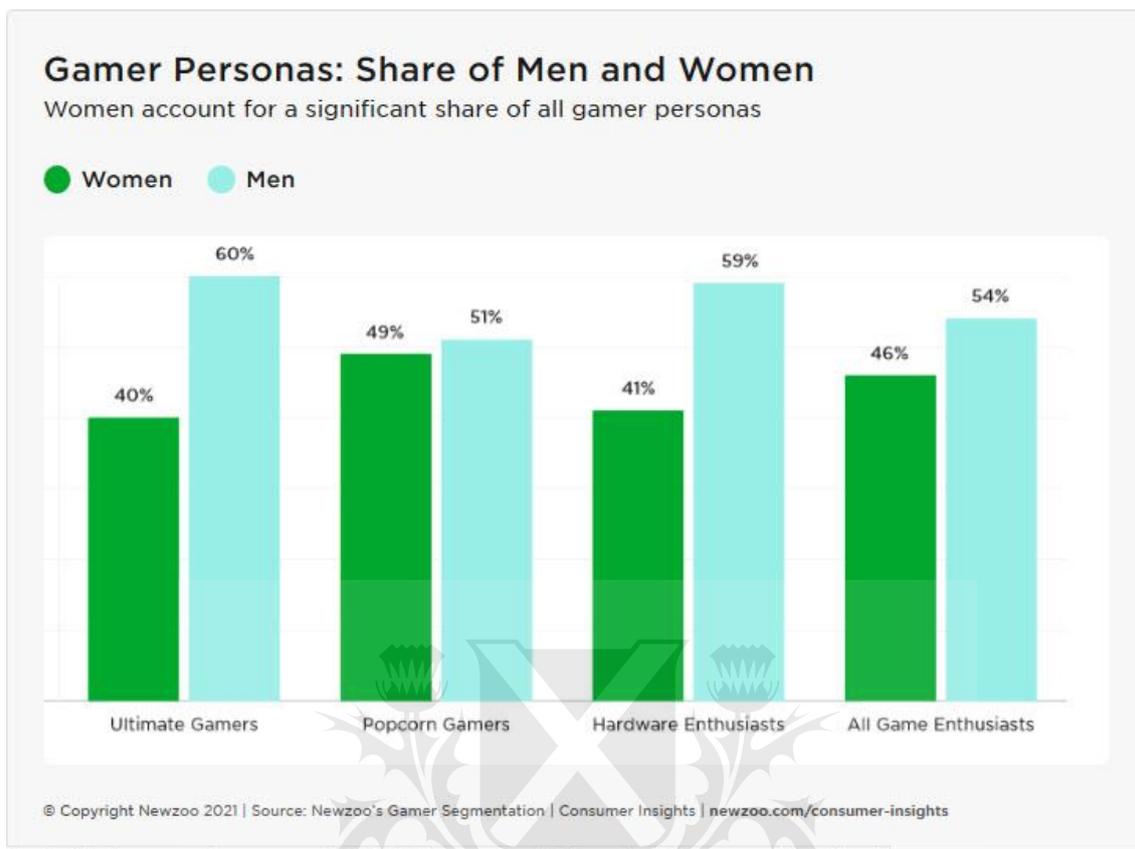
y la cultura gamer como un entorno exclusivo de hombres, pero de acuerdo a New Zoo (Bosman, 2020) la mayoría de los videojugadores tienen más de 20 años, siendo el segmento de 21 a 30 años el más grande (27%). Asimismo, de acuerdo al mismo reporte, los interesados en los videojuegos son en su mayoría hombres (54%) pero seguidos muy cerca de un público femenino (46%).

Proporción de gamers por rango de edad



Fuente: Segmentación de Gamers de New Zoo

Proporción de videojugadores por género



Fuente: Segmentación de Gamers de New Zoo

Se trata de personas que suele estar ubicada en centros urbanos particularmente por la necesidad de tener una buena conexión a internet (ya sea para jugar, descargar y/o ver los juegos) y con cierto poder adquisitivo para contar con equipamiento para llevar a cabo tanto la actividad de jugar como de observar partidas y consumir información. Además, tienen un alto conocimiento sobre el funcionamiento de la tecnología y sobre las últimas novedades respecto del mundo tecnológico y de los videojuegos.

Además cuentan con una idea de comunidad, ya sea por jugar en línea como por seguir a influencers, streamers, jugadores profesionales, equipos e inclusive sagas, franquicias y compañías desarrolladoras. **En general se tratan de usuarios muy apasionados y que tienden a buscar a otras personas que compartan sus intereses, lo que a menudo puede generar una idea de "clan" en el que varios usuarios con un interés común se agrupan y desarrollan diferentes creencias y valores compartidos.** A partir del uso de redes sociales, esta tendencia a la unión se ha reforzado y también ha dado lugar al

surgimiento de plataformas específicas sobre gaming tales como Twitch, Facebook Gaming, Discord y YouTube Gaming.

Suelen estar acostumbrados a realizar transacciones en línea, no solo para comprar videojuegos a través de los marketplaces de cada plataforma sino que también realizan compras dentro de aquellos juegos que ofrezcan esa opción, y hasta pueden hacer adquisiciones de juegos y agregados en tiendas alternativas. **Son consumidores muy exigentes en particular en lo referido al rendimiento técnico de los juegos y dispositivos que compran, y al ser muy apasionados sobre sus gustos y siendo heavy users de redes sociales, suelen aprovechar estas plataformas para expresar su apoyo a lo que les gusta así como también para criticar aquello que no les gusta o que los ha decepcionado.** En Latinoamérica además esto se potencia por el hecho de que en general los juegos y equipos suelen representar un gasto mayor en comparación con los ingresos de los videojugadores de mercados más fuertes, por lo que el aspecto económico también es importante para ellos.

Para intentar contemplar la diversidad que esta audiencia tiene, New Zoo ha desarrollado un modelo de segmentación de 9 perfiles de gamers (New Zoo, 2020) basado en el nivel de intensidad que cada uno tiene respecto al tiempo que le dedican a jugar videojuegos, a ver contenido asociado (ya sea eSports o contenido tales como gameplays, reviews o streamings) y qué tantos recursos e interés tienen en adquirir el más reciente hardware que el mercado tiene para ofrecer. Además también se toman en cuenta el rango etario, el género, la situación hogareña y familiar, y los motivos por los cuales juegan videojuegos. A continuación se presentan los 9 perfiles de segmentación de New Zoo:

- **El Gamer Definitivo:** mantiene una relación intensa y estrecha con los videojuegos en torno a los 3 criterios de segmentación: jugando, mirando y comprando. Se trata de un espectador frecuente de contenido de videojuegos, tanto de eSports como de las últimas novedades de la industria. Es una persona que tiene tanto la pasión como los recursos disponibles para invertir en el hardware y los periféricos más novedosos.

- **El Entusiasta:** le dedica muchas horas a jugar durante la semana y aunque pueden tener menos dedicación que el Gamer Definitivo, los juegos son algo importante para esta persona. Típicamente se trata de gente que trabaja a tiempo completo, por lo que pagar por los últimos títulos, así como también por el hardware, no es un problema. Es una persona que disfruta de una experiencia de juego holística, combinando el juego, mirando contenido gamer y contando con hardware dedicado a los videojuegos.
- **El Suscriptor:** tiene un gran interés por jugar pero siente una gran indiferencia por el hardware, por lo que gastan poco dinero en ese aspecto e inclusive no gastan dinero alguno. Solo compran equipos cuando es totalmente necesario, cuando se los regalan o simplemente compran hardware sin tener en mente al gaming. Para esta persona, todo se trata del software.
- **El Jugador Convencional:** se parece al Gamer Definitivo de hace 10 años, antes del advenimiento del contenido de video de gaming y el ascenso de los eSports. No le importa mucho ver a otros jugar pero buscan estar actualizados sobre los últimos desarrollos y lanzamientos. Nada se interpone en cumplir sus necesidades de juegos, así que comprar el nuevo hardware y periféricos no es un problema.
- **El Entusiasta del hardware:** No le dedica mucho tiempo a jugar ni a ver videojuegos pero cuando juega, el hardware es algo vital para esa persona. Le presta atención a las últimas novedades de hardware así que dedica su gasto principalmente en el último hardware, periféricos y gadgets de videojuegos. Su amor por la electrónica y los gadgets se extiende más allá del gaming.
- **Popcorn Gamer:** no le dedica mucho tiempo a jugar pero ve mucho contenido de video y/o eSports, ya sea solo/a o acompañado/a. Más allá de que juegan casualmente, prefieren disfrutar de la industria a través del video y además pasan mucho tiempo viendo televisión y videos online.

- **Espectador de asiento trasero:** se focaliza en mirar contenido de video y/o eSports pero difícilmente juegue videojuegos. Muchas de estas personas son ex-jugadores que en algún momento de su vida jugaron bastante pero, por obligaciones de trabajo o de familia, no tienen ni el tiempo o el hardware para jugar. O, como muchos fans de los deportes tradicionales, simplemente disfrutaban del espectáculo de ver a profesionales jugar.
- **El Pasatiempo:** tiene poco interés en contenido de video de juegos y en los eSports. Estos jugadores casuales difícilmente pasen más de un par de horas cada semana, por lo que no ven al gaming como una parte grande de sus vidas. Juegan para pasar el tiempo mientras se trasladan al trabajo o esperan a un amigo. Por esa razón, el hardware no es relevante para ellos
- **El Gamer latente:** lo que lo diferencia del resto es que no es un entusiasta de los juegos. Jugaba en el pasado pero no lo hace más y difícilmente mire contenidos de videojuegos. Esto no significa que no se volverá a interesar de nuevo con juegos en el futuro.

Respecto a las necesidades de seguridad de este público, existe entre la comunidad gamer una creencia sobre que los productos antivirus consumen muchos recursos del sistema y que por lo tanto, son un estorbo para la correcta ejecución de los juegos. Por su parte, **ESET tiene como premisa para el desarrollo de sus productos el hecho de brindar altos niveles de detección de amenazas informáticas sin generar un alto impacto en el consumo de recursos de los sistemas.**

También sucede que los gamers suelen minimizar los riesgos de seguridad, ya sea porque creen tener los suficientes conocimientos en tecnología para no sufrir ningún incidente de seguridad, o bien por no conocer los diferentes tipos de amenazas informáticas que se propagan, las cuales en muchas ocasiones se valen de falsos cracks (archivos ejecutables modificados que permiten piratear programas informáticos de

diferente tipo) de juegos populares para engañar a los incautos jugadores que están intentando descargar ilegalmente un juego.

Durante Julio de 2020 ESET Latinoamérica realizó una encuesta (WeLiveSecurity, 2020) orientada a usuarios de redes sociales con intereses por los videojuegos en la que se les consultó sobre diferentes percepciones y hábitos de seguridad ligados a su práctica como videojugadores. Entre los datos más destacables se encuentra que el 27,59% cree que los gamers son un objetivo para los cibercriminales y un 46,79% considera que gamers de PC son las víctimas predilectas para llevar a cabo ataques informáticos. Respecto a la protección, 54,23% de los gamers encuestados utiliza un antivirus en su PC, mientras que un 28,67% protegen tanto su PC como su dispositivo móvil y un 13,73% no utiliza ningún tipo de antivirus ni en su PC en el móvil. Además un 42,53% reconoce que hace descargas de fuentes no oficiales, lo cual representa un riesgo de seguridad y es reconocido por un 91,89% de los encuestados que afirmaron que es una práctica peligrosa. El 34,14% afirmó haberse infectado por descargas asociadas a videojuegos y un 48,01% dijo que, dependiendo del precio, estaría dispuesto a pagar un rescate por su cuenta de videojuegos en caso de ser robada, mientras que un 6,36% dijo que pagaría cualquier precio con tal de recuperarla.

ESTRATEGIA

Análisis FODA

Se utilizará como herramienta el análisis FODA para comprender qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se le presentan a ESET Latinoamérica ante el proyecto de lanzar una edición orientada al segmento de videojugadores en la región.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de las soluciones • Marca instalada y conocida • Estructura local y apoyo al canal de ventas • Libertad para hacer implementaciones locales • Antecedentes de acciones dirigidas al segmento gamer • Equipo informado en la temática gamer 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco margen para la decisión del pricing • No existe una estrategia global orientada a este segmento • Menor desarrollo de la oficina de Brasil en torno a actividades de brand awareness
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No hay marcas dirigiéndose a este público a pesar de que algunas tienen productos orientados • Ninguna marca competidora está involucrada con los eSports • Los eSports están logrando cada vez más popularidad en la región • El impacto económico es alto en caso de sufrir un incidente de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en el sector de eSports • Piratería • Situación económica en la región • Barreras de ingreso bajas para players de la industria

Fortalezas:

Entre los aspectos internos positivos se destaca que el rendimiento de las soluciones de ESET, tanto en la detección como en el consumo de recursos, suele ser reconocido no sólo por usuarios sino también por laboratorios y organizaciones independientes, lo cual demuestra la excelencia de los productos y un diferencial frente a un mercado comoditizado. Asimismo, la empresa cuenta con más de 30 años de trayectoria y lleva más de 15 años trabajando en la región, lo que le ha permitido convertirse en una marca instalada y reconocida, en parte por contar con una estructura local en Argentina, México y Brasil que apoya al canal de ventas de la región. En este sentido, la oficina regional de América Latina cuenta con libertad por parte de la casa matriz de Eslovaquia para poder realizar implementaciones locales y es una región que ha venido trabajando desde sus comienzos en la educación y concientización de los usuarios en materia de seguridad de la información.

Otro aspecto a destacar es que la empresa le ha estado hablando a esta audiencia desde hace más de 6 años mediante contenidos, concursos y dinámicas de redes sociales, e inclusive existen antecedentes de participaciones con stands en eventos de gaming en Argentina (un torneo de League of Legends organizado por Rage Interactive Group en 2013, el Logitech G Challenge Latinoamérica en 2015 y Tecnofields en 2016) a lo que se le suma la experiencia del Distribuidor Exclusivo de Perú siendo sponsor del equipo de eSports Infamous en 2019 y 2020.

Además, parte de las personas encargadas de desarrollar los contenidos y dinámicas para este público son también gamers, por lo que entienden las necesidades del segmento, además de estar al tanto de las principales novedades de la industria.

Debilidades:

Más allá que entre las fortalezas se ha destacado que la oficina de coordinación regional cuenta con un cierto margen para poder llevar adelante iniciativas exclusivas para el ámbito de América Latina, también es cierto que las posibilidades de poder tener un pricing diferencial para la región es algo bastante más complicado de lograr y en este punto suele haber cierta inflexibilidad por parte de la casa matriz. Tal como se mencionó,

la situación económica en América Latina es bastante precaria por lo que poder ajustar los precios a esta realidad podría hacer que los usuarios se vean más tentados a comprar un antivirus. Al mismo tiempo, al ser una industria comoditizada cuyos productos pueden comprarse desde cualquier punto del mundo, los precios suelen ser los mismos en todas las regiones y se toma como valor referencial el precio en dólares que se impone desde casa matriz.

A esto se le suma que este segmento no está siendo abordado estratégicamente por la marca a nivel global aunque sí existen algunos esfuerzos dispersos en diferentes países tal como el ESET NOD32 Antivirus Gamer Edition disponible en los Estados Unidos⁵.

Otro aspecto a considerar es que la marca de ESET no está tan desarrollada en el territorio brasilero como sí lo está en el resto de la región. En cuanto a actividades de concientización y brand awareness, la oficina de ESET en Brasil se encuentra en fases más iniciales y suele haber una dependencia muy grande de los materiales e iniciativas que se desarrollan en la oficina de Buenos Aires. En este sentido, la estrategia de contenidos referidos al gaming todavía no ha comenzado mientras que en el resto de América Latina se viene desarrollando hace más de un lustro, a lo que se suma el hecho de contar con comunidades de redes sociales más pequeñas respecto a las que se tienen en los perfiles para países de habla hispana.

Oportunidades:

Tal como se ha visto en la sección del Análisis de la Competencia, a pesar de que existen algunas marcas que ya ofrecen un producto orientado al segmento gamer, no se observa que ningún otro vendor tenga una estrategia de contenidos para este público tal como lo hace ESET en la región. Asimismo, tampoco existe ningún competidor en Latinoamérica que haya ingresado al mundo de los eSports como sponsor de alguna liga, equipo o jugador, y se trata de una parte de la industria de los videojuegos que viene creciendo notablemente en toda la región.

⁵ <https://www.eset.com/us/antivirus-gamer-edition/>

Otra cuestión a tener en cuenta se refiere al hecho de que en la región la adquisición de juegos, hardware y compras relacionadas con videojuegos suelen representar una inversión más alta de la que podría hacer un usuario en regiones más acaudaladas. Esto conlleva a que cualquier incidente de seguridad que pudiera tener un usuario que implique la pérdida de acceso a sus cuentas, o inclusive a sus partidas guardadas, supone un impacto económico considerable a lo invertido por el jugador, por lo que la necesidad de una solución de seguridad informática se hace evidente.

Amenazas:

La contracara del crecimiento de los eSports en la región es que todavía existe demasiada informalidad en determinados eslabones de la cadena, ya sean los organizadores de las competiciones, el management de los equipos o los jugadores. Muchos de ellos han sufrido el reciente proceso de profesionalizar su pasatiempo, lo cual puede hacer que no terminen de entender que en algunos casos deben también profesionalizarse en todos los aspectos de su actividad. Esta informalidad o falta de profesionalización podría ocasionar problemas a nivel público e inclusive podría dañar a la marca en caso de quedar asociada a una mala práctica por parte de algún equipo, liga o jugador.

Otra amenaza, de la que ya se ha hablado, es la piratería, que puede emerger como un sustituto para la oferta que se tenga para este segmento, y más considerando que, por un lado se trata de un público con ciertos conocimientos en lo referido a la tecnología, y por otro lado un porcentaje de estos usuarios acostumbra a utilizar software no licenciado de manera usual en sus equipos. A esto se le suma que la situación económica de la región ha empeorado en los últimos años, y que la pandemia del Covid-19 ha tenido un gran impacto sobre los ingresos de gran parte de la población, lo que podría hacer dudar a un usuario sobre si destinar su dinero a comprar una solución de seguridad cuando podría conseguir una pirateada.

Asimismo, tal como se ha comentado en el Análisis de la Competencia, las barreras de entrada son bajas si se considera tan solo la posibilidad de lanzar una edición orientada

al segmento gamer, ya que prácticamente cualquier marca de la industria podría comercializar cualquiera de sus soluciones bajo el rótulo de “gamer edition”.

Modelo de negocios

Con el objetivo de identificar el proceso de cómo ESET puede crear, entregar y capturar valor a través de la oferta de una edición de sus productos al segmento gamer, se utilizarán los lineamientos del Canvas Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2010). El siguiente esquema permite delimitar cuáles son los principales aspectos del mercado y de la empresa a tener en cuenta, así como también poder entender cuál es la propuesta de valor que ESET tiene para este segmento y de qué manera ofrecérselo.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> -Ligas y competiciones -Equipos de eSports -Jugadores profesionales -Streamers -Influencers de videojuegos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo y mantenimiento del producto de seguridad y su tecnología de detección -Desarrollo de la marca ESET para el segmento gamer 	<p>ESET le permite a los gamers jugar sin interrupciones mientras mantienen su información y sus cuentas seguras.</p>	<p>Venta a través de la tienda en línea (Autoservicio). En caso de precisar soporte técnico, los clientes pueden consultar información o solicitar asistencia a través de la web</p>	<p>Segmento Gamer. Se podrían atender a diferentes sub-segmentos dentro de esta audiencia</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recursos humanos (I+D de productos) -Conocimiento propietario de la tecnología de detección -La marca ESET 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directo: tienda en línea de ESET en cada país -Indirecto: cadenas de retail manejadas por mayoristas 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bien intangible sin costos de reproducción -Sin hay costos variables asociados a la venta -Marketing y comunicación son muy importantes para lograr diferenciación 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Venta de licencias antivirus por 1 o 2 años</p>		

Segmentación y Targeting

Tal como se pudo observar en la sección del Análisis del Consumidor, dado que hay una gran diversidad de prácticas y de opciones de consumo, no existe una definición absoluta que permita calificar a un gamer. Esto origina que existan diferentes perfiles que se forman a partir de distintas variables de segmentación:

Variables geográficas:

Dado el alcance regional de la empresa, la ubicación geográfica del cliente será en los principales centros urbanos de los países latinoamericanos, con foco en particular en México y Brasil, que representan el 65,3% del mercado consumer y que cuentan con varias ciudades importantes. De todas maneras, el producto estará disponible en toda la región dado que más allá de que los otros mercados principales son Chile, Colombia y Argentina, la realidad es que el resto de América Latina representa un 20% del mercado hogareño, un 7% más que estos tres mercados combinados.

Variables sociodemográficas:

Ya se mencionó el hecho de que los videojuegos han dejado de ser consumidos por niños y adolescentes, y a partir de sus diferentes opciones y plataformas, son productos culturales que interesan a hombres y mujeres de diversos rangos etarios. En este sentido, **se apuntará a los segmentos de 21-25 y 26-30 años ya que se trata de personas económicamente activas y que tienen el tiempo suficiente para dedicarle a jugar y mirar contenido relacionado a los videojuegos.** Tal como se ha visto, el género está repartido de manera bastante equitativa aunque los hombres tienen una ventaja por encima de las mujeres que juegan.

Dado que se busca a personas que cuenten con suficientes ingresos para costearse un pasatiempo que implica la compra de hardware y software, el segmento económico que se persigue es el de ABC1. El nivel educativo alcanzado al que se apunta es el universitario, ya sea finalizado o en vías de hacerlo. Asimismo, otra cuestión asociada tiene que ver con el acceso a una conexión a internet dado que el consumo de videojuegos (tanto como jugador así como también a modo de espectador) requiere de

una lo suficientemente buena para realizar streaming o que cuente con una buena latencia para poder disputar partidas en línea o bajar grandes paquetes de datos a gran velocidad (por este motivo además se apunta a los grandes centros urbanos de la región).

Variables comportamentales:

En el uso y consumo de videojuegos existen varios aspectos que permiten diferenciar varios segmentos, entre los que se encuentra el/los dispositivo/s en los que se juega: PC (desktop o laptop), consola (lo que a su vez supone una sub-segmentación entre el hardware de Microsoft, Sony y Nintendo) y mobile. A esto se le suma la cantidad de horas semanales que le dedican a jugar a algún videojuego, lo que podría calificarlos entre jugadores ocasionales y jugadores más dedicados, e inclusive los Just Watchers descritos por Stephanie Orme y mencionados en el Marco teórico.

Otra variable a considerar es si consumen activamente o no contenidos relacionados con videojuegos y si lo que ven son contenidos como críticas y juegos completos o si también ven competiciones profesionales de eSports (ambos consumos no son excluyentes sino que podrían llegar a ser complementarios).

Retomando los perfiles de segmentación de NewZoo que se presentaron en la sección de Análisis del Consumidor, los targets de la edición gamer de ESET serán los siguientes:

- **“El Gamer Definitivo”** que tiene en promedio 28 años y su principal rango etario es 26-30 años aunque también podría llegar a abarcar el rango de 31-35 años. Tiene suficientes ingresos para poder invertir en el hardware necesario para jugar y ver videojuegos, dado que son su pasión. Son principalmente hombres (60%) cuya principal motivación a la hora de jugar está puesta en aspectos narrativos y exploración de mundos virtuales (30%) y también en la competición (27%). Representan el 14% de los videojugadores.
- **“El Entusiasta”** que se parece bastante al Gamer Definitivo en tanto los videojuegos son su pasión y también está interesado en consumir contenido de video sobre la temática. Aunque quizás tienen un poco menos de tiempo que el

perfil anterior, sí cuentan con dinero suficiente para poder comprarse el hardware que quieren. Su edad promedio es de 29 años y son en su mayoría hombres (64%) cuyas principales motivaciones asociadas al gaming son las competiciones (30%) y escapar de su rutina (30%). Son el 10% de los videojugadores.

En resumen, nuestro target son hombres de nivel socioeconómico ABC1, de entre 26 y 30 años y que habitan en grandes centros urbanos de América Latina. Juegan videojuegos en PC y miran contenidos ligados al gaming de manera frecuente y le dan importancia tanto al hardware que tienen como a los juegos y elementos que han comprado en ellos.

Diferenciación y Propuesta de valor

Propuesta de valor:

Todos los productos de ESET son creados con la premisa de lograr la mayor seguridad sin comprometer los recursos del sistema. ESET le ofrece a los gamers el máximo nivel de protección sin interrumpir ni molestar, ya sea que jueguen o que vean partidas de videojuegos. ESET Gamer Edition es una solución de seguridad para gamers, creada por gamers.

Posicionamiento:

Los pilares que caracterizan tradicionalmente a los productos de ESET son atributos que son valorados por el segmento gamer: altos niveles de detección de amenazas y un bajo consumo de recursos. Estas características le han valido numerosos reconocimientos de la industria y su posicionamiento siempre ha estado basado en la innovación y la excelencia tecnológica. De esta forma, ESET puede considerarse como "la marca de los que saben lo que es realmente bueno".

A partir del lanzamiento de la edición gamer, el objetivo es llegar a los segmentos de jugadores más intensivos de videojuegos, dado que son los que marcan tendencia

dentro del segmento y los que presentan más exigencias en torno al rendimiento de una solución de seguridad al momento de jugar. Además, dado su consumo de material multimedia, es muy posible que tengan como referencia a influencers tales como jugadores profesionales o streamers. Al lograr posicionar a ESET dentro de estos públicos como "el" antivirus para gamers, es probable que el resto de los segmentos sigan la tendencia impuesta por los jugadores más dedicados y experimentados.

Al desarrollar una estrategia que no solo transmita mensajes sobre seguridad aplicada al mundo del gaming, sino también llevando adelante una estrategia de contenidos puramente de comentarios sobre videojuegos, ESET podrá posicionarse como un producto para gamers, hecho por gamers. A esto se suma el hecho de que los videojugadores no solo son muy exigentes a nivel rendimiento de software y hardware, sino que tienden a utilizar las redes sociales para hablar con pasión de aquellos productos y servicios que les gustan o de aquellos que los han decepcionado.

Al lograr un buen posicionamiento y poder ser la primera empresa de seguridad que incursiona en el mundo de los videojuegos y de los eSports, ESET podrá diferenciarse de los otros vendors, mostrándose como un producto que puede ser utilizado bajo las condiciones de máxima exigencia y en un ámbito profesional.

Objetivos

A continuación se presentan los objetivos que plantea el presente plan de marketing a corto, mediano y largo plazo. En la actualidad, ESET se encuentra en la 5ta posición dentro de segmento consumer, el cual representa poco más de la mitad del mercado de seguridad antivirus de la región. A su vez, no existen tantas ofertas para el segmento gamer por parte de las diferentes marcas de seguridad que operan en América Latina, por lo que poder posicionarse para este público representa una excelente oportunidad para ganar nuevos usuarios en el mercado consumer sin necesidad de tener que quitarle market share a la competencia.

Corto plazo

- Ser la primera empresa de seguridad de la información que se involucra en el mundo de los eSports de América Latina
- Darse a conocer y ganar mayor visibilidad dentro del segmento gamer
- Posicionarse y diferenciarse de la competencia dentro de los sub-segmentos del Gamer Definitivo y El Entusiasta
- Comenzar a desarrollar una estrategia de contenidos en el territorio de Brasil

Mediano plazo

- Posicionar a ESET como la marca líder en protección para gamers de PC, a partir de su éxito dentro de los perfiles del Gamer Definitivo y El Entusiasta
- Tener una estrategia global de marketing para dirigirse al segmento gamer
- Desarrollar una campaña local para el territorio brasileño
- Generar alianzas con marcas de hardware gamer
- Desarrollar un sistema de suscripción mensual a los servicios de seguridad de ESET
- Entrar en el Top 3 de ventas del mercado de seguridad en Latinoamérica

Largo plazo

- Posicionar a ESET como la marca líder de protección para el segmento de gamers en general, no solo de PC sino de consolas.
- Desarrollar un sistema de adquisición de módulos de seguridad para brindar una oferta bajo demanda del usuario
- Ingresar en el Top 3 de ventas del mercado de seguridad consumer en Latinoamérica

MARKETING MIX

En esta sección se presentarán los modos de acción de la estrategia propuesta, delineando la oferta específica del producto para este segmento, seguido del precio al cual se ofrecerá y a través de qué canales será posible conseguirlo. Asimismo, también se detallará el plan de promoción y las acciones que se realizarán en ese sentido.

Producto

En la actualidad ESET ofrece para el sistema operativo Windows, el cual tiene una cuota de mercado del 87,54% (Statista, 2020), 3 soluciones hogareñas: ESET NOD32 Antivirus, ESET Internet Security y ESET Smart Security Premium. Los 3 productos cuentan con el mismo motor de exploración, por lo que la eficacia en detección es idéntica para toda la oferta aunque lo que difiere entre ellas es la adición de diferentes capas de seguridad que sirven para prevenir diferentes tipos de ataques. Asimismo, todos los usuarios que adquieran un producto de ESET contarán con un servicio de soporte técnico gratuito en su idioma durante la vigencia del licenciamiento que hayan contratado (1 o 2 años).

ESET NOD32 Antivirus cuenta con capacidades de detección que protegen a los usuarios de todo tipo de ataques: virus, spyware, phishing, ransomware y exploits. Además ofrece la posibilidad de subir archivos sospechosos a la nube para que sean analizados a partir de un listado de reputación en línea. También cuenta con Modo Gamer que no presenta notificaciones del producto en caso de que se esté corriendo alguna aplicación en pantalla completa, además de optimizar su rendimiento para no afectar el consumo de recursos del sistema.

ESET Internet Security además de ofrecer las características de ESET NOD32, también cuenta con otros módulos de seguridad adicionales tales como anti-spam, firewall, protección contra botnets y un navegador seguro para la realización de transacciones en línea. Además también ofrece un filtro web de control parental, protección de cámara web, un módulo de protección de redes wifi y características de antirrobo en caso de que un dispositivo sea robado o se pierda (principalmente laptops).

ESET Smart Security Premium se constituye como el producto más completo del portfolio de ESET ya que a las características de ESET Internet Security les agrega dos funcionalidades más: un gestor de contraseñas y la posibilidad de cifrar datos y dispositivos. Además su licencia también puede ser utilizada para instalar el producto ESET Mobile Security Premium en cualquier dispositivo Android, algo que también es posible de hacer con ESET Internet Security.

Todos los productos pueden ser adquiridos por 1 o 2 años y en el caso de ESET NOD32 Antivirus, la cantidad máxima de equipos a proteger es de 5, mientras que en el caso de los otros productos, dado que las licencias también pueden ser utilizadas para proteger dispositivos móviles, la cantidad máxima de equipos a proteger es de 10. Las renovaciones se pueden hacer en línea o a través del socio comercial de ESET con el que se haya adquirido la licencia y los usuarios pueden acceder a un descuento del 15% si renuevan su licencia.

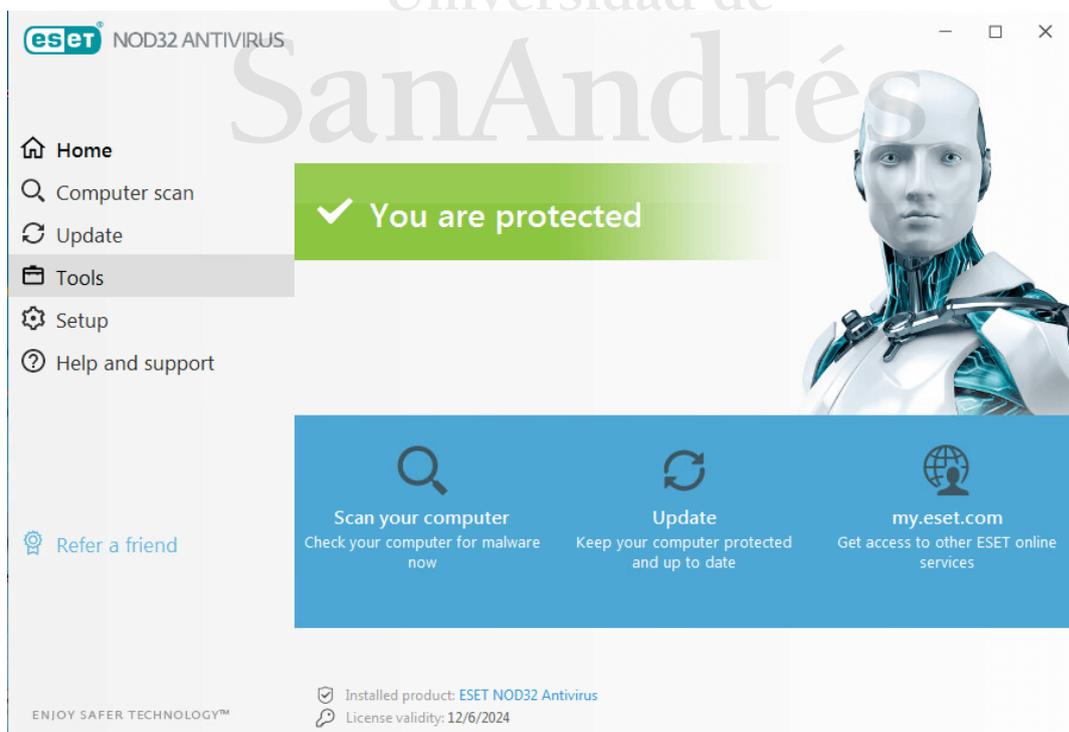
Considerando estas alternativas desde el punto de vista de las necesidades de un videojugador, la mejor opción es la de ESET NOD32 Antivirus ya que cuenta con tres características que son muy valoradas por este público: bajo consumo de recursos, altos niveles de detección de amenazas informáticas y no interrupciones de partidas con notificaciones. Dado que se trata de un segmento que puede llegar a ver al antivirus como un obstáculo para su diversión, lo ideal es brindarles una solución que se focalice en sus necesidades y que no les ofrezca características que posiblemente no vayan a utilizar y que representan un mayor consumo de recursos de sus sistemas.

El objetivo es que los gamers se “amiguen” con la idea de utilizar un antivirus que se encargue de protegerlos y permitirles desarrollar su actividad lúdica sin molestarlos. Y para lograr esto será necesario darle un naming, una oferta y una estética específica que les demuestre que este producto ha sido pensado para ellos y que no es simplemente el mismo producto que ya pueden adquirir pero con una caja diferente, que en el caso de ser un producto intangible que puede ser vendido por Internet, el packaging se vuelve aún más irrelevante.

Es por este motivo que este producto recibirá el nombre de **ESET Gamer Edition** y además de contar con las características de producto correspondientes a **ESET NOD32**, también se incluirá el gestor de contraseñas que presenta **ESET Smart Security Premium** ya que al ser una aplicación independiente, no será necesario realizar un desarrollo tecnológico sobre el producto ya existente como sí podría llegar a ser necesario si por ejemplo se incluyera en la oferta un firewall o un antispam. De esta manera, también se podría ayudar en la protección de un activo muy importante para los gamers: las credenciales de acceso a sus cuentas de videojuegos, en las que almacenan todas sus compras y sus avances.

A nivel estético, dentro del producto será necesario que el naming del producto se vea reflejado para que el usuario comprenda que este es un producto que ha sido desarrollado para sus intereses y necesidades. Además, para diferenciarse de **ESET NOD32** y ser más atractivo para el público gamer, se cambiará el fondo gris del producto por colores más opacos ya que los colores oscuros suelen ser muy utilizados en las interfaces gráficas de las grandes plataformas de videojuegos.

Interfaz gráfica de ESET NOD32 Antivirus



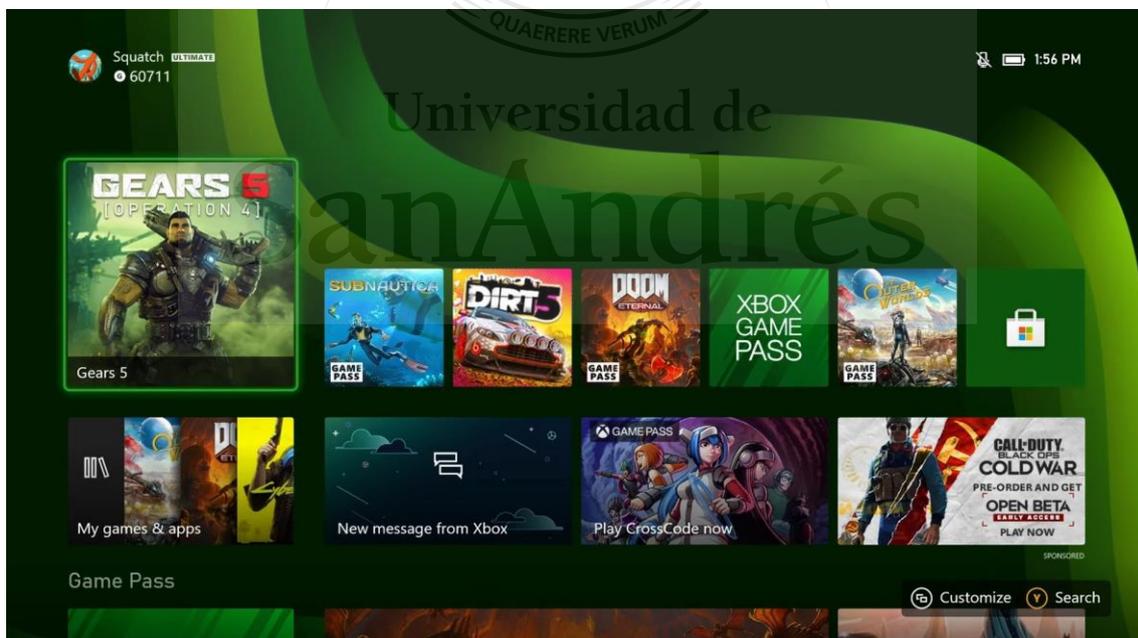
Fuente: ESET

Interfaz gráfica de Steam de Valve



Fuente: <https://store.steampowered.com/uiupdate/>

Interfaz gráfica de Xbox Live de Microsoft



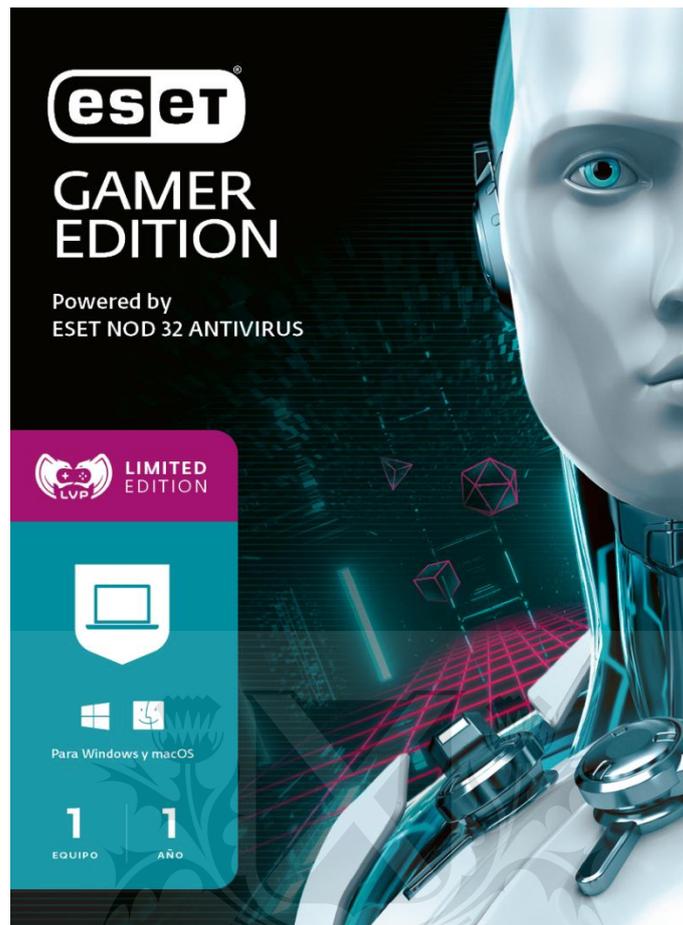
Fuente: <https://legiondejadores.com/detalladas-las-novedades-del-dashboard-de-xbox-series-x-s/>

Interfaz gráfica de Playstation 4 de Sony



Fuente: <https://www.gamespot.com/articles/playstation-4-ui-dashboard-demo/1100-6416163/>

Más allá del cambio de naming y de la creación de un isologotipo para la edición gamer, en la caja del producto y en la pantalla de presentación del producto se incluirá la leyenda “Powered by ESET NOD32” con el objetivo de dejar en claro que el producto cuenta con las mismas características técnicas lo que significa que tiene el mismo rendimiento en cuanto a detección de amenazas y consumo de recursos. De este modo se aprovechará el reconocimiento que este producto ya tiene en el mercado dado que durante mucho tiempo ha sido la solución con la que ESET llegó al mercado hogareño latinoamericano. Otro elemento marcarío distintivo que podría estar presente en el producto y que podría ser atractivo para este segmento es el androide de ESET, el cual funciona a modo de “mascota” de la compañía desde hace casi 15 años. La figura del androide que representa la tecnología de seguridad de la compañía y por este motivo no es utilizado en situaciones triviales o cotidianas de las que podría participar una persona (como por ejemplo aparecer jugando a los videojuegos). Pero más allá de esta limitación, se trata de un elemento visual fuerte que está asociado a la marca y que podría ayudar al posicionamiento y recordación del producto.



A su vez, en el mediano plazo se podría explorar la posibilidad de cambiar el método de licenciamiento y, en lugar de ofrecer períodos anuales, cambiar a un modelo de suscripción mensual similar al que estos usuarios suelen utilizar para plataformas como Netflix, Spotify o Xbox Game Pass, por citar solo algunos ejemplos.

Además, en el largo plazo la oferta podría ampliarse a ofrecer un modelo on demand en el que los jugadores puedan comprar módulos de seguridad adicionales que deseen para constituir el producto que mejor se ajuste a sus necesidades.

Precio

Tal como se mencionó, el licenciamiento de los productos hogareños de ESET se ofrece por 1 o 2 años, obteniendo un 25% de descuento en el precio en caso de elegir los 2 años. A su vez, cada equipo adicional que se protege cuesta 10 dólares y en caso de que

el licenciamiento sea por 2 años, el valor de cada equipo es de 15 dólares. Actualmente los precios de los productos hogareños de ESET por un dispositivo son los siguientes:

Producto (1 dispositivo)	Licenciamiento por 1 año	Licenciamiento por 2 años
ESET NOD32 Antivirus	40 USD	60 USD
ESET Internet Security	60 USD	90 USD
ESET Smart Security Premium	80 USD	120 USD

Con respecto a ESET NOD32 Antivirus, los valores de sus diferentes modalidades de licenciamiento son los siguientes:

Cantidad de equipos	Licenciamiento por 1 año	Licenciamiento por 2 años
1	40 USD	60 USD
2	50 USD	75 USD
3	60 USD	90 USD
4	70 USD	105 USD
5	80 USD	120 USD

Respecto a los precios de la competencia, Norton 360 para Gamers tiene un precio promocional de 44,99 USD por el primer año (con un precio de lista de 99,99 USD) por un año y protección para 3 dispositivos. En los Estados Unidos también se ofrece una suscripción mensual cuyo precio es 7,99 USD por el primer año (transcurrido ese período el precio de lista es 9,99 USD) lo que arroja un valor de 95,88 USD por año. En México, este producto cuesta 770 pesos mexicanos por el primer año (lo que equivale a 37 dólares) y a partir del segundo año el valor asciende a los 940 pesos mexicanos (el equivalente a 45,36 USD). Estos licenciamientos se hacen únicamente por un año y contemplan la protección de 3 dispositivos con sistemas operativos Windows, Mac, Android o iOS.

Tal como se ha mencionado, el producto Kaspersky Security Cloud para gamers fue anunciado pero no está disponible para su compra desde su sitio web. De acuerdo a lo que se puede observar en la página del proveedor mexicano Oasify⁶, el licenciamiento por un año para 3 dispositivos cuesta 957,42 pesos mexicanos, lo que representa 45,96 dólares norteamericanos. McAfee por su parte no tiene una oferta específica para videojugadores en la región pero el valor de su producto en Australia es el equivalente a 62 USD.

Respecto a la versión gamer de ESET que se ofrece en Estados Unidos, lo cierto es que al tratarse de una licencia de ESET NOD32 Antivirus con una caja especial, el valor de referencia de la misma equivale al de una licencia standard, aunque en el sitio se anuncia que los usuarios cuentan con un 30% de descuento. Se ofrece la posibilidad de realizar un licenciamiento de hasta 3 años protegiendo hasta 5 equipos:

Cantidad de equipos	Licenciamiento por 1 año	Licenciamiento por 2 años	Licenciamiento por 3 años
1	27,99 USD	41,99 USD	55,99 USD
2	34,99 USD	52,49 USD	69,99 USD
3	41,99 USD	62,99 USD	83,99 USD
4	48,99 USD	73,49 USD	97,99 USD
5	55,99 USD	83,99 USD	111,99 USD

Teniendo en cuenta los valores de la competencia y los de la oferta actual de la empresa, la propuesta de pricing para ESET Gamer Edition en Latinoamérica es de 45 USD por la protección anual de un dispositivo y 68 USD por el período de 2 años. La diferencia de 5 dólares respecto al precio regular de ESET NOD32 Antivirus tiene que ver con la inclusión del gestor de contraseñas y que se trata de una edición exclusiva para este segmento. A su vez, este precio es competitivo respecto a lo que ofrecen los otros vendedores de la industria.

⁶ <https://oasify.com/tienda/antivirus-kaspersky-security-cloud-for-gamers-3-dispositivos-1-ano/>

Canales de distribución

Ya se ha mencionado que el modelo de distribución de ESET en todo el mundo es la venta a través de revendedores, mayoristas y distribuidores. Los usuarios hogareños pueden adquirir una licencia a través de 3 vías: la tienda en línea oficial alojada en el sitio web institucional de ESET (que tiene un margen para los distribuidores o mayoristas dependiendo del territorio que sea), un revendedor (que podría ofrecer una compra en línea o personal) y una tienda de retail con la que algún mayorista tenga algún acuerdo de distribución. Para la venta de la ESET Gamer Edition también se utilizarán estos canales de distribución aunque con algunas particularidades para hacer que la experiencia de compra sea diferencial para este segmento.

Para el canal online, el producto no estará incluido en la navegación de la tienda en línea sino que la presentación del producto y sus beneficios se harán en una landing page a la que se remitirá el tráfico que se consiga a partir de las acciones de promoción. Esto permitirá que la estética de la tienda en línea oficial no se mezcle con la que se le quiere dar a esta campaña y además permitirá presentar la información de una manera clara y atractiva sin que los usuarios se distraigan o confundan con las características que los otros productos tienen para ofrecerles.

Para el canal de distribución de revendedores se hará un trabajo de selección sobre cuáles tienen un perfil especializado en la venta de hardware y software asociado al gaming, ya que conocen cuáles son las necesidades de los usuarios y qué beneficios tiene para ofrecerles ESET Gamer Edition. Dado que ESET cuenta con un programa de fidelización de socios comerciales (ESET Rewards) y otro para los vendedores de los revendedores (ESET Sell&Win), y con el objetivo de posicionar el producto en el mercado, cada venta que se haga de ESET Gamer Edition computará el doble de puntos de lo que se le asigna normalmente a una licencia de ESET NOD32, y representa poco más de lo que se obtiene a partir de la venta de una licencia de ESET Smart Security Premium de un año.

Las tiendas retail de tecnología también son un canal de distribución interesante para este producto ya que además de ayudar en la asociación de ESET Gamer Edition al

universo de productos para este segmento, también ofrecen la posibilidad de realizar eventos de activación que complementen la virtualidad de las acciones de comunicación a través del contacto directo con una experiencia de marca y sus voceros (esto se ampliará en la siguiente sección).

En el mediano plazo, con una estrategia más asentada a nivel global, se podría buscar la posibilidad de firmar alianzas con fabricantes de máquinas gamers o de componentes ligados a la performance (como por ejemplo placas de video), para que la ESET Gamer Edition se venda en combo o en formato OEM por un período extendido de prueba en caso de los equipos informáticos.

Comunicación

Temas y posicionamiento

Como ya se dijo, el posicionamiento de ESET Gamer Edition girará en torno a los principales beneficios que los gamers buscan de una solución de seguridad: bajo consumo de recursos y altos niveles de detección de amenazas. Es por esto que el slogan de la campaña será “#JuegaLivianoCompiteSeguro”, con el objetivo de transmitir los atributos del producto ligados a la actividad que desarrollan los gamers, que no es sólo jugar sino también competir contra otros videojugadores. Además en esta frase, tanto “liviano” como “seguro” pueden ser entendidos también como la manera en la que el jugador puede llevar a cabo su pasatiempo no sólo desde un punto de vista técnico sino también emocional, ya que al no tener preocupaciones pueden jugar sueltos y competir confiados en ellos mismos.

En este sentido, **el propósito es posicionar a ESET y su producto como el aliado perfecto para que los gamers exploten todo su potencial, tanto desde lo técnico como desde lo emocional al contar con la tranquilidad de que están protegidos y que el rendimiento del equipo será el mejor.** De este modo, se evita posicionar a ESET como un producto meramente defensivo, ya que eso supone una postura pasiva y que le transmite miedo e incertidumbre al usuario, mientras que presentar a ESET como un habilitador a que el

gamer se exprese libremente supone posicionar a la marca desde un costado más activo y positivo, que forma parte de la experiencia del disfrute (y que se asocia al tagline de la compañía “Enjoy Safer Technology”).

De esta manera, se sigue el lineamiento de que ESET sea “la marca de los que saben”, basándose en el conocimiento que la empresa genera no sólo a través de la investigación necesaria para desarrollar su producto sino también a partir del trabajo de sus especialistas de seguridad, que se encargan de advertir a los diferentes públicos de interés sobre los riesgos existentes y cómo protegerse frente a ellos. Por eso, la idea es que se transmita que cuando ESET le habla a los gamers, sabe de lo que habla porque los entiende.

No sólo la empresa les ofrece protección a través de ESET Gamer Edition sino que les cuenta qué amenazas pueden afectarlos desde su rol de gamers y no sólo como usuarios de internet. A esto se le suma la campaña de contenidos gamers que se viene desarrollando desde hace años que cubre comentarios y reseñas sobre videojuegos, y que sirve para sustentar la idea de que la empresa sabe cuáles son las preocupaciones de los gamers además de representar una buena oportunidad para establecer un vínculo con los posibles compradores a partir de compartir intereses en común. **De aquí se deriva la idea de que ESET Gamer Edition es un producto “para gamers hecho por gamers”.**

Canales y acciones a desarrollar

Dado que el target de esta campaña es heavy user de redes sociales y consume contenidos en video de gaming (tanto de eSports como de juegos en general) se buscará tener presencia de marca en plataformas y formatos que le sean familiares. En este sentido **se continuará con la línea de contenidos sobre gaming que se viene desarrollando en los últimos años, generando un micrositio llamado “Gamers ESET” que concentre todos los materiales relacionados a esta campaña: desde comentarios sobre juegos, a notas con las últimas novedades sobre lanzamientos, consejos sobre la mejor manera de usar el producto de ESET y noticias y consejos de seguridad relacionados con el mundo del gaming.** Es importante destacar que esta plataforma

tendrá su versión en portugués para el mercado brasilero y será la primera incursión en la temática por parte de la marca para dicho territorio.

Estos contenidos se difundirán en los perfiles de Facebook e Instagram de la compañía y además serán promocionados con un presupuesto destinado a que tengan una mayor visibilidad y alcance para este público. El objetivo de este sitio es reforzar la idea de que se trata de “un antivirus hecho para gamers, por gamers”, mostrando a ESET como una empresa interesada y metida en el mundo de los videojuegos y, por lo tanto, que comprende las necesidades de este segmento.

Además, también se aprovechará Google Ads (programática y YouTube) para promocionar el producto y generar tráfico a la landing page en la que se presentarán los principales beneficios y se brindará la oportunidad de realizar la compra. **Este sitio tendrá un carácter mucho más transaccional y buscará atraer a usuarios que estén realizando búsquedas relacionadas con seguridad y el mundo del gaming** y que probablemente se encuentren en otro nivel del funnel de conversión respecto a los usuarios que no conocen a la marca y no están buscando un producto para protegerse.

A esto se le sumará la chance de incursionar como sponsor dentro del mundo de los eSports. Aquí se presentan dos posibilidades: hacer un patrocinio de un equipo o club de deportes electrónicos o ser sponsor de alguna competición. Ambas opciones tienen sus beneficios ya que por ejemplo al ser patrocinador de un equipo, se puede aprovechar la pasión que se despierta en los seguidores y lograr una rápida reacción sobre una cantidad determinada de usuarios. Con las competiciones se llega a una masa más grande ya que los mensajes de la marca serán exhibidos a los seguidores de todos los equipos e inclusive a aquellos que solo están interesados en el juego, aunque el componente emocional podría verse disminuido en comparación con lo que puede despertar un equipo para sus fanáticos. Las competiciones a su vez no sufren los vaivenes de los resultados que pueden sucederle a los equipos, y estos últimos cuentan con la ventaja de que en general tienen profesionales jugando en diferentes videojuegos de distintos géneros. **Lo interesante es que ambos patrocinios pueden funcionar de modo complementario y en el presente plan de marketing se optará por una estrategia**

en la que el sponsorship de un torneo sirva para generar más brand awareness y darse a conocer con el público gamer, mientras que un acuerdo de patrocinio con un equipo también perseguirá un objetivo de brand awareness pero haciendo mayor foco en el producto que se ofrece para este segmento.

Para el lanzamiento de ESET Gamer Edition se buscará realizar una alianza de patrocinio con una competición oficial que facilite llegar más rápido a una mayor cantidad de videojugadores y que permita posicionar velozmente a ESET como la marca de seguridad adecuada para los gamers. En los últimos años se ha visto el ingreso de marcas muy prestigiosas no ligadas al mundo de la tecnología y el hardware (como Mastercard o KitKat) al mundo de los eSports como sponsors, algo que le permite a ESET “aprovecharse” en su favor de dicho prestigio y posicionarse como una marca líder dentro del mercado.

Una opción interesante son los torneos nacionales de League of Legends (LoL) organizados por la Liga de Videojuegos Profesional (LVP)⁷ con habilitación por parte de Riot Games, creador de este título y organizador de las diferentes competiciones alrededor del mundo. La LVP es propiedad del grupo audiovisual español MEDIAPRO con una amplia trayectoria en la industria audiovisual y que tiene los derechos para organizar y transmitir las competiciones nacionales de League of Legends en España, Argentina, Chile, Colombia, Perú y México. Los equipos participantes de cada liga nacional aspiran a competir por un lugar en La Liga Latinoamericana, el torneo internacional organizado por Riot que ofrece un lugar clasificatorio para League of Legends World Championship, la máxima competición de este deporte electrónico. Cada liga juega dos torneos al año y todas las partidas son transmitidas por los perfiles de Twitch y YouTube de cada competición.

Dada la trayectoria, los recursos técnicos y el conocimiento sobre el mercado latinoamericano, la LVP surge como una sólida opción para difundir a ESET y su producto durante las transmisiones de las partidas de League of Legends, que

⁷ <https://lvp.global/?noredirect=es> ES

presentan dos instancias de aparición: la mención que hacen los comentaristas de los enfrentamientos (acompañadas por un banner animado) y la aparición de spots publicitarios durante los descansos y los momentos de espera. Con el fin de difundir ESET Gamer Edition se optará por patrocinar la liga mexicana, dado que se trata del mercado consumer más grande de América Latina, y la liga argentina ya que el desarrollo de la marca en este territorio, a diferencia de Colombia y Perú, está a cargo de la empresa y no de los Distribuidores Exclusivos.

Previo a la pandemia del Covid-19, otro beneficio que tenía el sponsoreo con LVP era que las finales de cada uno de los torneos se realizaban con público en algún estadio cerrado de la ciudad capital de cada país. Esto supone una excelente chance de cruzar la virtualidad con la presencialidad y realizar un evento de activación en el que los usuarios tengan una experiencia directa con la marca a través de un stand en el que se pueden ofrecer actividades lúdicas (enfrentamientos para que puedan hacer un testeó de las partidas corriendo con el antivirus de ESET) y merchandising de la empresa, además de repartir códigos de pruebas gratuitas del producto.

Otra ventaja que ofrece la LVP es que dentro de su acuerdo, además de generar contenidos asociados a la marca para sus redes sociales (como por ejemplo “la jugada de la semana” o “el mejor jugador de la fecha), también cuenta con **Arena GG⁸ que es una plataforma que permite organizar torneos o ligas de diferentes videojuegos para usuarios de toda la región**. No se trata de competiciones oficiales en las que participan jugadores profesionales pero LVP ofrece la posibilidad de organizar torneos ligados con la marca de sus auspiciantes, lo que supone una buena oportunidad para llegar al público de otros videojuegos y brindar una experiencia de marca cercana a los usuarios. Para poder llevar a cabo estas competiciones, las marcas auspiciantes deben hacerse cargo de la convocatoria y del premio para el o los ganadores, que en este caso podrían ser periféricos gamers que podrían servir para asociar a la marca y el producto como los habilitadores para que los videojugadores tengan el rendimiento necesario para tener una experiencia de juego satisfactoria.

⁸ <https://www.arenagg.com/es/arena>

Con el patrocinio de una competición oficial como la que ofrece la LVP, ESET podría posicionar a su marca dentro de un contexto de prestigio y alto rendimiento, dándose a conocer a este público como la primera compañía de seguridad en apostar por los eSports en Latinoamérica.

Esta estrategia además se complementará con la firma de un acuerdo con un equipo de eSports que no dispute ninguno de los torneos que transmita la LVP, para evitar un conflicto de intereses. Un posible equipo podría ser Gillette Infinity eSports⁹, que cuenta con 9 equipos para los siguientes títulos: Free Fire, Gran Turismo, FIFA, Valorant, DOTA 2, Rainbow Six Siege, CS:GO, PUBG y League of Legends (en la competencia latinoamericana). Más allá de que su país de origen es Costa Rica, el equipo tiene una gaming house en Ciudad de México y además tienen jugadores de diferentes nacionalidades y disputan torneos en toda América Latina. Este club ofrece distintos niveles de sponsoreo tal como se puede observar a continuación:

Niveles de sponsorship de Infinity ESports.

Propuesta Comercial	NAMING	CUSTOM	DIAMOND	PLATINUM	GOLD	SILVER
Logo en playera (Camiseta) (1)		Pecho	Hombro	Manga	Espalda	No incluye
Logo en chamarra (Jacket) (1)		Manga	Manga	Manga	Manga	No incluye
Logo en Gaming House (1)		Área Custom	Sí	Sí	No	No
Logo en covers de redes y streaming Infinity (1)		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marketing de contenidos por mes (2)		Custom	10	6	4	2
Contenido en tiempo real (Interacción con la marca)		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Unboxing de producto		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Asesoría en contenidos y diseño en Esports		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Disponibilidad de los jugadores para eventos (3)		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Participación en evento de Infinity (4)		Sí	Sí	Sí	Sí	No
Inversión mensual (5)		\$ 15,000 + imp	\$ 10,000 + iv	\$ 7,500 + iv	\$ 5,000 + iv	\$ 3,000 + iv

Fuente: Propuesta comercial de Infinity eSports (Confidencial)

En base a esta propuesta, se optará por realizar un acuerdo para ser sponsor Gold ya que además de ofrecer visibilidad del logo de la marca durante las partidas y transmisiones también se ofrecen contenidos semanales a través de las redes sociales

⁹ <https://infinitySportslatam.com/>

del equipo. Otro aspecto interesante de esta propuesta es que además de contar con jugadores profesionales, el club tiene dentro de su plantel a diferentes streamers que se ocupan de generar contenidos sobre diferentes juegos en redes sociales. Esta pata podría servir para tener un mayor alcance en la difusión de los mensajes de marca, aprovechando a las comunidades ya establecidas.

El foco de los mensajes de los influencers de Infinity ESports será el de hablar más específicamente de ESET Gamer Edition, de sus beneficios y que sus contenidos funcionen a modo de casos de uso. Esta acción reforzaría los mensajes que se darían a través de las transmisiones de las ligas y retroalimentaría la relación entre marca y producto, aprovechando que en los contenidos de los influencers es posible playearse más sobre el producto y sus características.

Tal como se puede ver en la propuesta Gold, las figuras además pueden ser utilizadas para llevar a cabo eventos de activación en puntos de venta del canal de retail, tanto para realizar la convocatoria como para que funcionen como incentivo para que los gamers asistan. Se generarán partidas 1 contra 1 en las que los asistentes podrán desafiar a los jugadores profesionales mientras prueban la experiencia de jugar mientras están protegidos con ESET y así poder advertir el rendimiento de los equipos.

Otro ámbito propicio para difundir el producto de ESET que está relacionado con los eSports y el gaming son las crecientes iniciativas de competiciones inter-universitarias. Esta es una muy buena oportunidad para llegar al público gamer desde su faceta más competitiva y también permitiría mostrar a la marca en los diferentes escalafones competitivos de cada juego, desde lo amateur a lo profesional. **Utilizar el ámbito universitario no solo permite posicionar a la marca entre los estudiantes en su faceta de gamers sino también como futuros profesionales que el día de mañana ocuparán cargos jerárquicos dentro de las compañías.** Esto es algo que puede ser combinado con la “Gira Antivirus de ESET”, el ya mencionado ciclo de charlas orientadas a estudiantes de carreras técnicas de América Latina en la que los especialistas de seguridad de ESET exponen un panorama sobre amenazas informáticas y protección de activos digitales.

En este campo es interesante la propuesta de GG Entertainment¹⁰, una empresa española que lleva adelante distintos proyectos que involucran a los deportes electrónicos, el desarrollo de videojuegos y el ámbito universitario. GG Entertainment se encuentra organizando torneos universitarios de eSports de los principales títulos competitivos de videojuegos, además de apoyar el desarrollo de nuevos videojuegos de estudiantes universitarios. Actualmente cuenta con el apoyo de marcas reconocidas como Red Bull, Carrefour, Adidas, Logitech y McDonald's y sus competiciones abarcan a diferentes países y regiones de América Latina, lo que representa una buena oportunidad para no sólo ser patrocinador de GG Entertainment sino para poder ser sponsor oficial de alguna competición en el mercado brasilero y así poder comenzar a dar los primeros pasos sobre la temática y el segmento en este territorio. **La presencia de la marca dentro del ámbito educativo, combinado con el portal de contenidos de videojuegos serán las dos principales acciones mediante las cuales ESET llegará al segmento gamer en Brasil en un primer momento.** A futuro, dado el potencial económico que supone este territorio, se podrán dedicar más esfuerzos y recursos a llevar adelante acuerdos de patrocinios de ligas y/o equipos brasileros.

A continuación se presenta un calendario de las acciones a desarrollar:

Universidad de
San Andrés

¹⁰ <https://www.ggtech.es/about-ggtech>

PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Habiendo detallado las acciones de marketing y comunicación para apoyar el lanzamiento de la edición Gamer de ESET, se presenta el presupuesto estimado para la realización de las acciones (los valores están expresados en dólares estadounidenses):

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Costo Total	% del presupuesto
Sponsorships				
Sponsorship anual LVP	70.000	1	70.000	33,40%
Realización spot LVP	1.000	1	1.000	0,48%
Sponsorship anual Infinity eSports	60.000	1	60.000	28,63%
Sponsorship GG Entertainment	12.000	1	12.000	5,73%
Sub-Total			143.000	68,24%
Eventos				
Finales LVP (México y Argentina)				
Estructura punto de atención	4.000	4	16.000	7,64%
Promotoras	100	8 (2 por evento)	800	0,38%
Folletería muestras gratis	0,5	12000 (3000 por evento)	6.000	2,86%
Renta de equipos para competiciones	1.000	4	4.000	1,91%
Premios (periféricos gamers)	1.000	4	4.000	1,91%
Sub-Total			30.800	14,70%
Evento de activación en retail*				
Pasaje de jugador profesional	500	2	1.000	0,48%
Hospedaje de jugador profesional	350	2	700	0,33%
Folletería muestras gratis	0,5	500	250	0,12%
Renta de equipos para competiciones	1.000	1	1.000	0,48%
Premios (periféricos gamers)	1.000	1	1.000	0,48%
Estructura punto de atención	800	1	800	0,38%
Sub-Total			4.750	2,27%
Torneos de Arena GG				
Publicidad en redes sociales	2.500	2	5.000	2,39%
Premios (periféricos gamers)	1.500	2	3.000	1,43%
Sub-Total			8.000	3,82%
Torneo Universitario GG Entertainment				
Publicidad en redes sociales	2.500	2	5.000	2,39%
Premios (periféricos gamers)	5.000	1	5.000	2,39%
Sub-Total			10.000	4,77%
Publicidad online				
Facebook Latam	3.000	1	3.000	1,43%
Instagram Latam	2.000	1	2.000	0,95%
Adwords Latam	3.000	1	3.000	1,43%
Facebook Brasil	2.000	1	2.000	0,95%
Instagram Brasil	1.000	1	1.000	0,48%
Adwords Brasil	2.000	1	2.000	0,95%
Sub-Total			13.000	6,20%
Total			209.550	100%

**Los costos del evento de activación en retail podrían repartirse con un mayorista interesado en desarrollar la acción*

Con el objetivo de poder justificar esta inversión en el plan de marketing, y para poder estimar la cantidad de unidades a vender, se buscará cuál es el punto de equilibrio entre los gastos y la cantidad necesaria de licencias a vender para cubrir la inversión. Algo a considerar es que se trata de un producto intangible que no requiere de una nueva programación y cuyo principal punto de venta será la tienda en línea oficial de ESET, por lo que los costos de producción y distribución son prácticamente despreciables.

Por lo tanto, se deben tener en cuenta tanto los gastos de marketing (\$209.550) a lo que se debe sumar el 20% de margen por venta que tiene el Mayorista o el Distribuidor de cada territorio correspondiente:

$$\$209.550 + \$41.910 = \$251.460$$

(inversión en marketing + 20% margen del canal = monto a alcanzar en ventas para punto de equilibrio)

Si tomamos en cuenta ese monto y lo dividimos por el precio de venta al público seleccionado, llegamos a que la cantidad de licencias a vender para alcanzar el punto de equilibrio es 5.588:

$$\$251.460 / \$45 = 5.588$$

(monto a cubrir/precio por licencia= cantidad de licencias a vender)

Para poder estimar la cantidad de licencias a vender se tomará en cuenta la cantidad de licencias de ESET NOD32 Antivirus vendidas durante 2020 a través de la tienda en línea de ESET en toda la región: 50.772. Se toma a este producto como referencia por ser el que mejor se ajustaría a las necesidades del segmento y por tener un pricing similar al de la nueva oferta. Teniendo en cuenta que será un plan de alcance regional y que apunta a grandes mercados como México y Brasil se estima que para el primer año se vendan 6800 licencias (un 13,3% respecto de las ventas de 2020). Este número sería

factible además porque el presente plan contempla acciones de alto impacto y gran alcance dentro del segmento, a lo que se suma el hecho de que los otros vendedores actualmente no tienen una oferta consolidada que pueda competir con la presentada en este plan de marketing.

Una vez establecida la oferta, se espera que para los años posteriores la cantidad de licencias vendidas aumente en un 15% anual dado el mayor conocimiento por parte del segmento y por el efecto de recomendación que podría ocurrir al posicionarse dentro de los públicos referentes dentro del universo gamer. A estos ingresos se le deben sumar los devenidos por renovaciones de licencias, cuya tasa de retención actualmente es del 43,87% y a lo que se debe descontar el 15% de beneficio por renovación que obtiene el usuario, y un 10% de margen del canal por dicha operación. Para el segundo y tercer año, con actividades de brand awareness y una estrategia más madura en el territorio brasilero, se aspira a invertir un 10% anual adicional respecto al año anterior con el objetivo de desarrollar dicho mercado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Nuevas Licencias (unidades)	6800	7820	8993
Renovaciones (unidades)	-	2924	4620
Ingresos por NL	\$ 306.000,00	\$ 351.900,00	\$ 404.685,00
Ingresos por RV	\$ 0,00	\$ 111.843,00	\$ 176.711,94
Ingresos por ventas	\$ 306.000,00	\$ 463.743,00	\$ 581.396,94
Margen del canal	\$ 61.200,00	\$ 81.564,30	\$ 98.608,19
Gastos de MKT	\$ 209.550,00	\$ 230.505,00	\$ 253.555,50
Ingresos netos	\$ 35.250,00	\$ 151.673,70	\$ 229.233,25
ROMI	46,03%	101,19%	129,30%

Tal como se puede ver en la tabla, aun aumentando un 10% anual el presupuesto en marketing, el Retorno en la inversión en marketing (ROMI) aumenta porcentualmente con el tiempo. Aquí no solo son claves los ingresos por nuevas licencias sino que se evidencia que la retención de clientes es un objetivo de marketing muy importante y que también representa una importante porción de ingresos.

Otra métrica útil para evaluar la viabilidad del proyecto es el VAN (Valor Actual Neto), que consiste en calcular los flujos de caja futuros en base a una tasa de descuento (el costo de oportunidad) y a su relación con la inversión inicial para llevar a cabo el proyecto. En este caso la tasa de descuento a utilizar es de un 17,45% y se forma a partir de la tasa de interés de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos (1,67%)¹¹ sumada a la tasa del riesgo país de Argentina (15,78%)¹². A partir del ajuste de los flujos de caja esperados para los primeros 3 años del proyecto (Beneficio Neto Actualizado), y descontándole la inversión inicial necesaria, se puede obtener el Valor Actual Neto:

Inversión Inicial	\$ 209.550,00
BNA Año 1	\$ 29.098,88
BNA Año 2	\$ 125.206,64
BNA Año 3	\$ 189.232,04
Tasa descuento	17,45%
VAN	\$ 133.987,56

Se puede observar que estamos ante un proyecto cuyo Valor Actual Neto es positivo, lo que indica que se trata de un negocio rentable por encima de la tasa de descuento que se podría obtener si se eligiera el costo de oportunidad, y por lo tanto se concluye que ESET Gamer Edition es un proyecto viable y rentable a futuro.

Universidad de
San Andrés

¹¹ <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa> Consultado el 12/4/2021

¹² <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html> Consultado el 12/04/2021

CONCLUSIONES

Los videojuegos hace rato que han dejado de ser una cosa de niños y adolescentes, y se han constituido como una industria que mueve miles de millones alrededor del mundo, lo cual a su vez despierta el interés de los cibercriminales por intentar capturar parte de ese dinero de manera ilícita. Dado que los gamers dedican muchos recursos (horas y dinero) a esta actividad, se vuelven un blanco predilecto para sufrir ataques y engaños informáticos que atenten contra sus equipos o sus cuentas de videojuegos.

Tal como se ha visto, **lanzar una edición para este segmento es viable a nivel financiero y se constituye como un proyecto con mucho potencial al estar ligado a una industria que crece y que además está íntimamente ligada a la tecnología. Asimismo, se presenta como una excelente oportunidad para intentar capturar valor dentro de un segmento que no está siendo explotado por la competencia** excepto por algunas ofertas excepcionales que no están acompañadas de un plan de marketing asociados al brand awareness y a conectar con este público. **El presente plan de marketing posibilita un crecimiento en el mercado hogareño de antivirus, en el que ESET debe mejorar su posicionamiento, sin la necesidad de tener que quitarle porciones de mercado a sus competidores.**

Ante la falta de cohesión en la oferta de la competencia, las acciones de marketing que se plantean en esta estrategia se presentan como una excelente oportunidad para “golpear primero” y comenzar a dirigirse a un segmento con muchísimo potencial, no solo con una oferta comercial sino también con contenidos que sean de su interés y que permitan lograr un engagement mayor con la marca por parte de los consumidores. Además, este sería un paso lógico a tomar, dado que ESET ya cuenta con las herramientas tecnológicas apropiadas para proteger a los videojugadores, además de venir desarrollando en la región una estrategia de contenidos para este segmento desde hace ya varios años, por lo que una parte del terreno ya está allanado, tanto desde el conocimiento de la marca como en el hecho de entender qué temáticas y problemáticas les interesan más a los gamers.

Uno de los desafíos más grandes es romper con la creencia que los jugadores tienen respecto a que los antivirus son un obstáculo para su experiencia de juego y que ellos tienen el suficiente conocimiento como para no infectarse con un código malicioso. En este sentido, mediante la propuesta de valor (ser “el” antivirus de los gamers, hecho por gamers) y las acciones a desarrollar, se podrá atender a dicho desafío presentando a la marca como cercana y como conocedora tanto del tema de la seguridad informática como del mundo de los videojuegos. Además, al tener como target a los perfiles “El Gamer Definitivo” y “El Entusiasta”, se apuesta a que en el futuro funcionen como recomendadores de la marca y sirvan para que otros perfiles no tan comprometidos con el gaming los tomen como referencia.

Otro de los desafíos que se presenta es la implementación en el territorio brasilero, ya que no sólo el brand awareness es menor sino que no se viene trabajando sobre este público. De todas maneras, este plan significa una muy buena chance no sólo para apuntarle a este segmento sino para que la marca y sus productos se den a conocer y así mejorar la performance de ventas dentro del mercado hogareño de software antivirus.

Sin lugar a dudas, dada la riqueza y la variedad que ofrece el mundo de los videojuegos, a futuro se abren muchas posibilidades de acción para que la marca pueda aprovechar la temática y así poder llegar a este atractivo segmento.

BIBLIOGRAFÍA

Alpert, Frank (2006). *“Entertainment Software: suddenly huge, little understood”*. UQ Business School, The University of Queensland, Brisbane.

Antón & García (2014). *“Deportes electrónicos. Una aproximación a las posibilidades comunicativas de un mercado emergente”*. *QUESTIONES PUBLICITARIAS*, VOL. I, Nº 19, 2014, PP. 98-115.

Banco Mundial (2021). *“América Latina y el Caribe: panorama general”*. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#1>

Bensinger, Gregg (2019). *“‘MissionRacer’: How Amazon turned the tedium of warehouse work into a game”*. The Washington Post. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/technology/2019/05/21/missionracer-how-amazon-turned-tedium-warehouse-work-into-game/>

Bosman, Sander (2020) *“The Way Consumers Interact with Games Is Changing; Nearly Half of Gamers Are Female; Over Half Are 30+”*. New Zoo. Disponible en: <https://newzoo.com/insights/articles/consumer-engagement-with-games-is-changing-gamer-segmentation-personas-gender-age-demographics/>

Caldevilla Domínguez, David. (2010). *“Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual”*. Universidad Complutense de Madrid.

Castells, Manuel. (2000). *“Internet y la Sociedad Red”*. Universitat Oberta de Catalunya.

Castillo, Kuster y Vila (2010) *“Efectos de los videojuegos en las marcas emplazadas: la asociación y transferencia de imagen a través de las emociones”*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Cebrián Herreros, Mariano (2008). *“La Web 2.0 como red social de comunicación e información”*. Universidad Complutense

CEPAL (2020) *“Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación”*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf

Ceurvels, Matteo (2020). *“Latin America Ecommerce 2020. How COVID-19 Will Affect Growth and Sales in Argentina, Brazil and Mexico”*. eMarketer. Disponible en: <https://www.emarketer.com/content/latin-america-ecommerce-2020>

Dennhardt, Severin (2012). *“User-Generated content and its impact on branding. How users and communities create and manage brands in Social Media”*. Springer Gabler.

Fernández, Rosa (2020). *“Cuota de mercado de los sistemas operativos para ordenador a nivel mundial en el primer semestre de 2020”*. Statista. Disponible en:

<https://es.statista.com/estadisticas/576870/cuota-de-mercado-mundial-de-los-sistemas-operativos/>

Fondo Monetario Internacional (2021). “Actualización de las perspectivas de la economía mundial”. Disponible en:

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

Galloway, Scott (2020). “Post-Corona: from Crisis to opportunity”. Portfolio/Penguin

Gómez Vargas, Héctor. (2011) “Fans, jóvenes y audiencias en tiempos de la cultura de la convergencia de medios. A dos décadas de Textual Poachers, de Henry Jenkins”. Razón y Palabra.

Gurriz García, Sergi (2012). “El videojuego. El paso de un producto de entretenimiento social a un nuevo producto de marketing social”. Trabajo final de carrera de la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Universitat Abat Oliba CEU

Iribarren, Laura. (2014). “La construcción de la subjetividad en las redes sociales: temporalidad y mecanismos de retoma en la circulación discursiva”. Universidad de Buenos Aires.

Jenkins, Henry. (2009) “Fans, blogueros y videojuegos. La cultura de la colaboración”. Paidós.

Jiménez de Luis, Ángel (2020). “Descubren que el antivirus gratuito Avast vende todos tus datos”. El Mundo. Disponible en:

<https://www.elmundo.es/tecnologia/2020/01/28/5e2ffb0321efa0a0238b4601.html>

Lafuente, Esteban (2019). “Dólar 2019. El día dramático, el récord histórico, devaluación del 38% y la vuelta del cepo”. La Nación. Disponible en:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-2019-el-dia-dramatico-record-historico-nid2320076/>

Li, Roland (2017). “Good luck, have fun. The rise of eSports”. Skyhorse Publishing.

Martí Parreño, J. (2010). “Marketing y videojuegos: product placement, in-game advertising y advergaming”. ESIC Editorial.

New Zoo (2020). “New Global Market Games Report 2020 – Light version”.

<https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2020-light-version/>

New Zoo (2021). “Global Esports & Live Streaming Market Report 2021 | Free Version”.

Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version>

New Zoo (2020). “Newzoo's Gamer Segmentation. An overview of the nine unique personas”. Disponible en:

https://resources.newzoo.com/hubfs/Newzoo_Gamer_Segmentation.pdf

Nichols, Farrand, Rowley & Avery (2006). *“Brands & Gaming: the computer gaming phenomenon and its impact on brands and business”*. Palgrave Macmillan.

Organización Mundial del Trabajo (2020). *“Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19: Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe [Segunda edición]”*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756694.pdf

Orme, Stephanie (2021). *“Just watching: A qualitative analysis of non-players’ motivations for video game spectatorship”*. Sage Publications.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). *“Generación de modelos de negocio. Un manual para visionaries, revolucionarios y retadores”*. Centro Libros PAPP.

Porter, M. E. (1985) *“The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*. NY: Free Press.

Porter, M.E. (2007) *“Comprendiendo la estructura de un sector”*. Harvard Business School. 708-S07. Rev. 17.

Scholz, Tobias (2019) *“eSports us business. Management in the Wolrd of Competitive Gaming”*. Palgrave Macmillan.

Scolari, Carlos (2013). *“Narrativas Transmedia: cuando todos los medios cuentan”*. Deusto

Scolari, Carlos. (2008). *“Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva”*. Gedisa.

Serrano-Puche, Javier. (2016) *“Internet y emociones: nuevas tendencias en un campo de investigación emergente”*. Revista Comunicar N° 46.

Sjoblom, Max (2019). *“Spectating play. Investigating motivations for watching others play games”*. Aalto University.

Taylor, T.L. (2018). *“Watch me play: Twitch and the rise of game live streaming”*. Princeton University Press.

Urresti, Marcelo. (2008). *“Ciberculturas juveniles. Los jóvenes, sus prácticas y sus representaciones en la era de Internet”*. La Crujía.

Vega Pérez-Chirinos Churruca. (2012) *“Identidad y redes sociales: construcción narrativa del yo hipertextual”*. Austral Comunicación.

WeLiveSecurity (2020). *“Cómo afectaron los incidentes de seguridad en 2020 a los usuarios”*. ESET Latinoamérica. Disponible en: <https://www.welivesecurity.com/la-es/infographics/como-afectaron-usuarios-incidentes-seguridad-en-2020/>

WeLiveSecurity (2020). *“Descargas no oficiales y sus riesgos”*. ESET Latinoamérica. Disponible en: <https://www.welivesecurity.com/la-es/infographics/descargas-no-oficiales-y-sus-riesgos/>

WeLiveSecurity (2020). “*Qué medidas de seguridad implementan los “gamers” para evitar ser víctimas de cibercriminales*”. ESET Latinoamérica. Disponible en: <https://www.welivesecurity.com/la-es/infographics/medidas-seguridad-implementan-gamers-evitar-victimas-cibercriminales/>

Wills, John (2019). “*Gamer Nation: Video Games & American culture*”. John Hopkins University Press.

Zhang, Yun (2011). “*Social media’s role, utility, and future in video game public relations*”. University of Southern California. Tesis presentada dentro del marco del Master de Arte.



Universidad de
San Andrés