

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN**



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2019-2020

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EQUIPOS DE *ESPORTS*, CASO DE ESTUDIO DE TEAM

HERETICS

(Disertación)

ÁLVARO GUILLÉN MUÑOZ

Tutora: Ana Sebastián Morillas

SEGOVIA, 16 de septiembre de 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero mandar un agradecimiento a mis padres, sin ellos no habría podido estudiar en esta universidad y tengo muy claro que, si he logrado graduarme y aspiro a cumplir mis objetivos, es gracias a ellos. También quiero hacer una especial mención a mi abuelo, sé que no me he convertido en militar ni en abogado como hubieras querido, pero te prometo que voy a llegar lejos para que puedas sentirte orgulloso de mí de la misma manera estés allá donde estés.

Por otra parte, quiero agradecer a mi pareja todo el apoyo que me ha brindado durante estos cuatro años. Ha sido mi reserva de fuerzas siempre que he necesitado energía y sin ella estoy seguro de que las cosas no me hubieran ido tan bien.

Por último, agradezco a Arnau Vidal, a Antonio Catena y a Alejandro Marcos, de Team Heretics, por su generosidad, toda la ayuda y todo el tiempo que me han prestado para poder realizar este trabajo con la máxima calidad posible.

RESUMEN

La planificación estratégica de la publicidad ha cobrado especial relevancia en España desde su llegada en los años noventa. Conocer en profundidad al consumidor y poner en marcha estrategias a largo plazo gracias a la investigación, es algo que naturalmente no podía quedarse únicamente en el plano de las agencias de publicidad.

Con la siguiente investigación se ahondará, desde la perspectiva de un caso concreto de estudio, en como los equipos de *esports* o deportes electrónicos incorporan la planificación estratégica a sus organizaciones y como consecuentemente desarrollan sus campañas mientras se abren paso del nicho al *mainstream*.

Palabras Clave: Planificación estratégica, *esports*, videojuegos, marca, campaña publicitaria, Team Heretics.

ABSTRACT

The strategic planning of advertising has become particularly relevant in Spain since its arrival in the 1990s. Knowing the consumer in depth and putting into long-term strategies thanks to research is something that naturally could not be left solely at the level of advertising agencies.

The following research will deepen, from the perspective of a specific case study, how *esports* or electronic sports teams incorporate strategic planning into their organizations and how consequently they develop their campaigns as they make their way from niche to mainstream.

Keywords: Strategic planning, electronic sports, videogames, brands, advertising campaign, Team Heretics.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Introducción

- 1.1 Justificación del trabajo de investigación y delimitación del objeto de estudio
- 1.2 Objetivos del trabajo de investigación
- 1.3 Metodología

CAPÍTULO 2: Marco teórico

- 2.1 Los *esports* o deportes electrónicos
- 2.2 Los equipos de *esports*
- 2.3 Importancia de la planificación estratégica para las marcas
- 2.4 Patrocinio deportivo

CAPÍTULO 3: Investigación. Planificación estratégica de Team Heretics

3.1: Ficha técnica

- 3.1.1 Historia
- 3.1.2 Equipos
- 3.1.3 Organigrama
- 3.1.4 Misión, visión y valores
- 3.1.5 Cultura: identidad, imagen corporativa e identidad visual

3.2: Análisis de la marca

- 3.2.1 Estrategia de la marca
- 3.2.2 Análisis de la comunicación de las últimas campañas
 - A. Objetivos
 - B. Estrategias
 - C. Tácticas

D. Medios utilizados (propios, pagados y ganados)

E. Resultados / Mediciones

3.2.3 Imagen proyectada, percibida y deseada

3.3: Análisis del mercado

3.3.1 Posicionamiento de mercado

3.3.2 Posicionamiento comunicativo

3.4. Análisis de la competencia

3.5 Público objetivo

3.6 DAFO

3.7 Errores o posibles problemas de comunicación detectados

3.8 Propuesta/aportación

3.8.1 Objetivos

3.8.2 Estrategias

3.8.3 Tácticas

3.8.4 Medios

Conclusión

Referencias bibliográficas

Anexos

Anexo 1. Entrevista a Arnau Vidal

Anexo 2. Entrevista a Alejandro Marcos

Anexo 3. Entrevista a Antonio Catena

Anexo 4. Guía de estilos de Team Heretics

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo de investigación y delimitación del objeto de estudio

Empecemos por el principio, antes de entrar en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas de la UVa en 2016, yo llevaba 5 años siendo seguidor asiduo de las competiciones de *esports* y había pasado 2 años trabajando en este mismo sector en uno de los equipos punteros de España y de Europa, Giants Gaming. Estos años hicieron que me enamorase de la competición y de cómo se hacía publicidad en la industria, por lo que decidí aparcar el trabajo y estudiar esta carrera. En ella coincidí con la asignatura de Planificación Estratégica de la Publicidad, una parte que me gustó porque juntaba los dos campos que más me atraían de la profesión: la estrategia y la creatividad.

Tengo mucho interés en formarme alrededor de estos dos ámbitos y este trabajo es la oportunidad perfecta para ello, ya que auna los dos mundos que más me apasionan, la publicidad y los deportes electrónicos. En él profundizaré en cómo funciona un equipo de *esports* visto desde dentro, para demostrar que es un sector único y con una metodología propia, aún en desarrollo, pero que estoy convencido de que es ejemplar para muchas marcas que todavía están por llegar.

¿Por qué entonces Team Heretics? De años anteriores he mantenido amistades con excompañeros de trabajo que hoy en día son líderes de este equipo, que, desde su fundación, no han parado de cosechar éxitos y desmarcarse del resto de competidores con una visión y estrategia totalmente lateral a la tendencia de la industria en España.

El periodo que se va a estudiar en este trabajo comprende datos que se encuentran desde su inicio en el sector en 2016 hasta la actualidad, en 2020.

1.2 Objetivos del trabajo de investigación

Los objetivos que se han marcado para esta investigación son los siguientes:

1. Entender cómo funcionan los equipos de *esports*, con sus particularidades y singularidades.
2. Observar cómo los equipos de *esports* incorporan la planificación estratégica a su organización.

3. Demostrar la importancia de desarrollar estrategias a largo plazo para el crecimiento de una marca.
4. Acercar la industria del videojuego y concretamente del deporte electrónico al sector publicitario.
5. Detectar posibles errores en la comunicación de Team Heretics, proponer soluciones y realizar una aportación que sea de valor para el equipo.

1.3 Metodología

La metodología utilizada para esta investigación ha sido puramente cualitativa. Al ser un caso de estudio real y concreto sobre un equipo muy reciente, no existe información fiable ni datos mínimamente precisos al respecto a los que remitirse, así que he recurrido a fuentes principalmente primarias para el núcleo del contenido de esta investigación. Los *esports* en España tampoco han alcanzado el grado suficiente de popularidad o relevancia como para que existan demasiados informes o estudios útiles, por lo menos para esta investigación.

Debido a la crisis sanitaria global del COVID-19, no se ha podido acceder a toda la documentación bibliográfica de calidad de la que me hubiera gustado disponer, pero se ha podido suplir dentro de lo que cabe con fuentes secundarias de internet, como revistas especializadas y versiones online de material de biblioteca. Esta información sobre todo ha ido más enfocada a los aspectos más básicos de la planificación estrategia publicitaria y de la publicidad deportiva, por lo que las referencias elaboradas de primera mano han sido la piedra angular de este trabajo y la principal fuente de contenido.

La investigación, entonces, se ha basado en realizar tres entrevistas a los tres principales líderes del club Team Heretics, cada uno de un perfil distinto, para poder extraer toda la información necesaria y así poder estudiar los objetivos planteados. En primer lugar se ha entrevistado a Antonio Catena, director ejecutivo y fundador de Heretics, también a Arnau Vidal, director de operaciones y cofundador de la marca y, por último a Alejandro Marcos, director de marketing.

Gracias a la accesibilidad y la facilidad para disponer de la información más fundamental para realizar este trabajo, la investigación se ha basado prácticamente en su totalidad

en los datos extraídos de estas fuentes primarias que al mismo tiempo resultan ser las más fiables e importantes para lograr los objetivos planteados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Los esports o deportes electrónicos

Una definición que se considera muy acertada es la que nos proporciona la Asociación Española de Videojuegos (2020):

“Esports es el nombre con el que popularmente se conocen a las competiciones de videojuegos estructuradas a través de jugadores, equipos, ligas, publishers, organizadores, broadcasters, patrocinadores y espectadores. Se puede jugar de forma amateur o profesionalizada y de forma presencial u online. Otras denominaciones son “gaming competitivo”, “organized play”, “egaming” o “pro gaming”.

Los esports son una denominación genérica que se concreta en las competiciones y ligas de juegos concretos, no estamos ante una única modalidad de juego. De la misma manera que no se compete en “deporte”, sino a fútbol, baloncesto, etc., no se compete a esports sino a League of Legends, Call of Duty, FIFA, Rainbow Six, Siege, Gran Turismo Sport, Gears of War o Hearthstone.”

España, sobre todo en los últimos años, se ha convertido en uno de los países más potentes y con más expectativas de crecimiento de la Unión Europea en esta materia. Según el informe *“Spain Games Market 2018”* elaborado hace dos años por Newzoo sobre las tendencias del mercado español, prácticamente la mitad de la población juega a videojuegos (24,6M), estos gamers gastaron 2 billones de dólares en 2018, convirtiendo a España en el noveno mercado de videojuegos más grande del mundo. El 43% de esta mitad consume contenido audiovisual relacionado con videojuegos, por lo que no es de extrañar que las marcas hayan encontrado un filón de oro para conectar con nuevos públicos con los que antes era más difícil impactar (Newzoo, 2018).

Una de las razones para creer en el potencial de nuestro país en este sector, es que tenemos una escena amateur y una escena profesional muy desarrolladas gracias a

organizaciones como la Liga de Videojuegos Profesional (LVP) y en menor medida la *Electronic Sports League* (ESL España), sin olvidarnos de otros proyectos tan importantes como *DreamHack* (Valencia y Sevilla) y la Liga PlayStation. Estas organizaciones llevan años desarrollando competiciones compatibles con todos los niveles de habilidad y profesionalización que han permitido a agentes involucrados como *publishers*¹, clubes, equipos o jugadores crecer y establecerse en el mercado como activos de valor gracias al seguimiento y la *fan base* que atraen.

2.2 Los equipos de *esports*

Atendiendo a la definición que nos dan desde la Universidad Internacional de Valencia (2019) un equipo o club de *esports* es:

“Un club o equipo de esports no deja de ser un equipo profesional formado por personas dedicadas al mundo del gaming con la diferencia de que tenga una estructura empresarial con toda clase de perfiles, desde psicólogos a entrenadores y coaches hasta unas instalaciones, suele ser una casa llamada gaming house que provea a los programers de que todo funcione correctamente.

Además de todas estas personas y gente de marketing que promocióne la marca también están los jugadores que forman la otra parte del equipo, y sin duda una de las más importantes. Para llegar a ser programer te pueden seleccionar de varias formas, mediante selección de un cazatalentos o bien teniendo un buen resultado en una competición.”

Aunque es una definición más que correcta, en la actualidad los equipos más punteros del mercado internacional y español se han desarrollado profesionalmente hasta el punto de haber incorporado más áreas de trabajo y perfiles diferentes a sus organizaciones. Este es un ejemplo, según Antonio Catena (2020), de cómo se organizaría un equipo de *esports* de perfil alto:

Dirección: normalmente coinciden con el/la fundador/a o los fundadores de la empresa, toman las decisiones más estructurales de la empresa y dirigen el resto de las áreas. Los puestos son el/la director/a ejecutivo/a (CEO) y el/la jefe/a de operaciones (COO).

¹ Entendemos *publisher* como la desarrolladora, distribuidora y propietaria del videojuego que se ocupa de promocionarlo, comercializarlo y cobrar los derechos de explotación. (*El papel del publisher en los esports*, Àlex Barbarà)

Marketing: el departamento de marketing se encarga de la investigación y del desarrollo de estrategias de promoción para la marca y sus productos. El/la director/a de marketing (CMO) es la persona encargada de coordinar al equipo de social media, contenidos, producción, embajadores de la marca, etc.

Comercial: dirigido por el/la directora/a del departamento comercial, esta área se encarga de vender la marca y sus productos a marcas y tiendas con el fin de conseguir colaboraciones de algún tipo, como patrocinios, o vender los productos en tiendas online o en *retail*.²

Esports o deportivo: coordinado por el CGO (*Chief Gaming Officer*), este departamento se encarga de toda la gestión deportiva del club y por tanto se relaciona y trabaja directamente con los jugadores y el personal técnico a cargo: managers, entrenadores, analistas, nutricionistas, etc.

Recursos humanos (RRHH): es el departamento que se encarga de organizar la empresa a nivel de personal, desde poner en marcha un plan de reclutamiento para un puesto de trabajo hasta crear un curso para formar a los trabajadores.

Logística: trabaja junto al departamento comercial para gestionar los productos de la marca y la tienda, pero también se encarga de que todos los departamentos de la empresa tengan las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo con las máximas capacidades. Su función cobra más importancia durante los eventos y las actividades que se hacen a nivel físico.

Administración: es un departamento de apoyo al resto de campos de la empresa. Se encarga de, entre otras cosas, la contabilidad de la empresa (facturas, pagos...), del pago de impuestos o de pagar los sueldos de los empleados.

Financiero: este es un departamento poco común, dado que solo los equipos más grandes lo necesitan realmente. Suele trabajar mano a mano con la dirección de la empresa y se encarga de la tesorería, de la gestión del capital, de la financiación, etc.

Si bien es cierto que cada organización tendrá sus formas de organizarse dependiendo de sus necesidades y su estructura empresarial, estos departamentos forman parte del esquema básico de un club de *esports* profesional.

² Se considera *vender en retail* como comercializar el producto directamente con el consumidor final, sin intermediarios.

2.3 Importancia de la planificación estratégica para las marcas

Antiguamente (incluso en la actualidad también), la palabra estrategia se relaciona directamente al ámbito militar. Lo cierto es que tiene su origen en el siglo V a.C. como forma de dirigir a los ejércitos bajo dos métodos o pensamientos, el oriental, vinculado a la inteligencia, y el occidental, vinculado a la fuerza (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012).

No es hasta el siglo XX cuando el término “estrategia” se desvincula de la jerga castrense, fundamentalmente por los avances sociales que destierran a la fuerza como método civilizado para solucionar conflictos y que reconoce que existen otras maneras de resolver problemas sin violencia. De esta forma, el mercado se empezó a percibir como un campo de batalla en el que “*las marcas están en guerra por todas partes*” (Fierman, 1999) y en el que el paradigma militar se aplica al marketing y a la publicidad tal y como se cita en *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor* (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012).

Antes de conocer porqué la planificación estratégica es importante para las marcas, vamos a situarnos en contexto conectando los orígenes del *planning* con la situación en la que estamos en la actualidad.

El *planning* como actividad que se da dentro de la agencia publicitaria empezó en Reino Unido en la década de los 60 juntamente con la incorporación del *planner*, profesional que se dedica a esta actividad y que representa la voz del consumidor dentro de la agencia. Esta integración era necesaria porque precisamente es el consumidor el objetivo a impactar por las campañas y hasta ese momento no se le tenía en cuenta lo suficiente. Aun así, la planificación estratégica y el *planner* no se universalizaron hasta los años 90 (Álvarez, 2012).

Cuesta (2012) afirma que este exhaustivo conocimiento del consumidor, una definición de objetivos de comunicación y el establecimiento de una estrategia, pone el terreno mucho más fácil a los creativos y elevar la calidad de la campaña.

En nuestros tiempos, observamos que el mercado es más competitivo que nunca. Existen multitud de marcas que venden prácticamente el mismo producto y cada vez es más difícil diferenciarse de la competencia y lograr un posicionamiento competitivo. El valor que aporta la planificación estratégica es fundamental ya que se convierte en una herramienta útil para tender puentes hacia *insights* que conecten con el consumidor y de esta manera poder desmarcarse emocionalmente del resto de competidores, añadiéndole un valor diferencial a la marca, y respondiendo a los interrogantes que plantean las campañas publicitarias.

Gracias a la eficacia que se ha demostrado al incorporar un departamento de estrategia y un *planner* al trabajo diario de una agencia de publicidad, el pensamiento estratégico se ha ido expandiendo a muchas otras empresas relacionadas con la comunicación o el marketing, como es este caso concreto en *esports*.

“Todos los hombres pueden ver las tácticas, pero lo que nadie puede ver es la estrategia que hace que de estas observaciones evolucione la victoria” (Sun-Tzu).

2.4 Patrocinio deportivo

Según Sahnoun y Doury (1990), en su libro *Cómo buscar un sponsor* definían el patrocinio como *“aquel instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atrayente para un público dado”* (en García-Contell, 2017, p.10).

Por tanto, no es para nada desorbitado relacionar directamente patrocinio con deporte o acontecimiento deportivo, y es que el patrocinio deportivo es una de las herramientas básicas por excelencia de la publicidad en el mundo del deporte y la competición deportiva. La industria del deporte es, actualmente, una de las más importantes del mundo debido a las cantidades ingentes de dinero que mueven gracias a los millones y millones de seguidores de deportes como el fútbol, el baloncesto o las carreras de Fórmula 1, por ejemplo.

Y no tenemos por qué hablar del ámbito más profesional, el apoyo de las marcas (desde marcas más pequeñas y pymes hasta marcas premium) a las competiciones más amateurs también consigue una retribución cuantitativa y cualitativa más que positivas para las empresas, que buscan ligarse a valores enlazados con el éxito, el esfuerzo o la superación.

Este tipo de actividades forman un núcleo estratégico muy potente para las marcas que buscan posicionarse de alguna manera determinada o simplemente fortalecerse y aumentar ventas mediante las activaciones. Según el estudio de Dircom de 2015 sobre *El estado del patrocinio deportivo en España*, el 21% de las grandes empresas en España invierten el 50% del presupuesto en patrocinio, mientras que en las PYMES españolas el 50% invierte entre 25% y 50% del presupuesto en patrocinar actividades culturales (Breva, Campos, Mut y Sanahuja, 2015).

Como vemos, el patrocinio deportivo está muy consolidado en nuestro país y, trasladándolo a los deportes electrónicos, observamos que la tendencia a este tipo de colaboraciones y fuente de ingresos es todavía más común y no tiene nada que envidiar al patrocinio deportivo más

tradicional. Según un estudio de STROCK sobre medición de patrocinios, los *esports* ocupan el séptimo lugar en el ranking de patrocinios deportivos en España, dejando atrás deportes como el motociclismo o superando en número de acuerdos a deportes como el tenis. (WINK TTD, 2019)

El gran reto de la escena española siempre ha sido atraer marcas no endémicas del sector videojuego y tecnología, tal y como señala Palco23 en su artículo *Los esports suben una marcha en España de la mano de los patrocinadores de gran consumo* (Carretero, 2019). Pero esta barrera se confirmó como superada en el año 2017, momento en el que las organizaciones españolas lograron captar marcas como San Miguel, Philips, Orange o Mapfre. Esta entrada masiva de marcas no endémicas se debe a que las organizaciones que han sabido profesionalizarse han descubierto cómo transformar sus recursos en ingresos, que sumado a las previsiones sobre el sector de los próximos años, es todavía más entendible este viraje hacia el mundo de los *esports*.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TEAM HERETICS

3.1 Ficha técnica

3.1.1 Historia

Team Heretics es un equipo que, a pesar de su trayectoria tan notoria, es realmente reciente si lo comparamos con el resto de las organizaciones y empresas que habitan en el ecosistema del deporte digital. Según Antonio Catena:

“Heretics se creó con un valor diferencial muy marcado respecto a lo que se estaba aplicando en la industria, se creó para aprovechar un error en los *esports*, que los equipos se centraban única y exclusivamente en la competición y en la parte deportiva, pero no tenían en cuenta la parte de contenidos ni la parte de reach (alcance).

Este hecho hacía que no entraran masas de espectadores elevadas y con ello las marcas no endémicas no entraban en el sector y las marcas que sí que eran endémicas o que ya estaban dentro no encontraban un retorno susceptible para poder pagar un buen fin.”

(Anexo 3, p. 62)

Arnau Vidal, COO del equipo, por su parte, comenta que: “nos dimos cuenta de que, en España, y podemos decir que en Europa también, ningún equipo de *esports* había seguido el modelo de Optic Gaming o FaZe Clan (equipos estadounidenses), que se basaba en trabajar con influencers que comparten sinergias con los *esports*, por lo que vimos la oportunidad perfecta para hacernos hueco.” (Anexo 1, p. 50) Alejandro Marcos, jefe del departamento de marketing, también señala que: “este modelo no es que surgiera en Estados Unidos, en España ya se había hecho a principios de esta década con Willyrex y Pain Gaming³, por lo que no es del todo cierto afirmar que su origen es americano, es una unión muy natural que puede darse perfectamente.” (Anexo 2, p. 55)

Sobre este contexto de crecimiento de la escena más bien lento y para contribuir a la aceleración de este mismo proceso nació Team Heretics de la mano del propio Antonio Catena, Arnau Vidal y Jorge Orejudo, más conocido en internet como “Goorgo”. La marca se empezó desarrollando

³ Pain Gaming, equipo actualmente no activo, fichó como embajador de su marca al youtuber Willyrex, uno de los mayores youtubers del mundo de habla hispana, en 2011.

de forma *bootstrapping*⁴, sin tener que realizar ningún tipo de inversión privada desde el inicio, y contando con dos patrocinadores al empezar: KontrolFreek y Gfuel. Desde el comienzo, el equipo partió con un solo equipo de Call of Duty para que abanderara sus colores, escuadra que anteriormente había pertenecido al club Giants Gaming. Catena menciona que “fue la piedra angular de nuestro proyecto a nivel deportivo, invertimos todos los recursos necesarios para tener una infraestructura tan potente que les permitiera llegar al COD Champs⁵ primeramente y luego a la CWL⁶, y lo consiguieron”. A los pocos meses se sumó David Cánovas, TheGrefg, como inversor, ocupando un puesto en la dirección del equipo, y como embajador de la propia marca. La incorporación de uno de los mayores youtubers del mundo de habla hispana fue el detonante para que la marca diera un paso de gigante y se posicionara del todo en la escena española como uno de los grandes a tener en cuenta. También fue durante este proceso donde el equipo cogió todavía más importancia mediática gracias a realizar el traspaso más caro de la historia de los deportes electrónicos españoles del momento, adquiriendo al jugador Jorge “MethodZSick” Bancells, que jugaba en Giants Gaming, para su división de COD.

Tras lograr la clasificación para la competición más importante, la liga cambió su formato y se transformó en una liga de franquicias. Este nuevo sistema implicó que los equipos debían tener un fondo de inversión y una infraestructura al alcance de muy pocos, por lo que Team Heretics no pudo hacer frente a esos requisitos y se quedaron sin su plaza en la liga. A partir de este momento el equipo tuvo que vender a sus jugadores a otros equipos que sí la conservaron y reestructurarse. Sobre este tema, Arnau afirma:

“Nos fastidió porque nos pedían una inversión muy fuerte, de millones de dólares, y unos recursos financieros que no teníamos en ese momento ni la posibilidad de conseguirlos. Aun así, empezamos a mover contactos y viajar a marchas forzadas y a contrarreloj para buscar inversores, tuvimos que aprender muchísimo de finanzas y todo lo que lo rodea. Gracias a esto, aunque no nos saliera bien a la primera, podremos llegar mucho más preparados al futuro y con muchas más oportunidades gracias a la experiencia.” (Anexo 1, p. 50)

⁴ Palabra proveniente del inglés para hacer referencia a empezar un proyecto con muy pocos recursos o directamente sin recursos.

⁵ Se conoce como COD Champs (Call of Duty Championship) al campeonato mundial de este mismo juego, que tiene lugar una vez al año.

⁶ La CWL hace referencia a la Call of Duty World League, la mayor liga oficial del mundo de Call of Duty, celebrada en Estados Unidos.

Desde la dirección del club se vieron obligados a cambiar de rumbo repentinamente, después de perder al mejor equipo que tenían, al que mejores resultados deportivos y comerciales les daban, había que cambiar de estrategia radicalmente para poder sostenerse en pie. Así surgió el Team Heretics que conocemos en la actualidad, una marca con una visión y una estrategia muy particulares que analizaremos a fondo en las siguientes páginas.

3.1.2 Equipos

Actualmente, Team Heretics cuenta entre sus filas, además de los propios trabajadores de la empresa, con más de 30 personas dedicadas a la sección deportiva y de entretenimiento del equipo.

A nivel deportivo, podemos ver a los herejes⁷ en:

Counter-Strike: Global Offensive:

Imagen 1. Equipo de CSGO de Team Heretics



Fuente: teamheretics.com

Debido al ecosistema que la LVP⁸ ha construido alrededor del archiconocido juego de VALVE⁹ durante los últimos años, Heretics ha decidido apostar por este quinteto de jugadores franceses para lograr éxitos a nivel nacional e internacional. La incorporación de jugadores como Fabien “kioShiMa” Fiey, uno de los jugadores más reconocidos del

⁷ La palabra “herejes” se refiere a los miembros del equipo Team Heretics.

⁸ Liga de Videojuegos Profesional.

⁹ Compañía que desarrolla los juegos de la saga Counter-Strike, entre otros.

panorama, ha servido para que esta escuadra esté entre los 30 mejores equipos del mundo¹⁰.

Fortnite:

Imagen 2. Escuadra de Fortnite de Team Heretics.



Fuente: teamheretics.com

Esta división del juego revelación de los últimos años es una de las más exitosas de Team Heretics. Se trata, según Arnau Vidal (Anexo 1, p. 50), de un bloque muy sólido de jugadores que no dependen de éxitos deportivos para sobrevivir, gracias a su personalidad y capacidad de entretener han logrado generar una *fanbase*¹¹ suficiente como para ser relevantes sin depender de las competiciones.

En Heretics, los jugadores tienen el valor añadido de que participan directamente en acciones monetizadas con marcas y campañas de publicidad. Se gestiona la carrera de los jugadores a nivel comercial al mismo tiempo que forman parte de su división deportiva. (Anexo 3, p. 62)

¹⁰ Clasificación según el ranking de HLTV, portal oficial de la actualidad de CSGO.

¹¹ Anglicismo que se refiere a la cantidad de seguidores de una persona famosa, un artista, etc.

Recientemente han firmado el fichaje del barcelonés Tom “Vorwenn” Baldrich, uno de los mejores jugadores del mundo, para reforzar la plantilla en busca de victorias en el circuito competitivo.

Rainbow 6: Siege:

Imagen 3. Equipo de Rainbow 6: Siege de Team Heretics



Fuente: teamheretics.com

A pesar de ganar la liga el año pasado, Heretics rescindió su contrato con el anterior equipo y han optado por una estrategia más agresiva para componer a este nuevo equipo, seleccionando a los mejores jugadores de cada equipo de tabla alta y juntándolos para configurar uno nuevo formado por los mejores de España.

Todos los equipos de Heretics tienen objetivos nacionales, pero siempre manteniendo aspiraciones a nivel internacional, en caso de Rainbow 6 Siege sería la Pro League¹² Europa y en CSGO, los *majors*¹³. Esto se debe a que los presupuestos comerciales internacionales suponen un salto enorme si los comparamos con los que se manejan en nuestro país, por lo que apuntar a estos objetivos es el enfoque correcto. (Catena, 2020)

¹² La Pro League, organizada por ESL y Ubisoft, es la máxima competición continental de Rainbow 6: Siege.

¹³ *Major* es la manera de llamar a las competiciones más importantes de CSGO, caracterizadas por tener una bolsa de premios más grande que su versión más pequeña, los *minors*.

Como embajadores de marca y creadores de contenido, en la sección de entretenimiento, Heretics dispone de los servicios de:

Sergio “Chuty” Castro: es un rapero y *freestyler*¹⁴ español que ha ganado numerosos campeonatos y trofeos en las batallas de gallos, considerado como el mejor competidor del mundo en habla hispana.

Imagen 4. A la izquierda, Goorgo, fundador del equipo, a la derecha, Chuty, rapero y freestyler.



Fuente: Heretics YouTube

Manuel “Force” Rozas: es otro rapero y *freestyler*, muy popular por su paso por competiciones como la FMS España¹⁵ y por su canal de youtube, donde sube contenido relacionado con las batallas de gallos.

David “TheGrefg” Cánovas: se trata de uno de los mayores *streamers*¹⁶ y *youtubers* del mundo, referente de la comunidad hispanohablante. Se unió a Team Heretics al año de su fundación como propietario del club, multiplicando el valor del equipo.

¹⁴ Un *freestyler* es un rapero que se dedica a las improvisaciones en las batallas de gallos, competiciones normalmente de 1 contra 1 en la que te metes con el rival improvisando en una base.

¹⁵ La Freestyle Master Series España es la liga oficial de freestyle de nuestro país.

¹⁶ La palabra *streamer* se refiere a la persona que hace *streamings*, retransmisiones en directo de videojuegos o, en menor medida, de otro tipo de actividades.

Jorge “Goorgo” Orejudo: youtuber almeriense, es uno de los fundadores y propietarios de Heretics y la cabeza más visible del proyecto.

Sergio Reguilón: es un futbolista español del Real Madrid, cedido al Sevilla en la primera división española. Se convirtió en socio de Team Heretics en mayo de 2019 con el objetivo de aproximar la marca al público proveniente del deporte rey.

Imagen 5. De izquierda a derecha, Goorgo, Reguilón y Gregf.

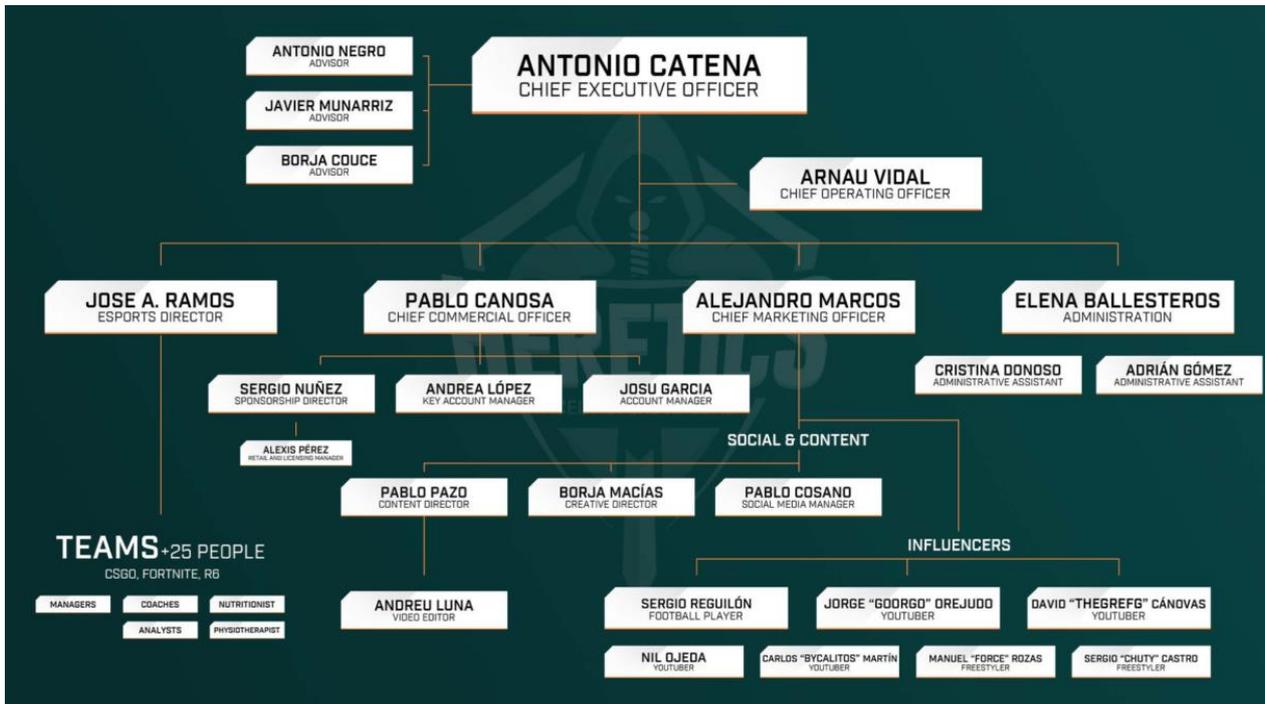


Fuente: Heretics Twitter

Otros miembros como Nil Ojeda, Carlos “byCalitos” Martín o Esperanza “Espe”, la primera *streamer* del equipo y recién llegada, cierran la plantilla dedicada al entretenimiento digital de Team Heretics.

3.1.3 Organigrama

Gráfico 1. Organigrama, datado en junio de 2020, de Team Heretics.



Fuente: Antonio Catena (Anexo 3, p. 62)

3.1.4 Misión, visión y valores

Misión: la razón de ser de Team Heretics es rellenar un nicho vacío en el sector español de los *esports* como una marca dedicada a la competición y al entretenimiento digital.

Visión: Heretics aspira a convertirse en un holding que aglutine diversas secciones (*esports*, batallas de gallos, moda, fitness, agencia...) donde el objetivo final es el entretenimiento de masas.

Valores: la filosofía de Team Heretics se rige por valores como el inconformismo, la pasión, la ruptura con lo establecido y la innovación. Bajo el lema XCEL, NSPIRE, XPLORE, proclaman una declaración de intenciones tanto como para inspirar a sus seguidores, entretener o buscar de la excelencia.

3.1.5 Cultura: identidad, imagen corporativa e identidad visual

La identidad de Team Heretics está muy sincronizada con sus valores y con el propio nombre de la marca, se autodenominan herejes porque llegaron, precisamente, para acabar el statu quo de la escena española.

La mayoría de los clubes estaban gestionados por gente más mayor, con una visión muy estática, muy clásica y que trabajan de forma muy estándar, nosotros quisimos hacer de Heretics una extensión de nuestra personalidad, personas jóvenes que juegan con los límites de todo (Anexo 1, p. 50).

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales de Heretics es lograr convertirse en una marca mainstream¹⁷ de referencia en entretenimiento digital, es natural aceptar que el público identificaría y abrazaría ese descaro o insolencia con el que se llegan a identificar a veces, aunque “sin pasarnos de la raya y aunque nos salga mal”, como comenta Vidal (Anexo 1, p. 50).

La imagen que tan atrevidamente ha desarrollado Team Heretics desde el comienzo les ha funcionado, por tanto, no solo para captar las miradas (y la enemistad) de algunos de sus competidores, sino también para que una gran parte de la audiencia se fije en ellos, atraídos por su osadía. ¿Podría llegar el momento en que ir demasiado lejos repercuta en su relación con algunos de sus patrocinadores o colaboradores?

La mayoría de las marcas con las que trabajamos precisamente quiere trabajar con nosotros debido a que comparten nuestros valores y nuestro modo de hacer las cosas. Aunque si es cierto que más de una vez hemos tenido que rectificar o directamente cancelar según qué cosas antes de sacarlas (Anexo 1, p. 50).

En cuanto a la identidad visual, Vidal explica que encontraron inspiración en el equipo estadounidense Renegades, ya que reunía algunos de los elementos que más les interesaba proyectar.

¹⁷ Anglicismo que se utiliza en la cultura de internet para referirse a la tendencia mayoritaria o a lo convencional.

Imagen 7. Logotipo del equipo norteamericano Renegades.



Fuente: esports.as.com

Fue durante el proceso de maduración de la idea de crear un nuevo equipo, que Antonio Catena y Arnau Vidal tuvieron acceso a unos logotipos diseñados por la LVP para sus plazas de SLO¹⁸, entre ellas se encontraba un primer boceto de lo que acabaría siendo el isologo final de Team Heretics.

“En cuanto lo vimos nos encantó y nos quedamos con él, pronto surgió Heretics y solo nos quedó combinar identidad con imagen para encontrar con lo que queríamos” (Anexo 1, p. 50).

Imagen 8. Logotipo de Team Heretics



Fuente: gamepedia.com

¹⁸ Superliga Orange, la máxima competición nacional de *esports* de nuestro país creada por la Liga de Videojuegos Profesional.

La línea de diseño de Team Heretics recuerda al arte urbano y a las pinturas callejeras por sus colores, con tipografías gruesas y agresivas fáciles de identificar con el estilo underground y que recuerdan a los propios tags¹⁹ de los grafiteros. Heretics, en su página web, dispone de un breve manual de identidad visual abierto al público en el que enseñan más detalles sobre este ámbito y las formas de proceder al trabajar con su logo y sus colores (Anexo 4, p. 67).

3.2: Análisis de la marca

3.2.1 Estrategia de la marca

Team Heretics es una marca que no tiene el mismo corte que las marcas más convencionales que vemos en el mercado, más todavía si cabe, si conocemos el mercado de los *esports*. Por este motivo encontraremos muchas diferencias en la forma de trabajar respecto al resto de marcas, sean del nivel que sean.

La marca no sigue una estrategia concreta a nivel general, pero sus objetivos lo tienen claros: captar y fidelizar fans. Y para ello el proceso dentro de las oficinas de Heretics se basa en marcar unos KPIs anuales para cada departamento y hacer un seguimiento mensual de cada uno.

Empecemos con el primer objetivo, captar fans.

Cada marca, equipo o jugador que colabora con Heretics tiene su propio público objetivo con sus propios códigos y canales preferidos. Por tanto, se buscan alternativas para poder llegar a ellos de forma orgánica, por ejemplo abriendo nuevas redes sociales (como es el caso de Tik Tok, donde el crecimiento ha sido exponencial) o dándoles una vuelta de tuerca a las que ya existen para adaptarlas a las nuevas necesidades de sus consumidores (como es el caso de twitter).

La clave para conocer qué es lo que busca su target se basa en la observación, si se lanzan una serie de contenidos y uno triunfa más que el resto, se intenta analizar qué es lo que hace que ese contenido guste tanto y se haya viralizado para reproducirlo en el resto de los contenidos venideros. Otra de las acciones que ayuda a Heretics a captar

¹⁹ Un tag es un tipo de pintura callejera o grafiti que representa la firma del autor, con una tipografía o estilo único y personal.

nuevos fans es abrirse paso a nuevos mercados, como es el caso de las batallas de gallos fichando a Chuty y Force, dos batalladores referentes en la cultura urbana del hip hop que van a ayudar a captar nuevos fans para la marca.

Para el objetivo de fidelización, Heretics trabaja con porcentajes de engagement haciendo media en todas las redes sociales (sin dejar de trabajarlas individualmente). Para mejorar ese porcentaje se observa sobre todo el feedback de la comunidad en cada contenido con el que se interactúa, nadie mejor que los propios seguidores de Heretics para expresar su opinión (que no deja de ser información cualitativa de primerísima mano) y servir de indicador para la marca.

Otro factor muy importante que ayuda a fidelizar a los seguidores de Heretics es simple y llanamente ser referentes. Ser referente para una audiencia concreta en entretenimiento digital es vital, la gente quiere estar con el mejor. La prueba de ello es que después de haber tenido éxito en España, Heretics hizo una serie de acciones por Latinoamérica que obtuvieron tan buenos resultados que decidieron incorporar a creadores e influencers de Argentina para sus filas y poder seguir fidelizando a través del Atlántico.

Ser tendencia también es un indicador muy importante para Team Heretics, ser capaces de colarse en los primeros puestos de YouTube o generar conversación en Twitter para convertirse en Trending Topic varias veces, es síntoma de seguir siendo relevante para su público y, por tanto, de poder seguir captando y fidelizando nuevos fans.

En definitiva, Heretics trabaja sobre la marcha, pero segmentando en la mayoría de los objetivos y estrategias cada acción específica para cumplir con cada KPI que se establece en cada lanzamiento, con cada creador, cada embajador o evento (Anexo 2, p. 55).

3.2.2 Análisis de la comunicación de las últimas campañas

Vamos a analizar tres campañas de Team Heretics siguiendo el siguiente esquema:

- A. Objetivos
- B. Estrategias
- C. Tácticas
- D. Medios utilizados (propios, pagados y ganados)

La elección del análisis de estas campañas se debe, en el caso de Adidas, por su importancia como marca y por el salto profesional que supone para Heretics. La campaña de Babybel se ha elegido porque ha sido un caso de éxito de una activación con una marca en pleno confinamiento provocado por la crisis sanitaria. Por último, se ha elegido la campaña de UNICEF porque representan los primeros pasos de Team Heretics en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.

Una vez hayamos descrito y dado con las claves de estas, veremos que pautas y que medidores tiene en cuenta la marca para valorar el éxito o el fracaso de sus campañas a nivel general.

CAMPAÑA 1: #LOQUESOMOS – ADIDAS (2019)

Esta es la campaña más grande y más importante que ha realizado Team Heretics en sus 4 años de historia y, consecuentemente, la más profesional y completa de todas. El motivo no es otro que por ser el anuncio del patrocinio de una marca premium a nivel global de la talla de Adidas. La creatividad, nacida de la necesidad de presentar la equipación oficial de forma rompedora y a contrarreloj, corrió a cargo de Jorge “Goorgo”, PAN Creative y la productora audiovisual Blur.

No se ha podido acceder a resultados ni objetivos de forma más concreta debido a la política de privacidad de la empresa.

Imagen 9. Frame de la campaña #LoQueSomos.



Fuente: Heretics YouTube

A. Objetivos

De marketing:

- Aumentar beneficios respecto al ejercicio anterior y ganar cuota de mercado.
- Potenciar número de ventas e-commerce.
- Potenciar número de ventas en retail.
- Redirigir tráfico desde las redes hasta la tienda.

De comunicación:

- Conseguir notoriedad en redes sociales, nivel tendencia (YouTube) o trending topic (Twitter).
- Aumentar el engagement entre Heretics y su público.
- Reposicionar a Heretics como una marca aspiracional que no está solamente centrada en el gaming, también es un estilo de vida.

B. Estrategias

- La estrategia principal de esta campaña se basó en comunicar más allá del *gaming*. Como ya sabemos, uno de los objetivos principales de Heretics es dar el salto al mainstream y dejar a los videojuegos como una sección más de la marca. Acoplar este objetivo al de la campaña fue clave para que surgiera esta estrategia

que permite atraer a más públicos no necesariamente relacionados con los *esports*.

- Una segunda estrategia muy relacionada con la primera es por supuesto estar en digital, pero también en físico. El motivo es sencillo, para llegar al mainstream hay que captar tanto al público que está en internet como al que está en la calle.

C. Tácticas

- Creación de un nuevo lema identificativo para la marca, #Loquesomos.
- Lanzamiento de un spot para digital de 1 minuto, seguido de otro vídeo del rodaje estilo “making of”.
- Montar una activación presencial junto con Adidas en la tienda oficial de Paseo de Gracia, en Barcelona. Gregf y Goorgo acudieron a la ciudad condal para el evento de presentación de la nueva camiseta oficial del equipo, el acontecimiento se retransmitió por redes sociales.
- Alertar a los medios especializados y generalistas deportivos mediante acciones de PR.

D. Medios utilizados

- Canales de comunicación propios de Team Heretics, Twitter, Instagram y YouTube.
- Como medios pagados, Heretics contrató en Twitter tuits promocionales con segmentación por filtros.
- Por último, generaron publicity en medios digitales, tanto en nuestro país como en Latinoamérica.

CAMPAÑA 2: BABYBEL (2020)

Esta campaña es, según Alejandro Marcos, una de las más exitosas que han tenido. La peculiaridad de esta acción es que sucedió en plena crisis del COVID-19, Heretics tenía la misión de presentar a Babybel como patrocinador oficial del equipo.

Imagen 10. Tom "Vorwenn" Baldrich sujetando una toalla de Babybel.



Fuente: Heretics Twitter

A. Objetivos

- Comunicar la alianza entre Team Heretics y Babybel, valiéndose únicamente de internet.
- Lograr notoriedad en redes sociales y, a poder ser, viralidad.

B. Estrategias

- Involucrar a creadores y jugadores del equipo en la acción.
- Escalonar las acciones para lograr mantener el nivel de atención de la audiencia de forma más prolongada.

C. Tácticas

- Se creó un contenido de marca basado en un *challenge*²⁰ en el que cuatro jugadores de Fortnite tenían que comerse un queso Babybel por cada baja que lograran hacer en el juego. La creatividad se basó en el *insight* de que siempre comemos o bebemos algo cuando estamos delante de una pantalla durante horas, ya sea jugando o viendo una película en el cine.

²⁰ Un *challenge* es un tipo de acción en redes sociales que consiste en realizar un desafío muy popular y retransmitirlo.

- Se organizó un sorteo en el Instagram de Babybel que fue *pusheado*²¹ por varios jugadores de Heretics.
- Heretics hizo otro sorteo en su Twitter en el que sus seguidores tenían que elegir el título de un spot de Babybel, la publicación también fue promocionada por los jugadores.

D. Medios utilizados

- Para esta campaña, Heretics utilizó canales propios como Twitter y Youtube.
- Algunos medios especializados en *esports* hicieron eco de la noticia, adquiriendo así medios ganados.

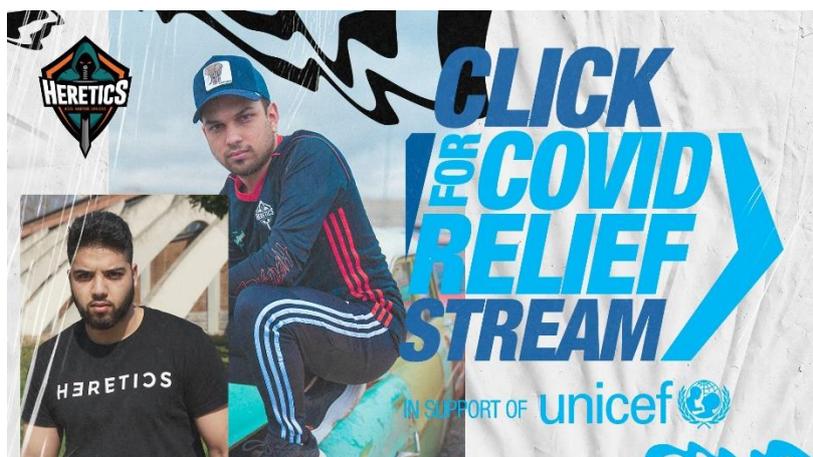
Aunque no se disponga de los resultados de esta campaña, “funcionó muy bien en redes sociales, con mucho rendimiento en YouTube para ser un contenido de marca (Anexo 2, p. 55).

CAMPAÑA 3: UNICEF (2020)

Se trata de la campaña más reciente de Heretics y una de las más especiales porque significa la entrada de la marca en un terreno al que no se habían adentrado hasta ahora y que algunos de sus competidores sí. Estamos hablando de la responsabilidad social corporativa (RSC), para ello Heretics une fuerzas con Unicef. Al haberse lanzado recientemente, aún no conocemos muchas de las claves ni resultados de este acuerdo que tendrán lugar en el futuro.

²¹ En marketing, *pushear* se refiere a invertir más recursos para acompañar con más fuerza una acción.

Imagen 11. Cartel del streaming solidario por la COVID-19 de Heretics y UNICEF.



Fuente: Heretics Twitter

A. Objetivos

- Comunicar el acuerdo de colaboración con UNICEF.
- Promover usos responsables del gaming.
- Luchar para reducir la toxicidad y los comportamientos negativos en los videojuegos y redes sociales.
- Ser proactivos para mejorar la situación de niños, niñas y adolescentes más vulnerables.

B. Estrategias

- Predicar con el ejemplo, no se puede combatir contra la negatividad y la toxicidad sin ser positivo y modélico.
- Involucrar a creadores, jugadores y embajadores de Team Heretics en las acciones conjuntas con UNICEF.

C. Tácticas

- Lanzamiento de un vídeo en Twitter y LinkedIn con una charla entre Antonio Catena y Javier Martos Mota, director ejecutivo de UNICEF, en la que hablan sobre su alianza y firman los documentos a la vez.
- Los jugadores de Team Heretics Pablo "Pereira" y Jamal "Rike" participaron en el *streaming* benéfico de UNICEF llamado #ClickforUNICEF, en el que se recaudaba dinero para las víctimas del COVID-19.

D. Medios utilizados (propios, pagados y ganados)

- Los medios propios utilizados por Heretics para esta acción han sido Twitter, LinkedIn y Twitch TV.
- Al ser una alianza con una entidad de perfil muy alto como UNICEF, la noticia generó mucha publicity en medios digitales.

3.2.3 Imagen proyectada, percibida y deseada

La imagen que se proyecta de Heretics ha sido cambiante a lo largo de su historia. Empezó como un club que solo competía en juegos como League of Legends, Counter Strike, etc... Es decir, meramente centrado en el ámbito deportivo competitivo.

Con el tiempo y las nuevas necesidades de la industria se ha ido cambiando la forma de trabajar desde dentro para proyectar otro tipo de imagen más enfocada a vender la marca como referente dentro de un estilo de vida determinado, más alejado del mercado puro de los videojuegos, pero sin desecharlo.

Los públicos de Heretics perciben una imagen muy asociada a sus gustos y maneras de pensar, alineándose totalmente con lo que la marca desea transmitir. Sus seguidores conocen a Team Heretics perfectamente, desde sus jugadores hasta los propios trabajadores de la empresa están en boca de los fans.

Que ambas imágenes, tanto la percibida como la proyectada, estén en sintonía (aunque no sea perfecta) es síntoma de buena comunicación y de haber realizado campañas eficaces, desde las que se desarrollan orgánicamente en el seno del club hasta las activaciones con creadores, embajadores o jugadores de Team Heretics.

La imagen deseada para Heretics en un futuro cercano, es que sus seguidores y el mercado perciba a Team Heretics como un holding de entretenimiento digital del cual surgen varias escisiones diferentes: la que tiene que ver con toda la industria de los *esports*, la de la moda, la de la música, del deporte convencional, etc. Para ello hace falta crecer mucho a nivel estructural y contar con muchos más recursos humanos, financieros y económicos.

3.3: Análisis del mercado

3.3.1 Posicionamiento de mercado

Team Heretics ha sido una referencia dentro del sector de los *esports* desde su nacimiento, gracias a las figuras reconocibles que han estado detrás del club. Que Goorgo lo fundase y más tarde se uniese TheGrefg, dos de los youtubers y creadores de contenido de más éxito de habla hispana, daban mucha credibilidad a todo lo que hacía y tocaba Heretics aunque luego, en los primeros años, todo el engage y el crecimiento en redes sociales no se acompañase de éxitos deportivos.

Una idiosincrasia especial como club que daba la misma importancia a jugadores profesionales que a creadores de contenido, acompañada del empuje extra que podían ofrecer los youtubers antes mencionados, favoreció a que la masa social fuese muy superior a la del resto de competidores y que en este aspecto pudiesen destacar desde el primer momento.

Ahora, como primer club de habla hispana y sexto club del mundo con más seguidores, el posicionamiento se ha reforzado manteniendo ese estatus como marca de referencia que sigue creciendo mes a mes.

3.3.2 Posicionamiento comunicativo

Desde Team Heretics siempre se ha querido ofrecer un estilo de comunicación cercano con su comunidad, que los fans vean al club como un igual, un amigo con el que podrían hablar de cualquier afición común.

Se busca estar en la tendencia y crear tendencia con iniciativas rompedoras no solo en la creación de contenidos, sino también en la forma de cómo comunicar. Es una manera de desmarcarse de la competencia más inmediata, que centra su comunicación en lo deportivo sin tener en cuenta variables como estas. Esto se debe a que al ser marcas más longevas que Heretics, son más estáticas si se trata de amoldar el tono o su comunicación a estilos y maneras diferentes, siendo esto una ventaja competitiva para Team Heretics.

3.4. Análisis de la competencia

Entre la competencia de Team Heretics encontramos varios grupos que podemos clasificar en dos niveles:

Deportivo:

Equipos y clubes de *esports*: son el principal competidor de Heretics ya que se encuentran en la misma industria. Aun así, debido a la diferencia de números y la cantidad de segmentación que existe podemos clasificarlos en tres grandes grupos:

- España: en nuestro país se encuentra la competencia más directa de la marca debido a que compiten en el mismo mercado. Pese a ello existen escalones de relevancia en el sector que hacen que no todos los equipos compitan al mismo nivel, los clubes que estarían en el mismo escalón y que por tanto son los principales competidores de Heretics son Giants Gaming, Mad Lions y Movistar Riders.

Giants Gaming: se trata de uno de los clubes más longevos de la escena, activos desde 2008. Además de su recorrido, históricamente siempre ha sido el club de referencia y el buque insignia de nuestro país en las competiciones internacionales, llegando a cosechar muchos éxitos deportivos tanto en nuestro país como a nivel internacional. Recientemente han firmado un acuerdo de patrocinio con Nike, lo que añade más competitividad si cabe a la relación con Heretics, patrocinados por Adidas.

Mad Lions: este club se fundó como uno de los primeros equipos en representar también una ciudad, que en este caso es Madrid. A pesar de su juventud (2017) han ganado casi todo lo que se puede ganar en España y en la actualidad compiten en la mayor liga de League of Legends de Europa, la LEC. Esto se debe a que en 2019, el holding empresarial canadiense OverActive Media, propietario de otros equipos y franquicias de renombre mundial como Splyce o Toronto Defiant, compró Mad Lions E.C. para su cartera de marcas. Gracias a esta transacción Mad Lions tiene licencia para participar en las competiciones de franquicias más selectas, como la mencionada LEC.

Movistar Riders: equipo perteneciente a la marca de telefonía Telefónica. También fue fundado en 2017 con la entrada de Movistar a la escena española, de la mano de Movistar *esports* noticias (ahora *Esports AS*) y un canal de televisión del mismo nombre dedicado íntegramente a los *esports* en España. A diferencia de los anteriores, Riders no ha tenido tantos éxitos deportivos pero si que cuenta con los medios y con herramientas suficientes para competir al mismo nivel.

- Europa: al ser un mercado totalmente distinto y más grande, cuesta mucho más competir contra algunos gigantes empresariales que “cuentan con presupuestos que multiplican por 10 al de Team Heretics”, pero contando con la desventaja de ser “marcas premium, que son más rígidas, desde el día 1 tienen que contar con lo mejor de lo mejor”, permitiendo a sus competidores más pequeños adaptarse mejor a las nuevas necesidades del target con estrategias más flexibles (Anexo 3, p. 62).

Algunas de las marcas de referencia a nivel Europeo son G2 (Alemania/España), Fnatic (Inglaterra/Mundial), Team Vitality (Francia), SK Gaming (Alemania), NaVi (Ucrania) o Astralis (Dinamarca).

Entretenimiento:

No toda la competencia “es Giants Gaming, ni G2, ni Mad Lions, que también, nuestra competencia es que decidas no ver Netflix o ir al cine para consumir un producto de nuestro catálogo de entretenimiento” (Anexo 1, p. 50).

Cuando hablamos de entretenimiento, hablamos de invertir tiempo de ocio en consumir un tipo de producto, sea cual sea, puede ser tomar algo con amigos en un bar, jugar a un videojuego o ver una película en casa o en el cine. Por tanto, para Team Heretics es importante formar parte de ese catálogo de prioridades de su público objetivo para colocarse entre las primeras opciones cuando tienen que tomar una decisión relacionada con el consumo de ocio.

3.5 Público objetivo

El target que despeja Team Heretics surge de la siguiente ecuación:

España tiene 46 millones de habitantes, aproximadamente 25 juega a cualquier juego, aunque sea del móvil, y una quinta parte, 5 millones, ha visto o ve de forma más casual o más hardcore *esports*. Nuestro objetivo es primero alcanzar a esos 5 millones de personas y después apuntar directamente a los otros 20 ayudándonos de embajadores, colaboraciones con marcas, etc. Todo esto teniendo en cuenta que el 50% de la *ip*²² proviene de Latinoamérica, por lo que los números son bastante más grandes (Anexo 3, p. 62).

Sobre este tema, el equipo de marketing afirma que “a nivel estadístico y de investigación del público objetivo no hay apenas trabajo más allá que la propia experiencia, escuchar a la comunidad y estar 24 horas al día los 7 días de la semana leyendo *feedback* de nuestro público e información circula por las redes” (Anexo 2, p. 55).

Imagen 11. Gregf, embajador de Heretics, con seguidores del club en Gamergy 2020.



Fuente: Heretics Twitter

²² En el ámbito de la industria del videojuego, una *ip* se relaciona con un tipo de universo independiente, con sus propias características y peculiaridades únicas. Catena se refiere a que el mercado latino sería otro tipo de comparación totalmente distinta a la de España.

En el estudio *esports: Profile of Participants, Complementarity with Sports and its Perception as Sport* realizado en España, se afirma que el 71% de los jóvenes entre 15 y 19 años y el 58% entre los 20 y los 29 estarían interesados en los videojuegos, siendo el 42% de las personas entre 30 y 44 años el último escalón antes de un decrecimiento del interés en los siguientes rangos de edad. La cifra de mujeres interesadas en los videojuegos llega al 50% en el segmento más joven, pero se reduce drásticamente en los siguientes, el porcentaje de interés masculino se mantiene durante más tiempo.

A nivel educativo, lo predominante es que el target se ubique en estudios de secundaria y bachillerato (49%) seguido de estudios de grado universitario (19%). Aproximadamente la mitad se encuentra trabajando (45%), por lo que tiene poder adquisitivo propio. El público objetivo se encuentra muy repartido por las ciudades españolas, siendo el 32% perteneciente a una capital de provincia, el 20% en localidades de más de 50.000 habitantes y el 47% en ciudades de menos de 50.000 habitantes (García. J, 2018).

A menudo vemos en las noticias o en reportajes que se describe a los seguidores de los *esports* de forma errónea, dando lugar a estereotipos perjudiciales para muchísimos fans que nada tienen que ver con la realidad. Lo cierto es que el público *gamer* es muy variado en cuestión de gustos, aficiones y personalidades, pese a sus diferencias, tener a los videojuegos como nexo de unión entre ellos ha facilitado el terreno para las marcas que quieren impactar a este tipo de target pero encontraban dificultades debido a estas mismas diferencias.

Los *gamers* creen que las competiciones de videojuegos también forman parte del deporte real, muchos practican horas y horas para poder llegar a ser profesionales, sobre todo los más jóvenes. Por eso no tienen demasiados problemas a la hora de configurarse un *set up*²³ adecuado invirtiendo dinero en buenos periféricos, ordenador o monitores, normalmente cuanto mayor habilidad tenga el jugador mayor será la calidad de su *set up*.

²³ Un *set up*, en jerga *gamer*, es el lugar donde se juega. Se compone de elementos como la mesa, el ordenador, los monitores, decoración, iluminación...

Están constantemente actualizándose en redes sociales de las noticias de sus equipos favoritos y aprovechando la cercanía que permiten redes como Twitter para interactuar con jugadores profesionales favoritos, tanto para elogiar como para mofarse.

El tono que se maneja es muy acorde a la cultura y a los códigos no escritos de la comunidad, repleto de jerga de videojuegos llena de anglicismos que utilizan igualmente cuando salen a la calle en su día a día y memes, tanto populares como mucho más nicho que solo llegan a entender unos pocos.

En el estudio “*We Know Gamers*” de Momentum, se menciona que el 61% de los *gamers* afirma que el entretenimiento es la principal razón por la que acuden a la industria de los *esports*. De hecho, el 60% cree que es más divertido que la televisión, algo que hace unos años sería impensable. Si antes hablábamos de estereotipos negativos sobre los *gamers*, hace falta señalar que el 39% considera que jugar a videojuegos les ha convertido en personas más extrovertidas, algo normal si tenemos en cuenta que el 70% juega a videojuegos en grupo (Marketing Directo, 2020).

Otro de los datos más relevantes que nos deja el estudio es que los jugadores están muy dispuestos a aceptar a marcas que patrocinen a sus equipos e incluso las probabilidades de que compren un producto patrocinado por uno de sus jugadores o equipos favoritos aumenta un 44%. Por tanto, vemos como este tipo de target reúne unas características muy específicas y unos códigos únicos que les permiten entenderse mutuamente aunque provengan de ambientes completamente distintos y tengan personalidades o aficiones contrarias. Por este mismo motivo las empresas que trabajan o pretenden meter la cabeza en la industria, procuran nutrirse de trabajadores autóctonos del sector o contactar con consultores para comprenderlo.

3.6 DAFO

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<p>→ Falta de profesionalidad en un sector muy joven aún con muchos jugadores y aficionados menores de edad.</p> <p>→ Industria aún carente de legislación firme y específica.</p> <p>→ Grupos de target muy distintos entre sí que dificulta la comunicación.</p> <p>→ Actividad enfocada a internet casi por completo, dependiente de eventos de <i>esports</i> para hacer acto de presencia en físico.</p> <p>→ Falta de recorrido histórico en la escena española debido a su juventud.</p>	<p>→ Tendencias de hábitos saludables que merman el tiempo que se está delante de una pantalla para consumir contenido online y puede generar rechazo en sectores influyentes al target (como los padres).</p> <p>→ Dependencia de <i>publishers</i> y competiciones para mantener la actividad constante.</p> <p>→ Dificultades para ser relevantes en el mercado internacional por la diferencia de presupuestos que se manejan.</p> <p>→ Burbujas de sueldos de jugadores en determinados juegos o ligas.</p>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<p>→ Mucha audiencia acumulada que crece cada vez más.</p> <p>→ Accesibilidad muy fácil gracias a páginas de <i>streaming</i> y redes sociales como YouTube.</p> <p>→ Embajadores de marca muy importantes y de actualidad.</p> <p>→ Capital intelectual de calidad gracias a experiencia muy amplia en el sector, incomparable con estudios o cursos.</p> <p>→ Ser percibidos como una marca pionera en innovación en España.</p>	<p>→ Posibilidad de expandirse a mercados relacionados, como el móvil.</p> <p>→ Ser el primer equipo español y de los primeros del mundo en colocar una tienda física para vender productos de Heretics.</p> <p>→ Ayudar a profesionalizar los <i>esports</i> con buen <i>know-how</i>²⁴ ejemplar y atraer más marcas a nuestro país, incluidas las no endémicas.</p> <p>→ Invertir más en el mercado latinoamericano en países como Argentina, explorado por algunos equipos pero sin profundizar demasiado.</p>

²⁴ Know-how es una expresión proveniente del inglés que se utiliza en marketing para describir la forma específica de hacer las cosas de una empresa.

Imagen 12. Stand de Team Heretics en Gamergy 2019 en IFEMA, Madrid.



Fuente: Heretics YouTube

3.7 Errores o posibles problemas de comunicación detectados

Un posible error de comunicación que se ha podido detectar durante esta investigación proviene de una estrategia que utilizan en redes sociales, concretamente Twitter.

Se trata de que han decidido separar la información del equipo en dos canales de comunicación distintos dentro de la misma red social. La actualidad del equipo y sus últimas noticias se pueden encontrar en @TeamHeretics y para encontrar la información puramente deportiva habría que visitar la cuenta @HereticsUpdate.

Diversificar las redes sociales y trabajarlas de distinto modo unas de otras no es un error, al contrario. Pero estamos hablando de una única red social, a priori podría parecer un acierto dividir la parte deportiva con la restante para que cada tipo de público tenga la información más a mano. Pero lo cierto es que seguramente exista un porcentaje amplio de público que se interese por ambos tipos de información, por lo que bifurcarla creemos que dificulta su acceso.

Para solucionar este problema contamos con redes sociales como Instagram o Tik Tok, canales mucho más adecuados que Twitter para llegar al público objetivo que va a seguir a Heretics por su vertiente *lifestyle* o aspiracional. La herramienta de Twitter, a pesar de que permite subir imágenes y vídeos, es vox populi que no funciona del todo bien y que

los usuarios prefieren las otras dos redes mencionadas para compartir este tipo de contenidos gracias a las opciones de edición, formato e interfaz.

Una forma de aprovechar las redes sociales si se tienen los recursos necesarios, es potenciar la inercia de buenos resultados y abrir una línea de comunicación en inglés o incluso en francés. Después de haberse clasificado para competiciones norteamericanas y haber fichado jugadores provenientes de equipos franceses y estadounidenses se podría haber aprovechado para desarrollar estas nuevas líneas y captar una parte, aunque fuera residual (ya que en países como EEUU se manejan números más grandes), de público objetivo y *viewership*²⁵.

Otro problema de comunicación detectado tiene que ver con la propia profesionalidad de los jugadores de *esports* en general. Al ser la mayoría de las edades muy jóvenes y carentes de la educación necesaria o disciplina debido a haber empezado a competir de forma amateur, es común (aunque cada vez menos) que las decisiones estratégicas del club relacionadas con la parte deportiva y la parte comercial no sean del agrado de algún jugador en cuestión. Cuando un equipo decide prescindir de un jugador y este no está de acuerdo con la decisión, es recurrente que sea difícil coordinar los discursos para comunicarlo y el resultado acabe siendo un escenario con dos versiones contrapuestas en el que la marca sale perjudicada porque los fans se vuelcan más con el jugador. Esto le sucedió a Team Heretics cuando se decidió prescindir de Endika “Sukry” en la CWL de Call of Duty, el jugador no hizo caso a las directrices que le indicaron desde la dirección e hizo varios comentarios en sus redes sociales que podrían ser hirientes para la marca. Para la vertiente comercial, tenemos el caso de que jugadores provenientes de otros países no estén dispuestos a dedicar el tiempo necesario a formar parte de acciones comerciales de marcas que no sean internacionales, o involucrarse en contenidos de marca que requieren de una participación activa para que no resulte algo forzado e incómodo. La solución a estos problemas causados por terceros, aparte de cerrar cláusulas contractuales para prevenirlos, sería educar a los jugadores desde el principio e inculcarles los propios valores del club. Al fin y al cabo los jugadores también son un *stakeholder*²⁶ importante para Team Heretics, tanto para los que ya hayan pasado

²⁵ Término proveniente del inglés para referirse a la audiencia.

²⁶ Grupo de interés.

por el club y puedan convertirse en embajadores no oficiales de la marca como para los que están por llegar, que verán con mejores ojos participar en las actividades que realicen para cualquiera de estos propósitos. Por tanto, aportar valor puertas a dentro y cohesionar al grupo perteneciente a la sección deportiva es vital para que suceda todo con éxito, por ello se recomendaría realizar actividades de *team building*²⁷ para fortalecer los lazos que vinculan a jugadores y a la organización.

También hemos observado que muchas de las acciones con marcas provenientes del departamento comercial, sobre todo las que son partners (no patrocinadores, ya que estas disponen de un *budget*²⁸ mayor) no suelen estar muy cuidadas a nivel creativo, yendo bastante por detrás de las tendencias. Esto es algo que no puede permitirse si basas tu modelo de negocio en ser relevante para una audiencia muy exigente con lo que consume en internet, por lo que se recomendaría contar con un director creativo en la plantilla o por lo menos con una persona en el equipo de marketing/contenidos que tenga experiencia y bagaje en el campo creativo, para poder optimizar las acciones que van a desembocar en mejores relaciones con sus partners y con el cumplimiento de los KPI que se hayan establecido para cada una.

Por último, durante la investigación hemos podido observar que no se hace apenas investigación para conocer al target de la marca a fondo. Si el objetivo de la empresa es poder llegar a millones de personas, no es óptimo dirigir toda la comunicación con el tono o con estrategias dedicadas a un segmento muy concreto que son los que provienen de los videojuegos. Trabajar con embajadores de marca variados y de fuera del sector es un buen paso para estar ahí, pero si no se trabaja en acciones conjuntas con ellos adecuándose al target no *gamer* no se va a progresar tanto como esperan. Se recomendaría entonces realizar investigaciones, como por ejemplo encuestas, para conocer en profundidad y con muchos más detalles al público objetivo más generalista. Gracias a la cantidad de fans y seguidores en redes sociales sería una acción muy sencilla de llevar a cabo y que seguramente aporte el conocimiento necesario o las claves

²⁷ Son un tipo de actividades enfocadas a mejorar el rendimiento de los equipos y sus relaciones interpersonales mediante juegos, deportes, etc.

²⁸ Presupuesto.

necesarias para poder emprender estrategias de comunicación más adecuadas al target más generalista.

3.8 Propuesta/aportación

Después de observar con detenimiento las últimas campañas de Team Heretics, hemos identificado que existe una posible disonancia entre la identidad de Heretics percibida por su público y la campaña de UNICEF.

Nos referimos a que, como hemos visto en capítulos anteriores, una parte muy importante de la imagen del club se basa en ser el chico malo de la escena, en mantener una estrategia de comunicación agresiva con la competencia, rozando la línea de la toxicidad (aunque siempre sin cruzarla) y conectar con su target precisamente gracias a este desmarque respecto al resto de competidores más “políticamente correctos”. Esta campaña, por tanto, puede llegar a ser confusa y deteriorar (o corregir) esta imagen que han construido a lo largo de estos años.

Por ello, la aportación realizada en este trabajo se basa en potenciar el área de responsabilidad social corporativa de la empresa de otra forma más natural y acorde a los valores del equipo.

La RSC es una práctica que, recientemente, todas las grandes y no tan grandes marcas han desarrollado acordes a la inclinación moral o ideológica de sus públicos, cada vez más asociados a corrientes de preocupación por el medio ambiente o colectivos sociales desfavorecidos o maltratados de la sociedad.

Por tanto la propuesta de campaña que se realiza en esta investigación se basa en una colaboración de Team Heretics con Juegaterapia, una fundación cuya actividad es facilitar la lucha contra el cáncer de los niños y adolescentes gracias al entretenimiento que ofrecen los videojuegos.

El insight de esta campaña reside en la respuesta a la siguiente cuestión: ¿hay algo más inconformista y rompedor con lo establecido (claves de la identidad básica de Team Heretics) que siendo un niño o una niña pequeña, puedas llegar a vencer a una enfermedad tan terrible como el cáncer?

Las alianzas naturales y orgánicas con sus patrocinadores y partners estratégicos son clave para Team Heretics, y poder llegar a ser una marca que entretenga a masas de jóvenes y adolescentes es el objetivo número uno. Por lo que cuidar de los que el día de mañana pueden llegar a ser sus seguidores es lo más sensato del mundo.

3.8.1 Objetivos

- Reposicionar a Team Heretics como una marca socialmente responsable con sus públicos.
- Aumentar la reputación de marca en un 3% durante un período de 9 meses.
- Conseguir un grado de notoriedad de marca nivel top of mind del sector para los próximos 3 meses.
- No nos planteamos ningún objetivo de marketing, tan solo de comunicación, ya que no se pretende perseguir ningún tipo de beneficio económico con esta campaña.

3.8.2 Estrategias

- Estrategia de diferenciación por acciones offline, dando peso a las acciones en físico, sin perder, por descontado, la presencia en internet, ya que ahí es donde reside el núcleo del público objetivo.
- Por ello otra estrategia de diferenciación utilizada en esta campaña va a consistir en crear contenidos digitales interesantes para el público objetivo de Heretics.
- Trabajar para conquistar al público infantil gracias a una estrategia de segmentación, por ello participarán activamente durante el 100% de la campaña para inculcarles los valores del club.

3.8.3 Tácticas

- Se construirá una zona gaming en el hospital 12 de octubre de Madrid con ordenadores y videoconsolas para los niños y niñas, con productos de los patrocinadores del equipo Logitech y Noblechairs.
- Los jugadores de Fortnite visitarán el hospital y enseñarán a los niños y niñas algunos trucos para ser mejores jugadores (con posibilidad de prorrogar las visitas más adelante).

- Los raperos Chuty y Force compondrán una canción sobre la lucha contra su enfermedad asociándola a los valores que quiere transmitir la marca de Heretics para inspirar a los peques.
- Se creará un pañuelo Team Heretics para los muñecos BabyPelones que comercializa Juegaterapia para recaudar fondos de los colores de la marca.
- Se hará una donación de dinero a la fundación.

3.8.4 Medios

- Los canales de comunicación serán tanto propios como compartidos con Juegaterapia.
- Se espera conseguir algunos medios ganados gracias a trabajar cuidadosamente las relaciones públicas.

CONCLUSIÓN

Tras estudiar en profundidad a Team Heretics, hemos descubierto que utilizan un modelo de negocio y una manera de trabajar la publicidad innovadora y vanguardista.

Heretics viene de ser una empresa emergente de cuatro empleados que ha sufrido varios cambios (algunos incluso forzados) hasta ser lo que es hoy en día, una empresa de más de 25 empleados que factura 3,5 millones de euros al año. Por tanto han demostrado que existen formas diferentes de hacer las cosas que realmente funcionan y que podrían servir como fórmula de éxito para start-ups similares.

Con esta investigación se ha pretendido ahondar más en esta metodología y modus operandi de la marca para, por una parte, aprender buenas y diferentes prácticas y maneras de trabajar una marca y, por otra parte, analizar posibles errores y mejorar, si cabe, los aspectos más descuidados de Team Heretics.

Los *esports* son un fenómeno relativamente nuevo, todas las empresas que nacen en este sector, en un entorno complemente digital, lo hacen con sus formas y con modelos únicos e independientes adaptados a las necesidades de cada uno. Conseguir analizar a fondo una de estas marcas resultaría irrealizable si nos apoyáramos única y exclusivamente en bibliografía y textos que no están trabajados expresamente ad hoc, por lo que el valor real de este trabajo reside en haber extraído la mayor part de los datos de primera mano para trabajar en un análisis completo y exhaustivo.

Al fin y al cabo, al poder contar con las tres personas más importantes del club, se ha conseguido toda la información necesaria directamente de ellos y se han podido atravesar tanto las capas más visibles de la empresa como las más internas. Gracias a ello, se ha tenido la oportunidad de analizar en profundidad todo lo que la rodea.

Por tanto, este trabajo pretende aportar para Heretics un documento de valor de análisis interno y externo de la propia marca que ayude a mejorar y desarrollar óptimamente su comunicación a todos los niveles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Ruiz, Antón. (2012). *La magia del "planner". Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. ESIC Editorial. Recuperado de: <https://tinyurl.com/yy6wbmau>

Asociación Española de Videojuegos (2020). Posicionamiento común de la industria del videojuego y los esports. Madrid. Recuperado de: <http://www.aevi.org.es/e-sports/>

Ayestarán R., Rangel, C., Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica. Conectando con el consumidor*. Madrid. Editorial ESIC.

Breva, E., Campos, C., Mut, M., y Sanahuja, G., (2015). Primer estudio sobre el estado del patrocinio deportivo en España. *Dircom, Universidad Jaume I*, p.13.

Carretero, A. (2019). Los esports suben una marcha en España de la mano de los patrocinadores de gran consumo. *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/marketing/los-esports-espanoles-revolucionan-su-negocio-de-la-mano-de-los-patrocinadores-no-endemicos.html>

Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. ESIC Editorial. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y3cg878q>

García-Contell, P. (2017). *El patrocinio deportivo en el sector asegurador (trabajo de fin de máster)*. Universidad Jaume I, Castellón. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/172751>

García, J. (2018). *esports: Profile of Participants, Complementary with Sports and its Perception as Sport. Evidence From Sports Video Games*. *Barcelona GSE Working Paper Series, número 1059*.

García-Noblejas Sánchez-Cendal, Gabriel (2015). *El Arte de la Guerra*. Traducción directa del chino antiguo. Madrid: Alianza Editorial.

Marketing Directo. (2020. 25 de mayo). *Los gamers ven con buenos ojos a las marcas que apuestan por patrocinar a un jugador o un equipo*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/los-gamers-ven-con-buenos-ojos-a-las-marcas-que-apuestan-por-patrocinar-a-un-jugador-o-un-equipo>

Newzoo (2018) *Spain Games Market 2018*. Newzoo Europe. Recuperado de: <https://newzoo.com/insights/infographics/spain-games-market-2018/>

Universidad Internacional de Valencia. (2019). *Los equipos de esports en España, ¿qué son y cómo funcionan?* (Valencia) Recuperado de: <https://www.universidadviu.es/los-equipos-de-esports-en-espana-que-son-y-como-funcionan/>

Wink TTD. (2019). *Descubriendo los esports* (segunda edición). Recuperado de: [https://www.esportsbureau.com/wp-content/uploads/2019/06/Presentacio%CC%81n WINKTTD Descubriendo-los-Esports.pdf](https://www.esportsbureau.com/wp-content/uploads/2019/06/Presentacio%CC%81n-WINKTTD-Descubriendo-los-Esports.pdf)

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Arnau Vidal, COO y fundador de Team Heretics

¿En qué consistieron vuestras investigaciones previas y vuestros estudios del mercado antes de decidir lanzarse a crear una marca nueva en un ecosistema tan competitivo y poblado como son los *esports*? ¿Qué resultados obtuviste que apoyaran vuestra idea de negocio y cuáles eran los que, al contrario, os hacían dudar un poco más?

Bueno pues al inicio el estudio no fue como tal, sino que coincidimos en algunos equipos antes y acabamos juntándonos. Nos dimos cuenta de que en España y podemos decir que en Europa también, ningún equipo de *esports* había seguido el modelo de Optic Gaming o Faze Clan (trabajar con influencers con target que comparte sinergias con el de *esports*), por lo que vimos un hueco perfecto entre la densidad que hay.

Entonces vimos que, en nuestro país, nadie lo había llevado a cabo como modelo de negocio o estrategia principal, solo algunas colaboraciones. Entonces surgieron varios factores en el entorno que nos plantaron para decirnos: ahora o nunca. Giants se libraba del equipo de Call of Duty (jóvenes talentos) y la plaza de la SLO. Empezamos como un equipo de only COD, como una start-up aprendiendo desde 0 completamente como prueba y error. Cogimos lo que teníamos ahorrado y lo intentamos, podría haber salido mal, pero nos ha salido bien. Creciendo orgánicamente y explotando al máximo nuestros recursos.

Cuando nació Heretics, creo que todo el mundo desde el principio percibió algo diferente en el equipo que lo desmarcaba del resto, ¿en qué consiste la marca Heretics? ¿mantenéis la misma filosofía y los mismos valores que quisisteis atribuirle desde el principio? ¿ha cambiado algo, quizás, tras estos años de experiencia?

Nosotros hemos querido tomar un rumbo muy diferente al que predomina en el sector, ya que la mayoría de los clubes está gestionada por personas de 40 tacos. Con una visión muy clásica, estática y que trabajan de forma muy estándar, nosotros quisimos hacer de Heretics una extensión de nuestra personalidad, personas jóvenes que juegan con los límites de todo.

Por eso hemos trasladado esa filosofía a nuestra marca y la gente percibe ese atrevimiento o energía. También hemos trabajado muchísimo otras facetas cercanas al entretenimiento o el lifestyle para desmarcarnos del resto. Un ejemplo es por ejemplo incorporar a un jugador como Reguilón para acercarnos al fútbol, a entretenimiento gaming con Grefg, dentro de poco entraremos en otro terreno muy diferente, pero con el que compartimos sinergias ... en definitiva, cuidamos nuestro contenido, ropa, merchandising... con el fin de convertir a Heretics en una marca de referencia tanto dentro del gaming como fuera de él. Nosotros no hemos partido con una infraestructura o un presupuesto enorme como Movistar Riders, nosotros nos hemos valido de talento joven y una estrategia de comunicación atrevida, rompedora, como meternos con x persona o club, pero sin cruzar la raya y aunque nos salga mal. Creo que ha sido muy positivo porque hemos desarrollado una personalidad, un estilo propio que se aleja de todo lo que hay y hemos provocado pues que mucha gente nos acabe odiando, pero también que un montón más se siente y diga: hostia, como mola este equipo.

¿Hasta qué punto juegan un papel o condicionan vuestros patrocinadores la comunicación de Heretics?

La gran mayoría de marcas con las que trabajamos precisamente quiere trabajar con nosotros debido a que comparten nuestros valores y nuestro modo de hacer las cosas. Aunque sí que es cierto que en algunas cosas sí que hemos tenido que recoger cable o rectificar porque al final pues hay que alinearse con lo que opina el señor de KFC. La verdad que hemos tenido suerte de trabajar con los que trabajamos aunque sí que hay cosas que no hemos ni podido sacarlas porque se iban demasiado.

¿Cuál es el origen y la evolución de la identidad visual de Team Heretics?

Cuando estuvimos pensando en la marca, un equipo que nos inspiró de NA era Renegades, ya que reunía los factores/valores que queríamos proyectar. Entonces supimos que la LVP había creado una serie de equipos por si no podían entrar en la SLO algunos clubes, un rollo raro. En cuanto vimos el logo nos encantó y nos quedamos con él, pronto Team Heretics surgió y nos vino al pelo con lo que queríamos. Luego solo fue sublimar identidad e imagen y nació Team Heretics.

¿Cuál es actualmente vuestra estrategia de comunicación? ¿Qué estrategia general de marca seguís? ¿Ha sufrido Team Heretics algún cambio en su estrategia comunicativa a lo largo del tiempo?

Nosotros en cuanto a comunicación hemos buscado un estilo que se salga de lo común, vocabulario joven acorde a nuestro público. En ese aspecto tampoco es que hayamos cuidado mucho la comunicación en cuanto a definirla, nosotros hacemos acciones con mucho impacto que hablan por nosotros y que nos allanan el terreno para comunicar con facilidad, por detrás de la acción. Queremos ser gamberros sin perder la... grandeza. Está claro que hemos sido pequeños antes de ser grandes. A la hora de fichar nos rodeamos de tíos jóvenes que buenísimos y carismáticos, tanto en csgo, en Fortnite, etc. Eso es importante para fidelizar y mantener a nuestra audiencia, en otras palabras, nosotros siempre trasladamos o nos codeamos con personas que tienen nuestra forma de comunicar, son de nuestros "assets" más importantes.

Excepto vosotros y Giants ningún otro equipo de *esports* en España había contratado paid para anunciarse, tradicionalmente siempre se han utilizado únicamente medios propios, ¿crees que es rentable para un equipo de *esports* español invertir en paid?

Si a ver, nosotros no nos hemos fijado nunca en lo que han hecho o dejado de hacer en España, solemos fijarnos más en Europa o Estados Unidos. Entonces nosotros creemos que si es beneficioso si lo haces con moderación y si lo haces con sentido, si presentamos a KioShiMa en CSGO es muy probable que lancemos publi pagada, o como esta campaña de adidas. Nunca pagaremos para posts no destacables, porque no sacaríamos ningún tipo de beneficio más allá de inflar números.

¿Estamos muy lejos de convertir a un equipo de *esports* en un anunciante "mainstream" a nivel nacional?

Yo creo que en el sector hay un grave problema, es que hay muy pocos equipos que sepan hacer las cosas bien y muchos otros que no aportan absolutamente nada. En Europa tenemos a Fnatic y Vitality por ejemplo, en España también. La maduración del sector nos obliga a ser mejores constantemente, con el tiempo los que no sepan hacer las cosas bien morirán y solo quedarán los que sí sepan hacer las cosas.

La gente que está aquí puede saber muy bien cómo funciona el mercado de los *esports*, lo que funciona y lo que no, pero también necesitamos de esa visión exterior para ponernos los pies en la tierra y sobre todo aprender. Por eso nos estamos nutriendo de personas que han trabajado fuera de los *esports* y que tienen algo de valor que aportarnos a todos. Nosotros ponemos el conocimiento de *esports* y ellos nos dan profesionalidad y la realidad de cómo funcionan las cosas ahí fuera. Eso también nos hace encontrar el camino para permanecer aquí durante mucho tiempo.

Respecto a convertirnos al mainstream... Creo que puede ser muy positivo en algunas situaciones, pero no lo recomendaría para otras. La inversión o la capacidad de mover personas que tiene un equipo de fútbol o baloncesto es muy difícil que la consigamos por ahora. Por ejemplo, hay equipos que tienen un mini-estadio como x6tence donde 30 o 40 personas caben para ver los partidos, también tengo que decir que nosotros nos dirigimos a un público muy joven que apenas tiene poder adquisitivo propio. Por tanto creo que aún nos queda mucho para acercarnos a ese nivel mainstream.

Call of Duty fue el pilar principal de vuestra marca. Nacisteis con el mejor equipo del momento y durante mucho tiempo fueron vuestros únicos jugadores, os acercasteis a un target muy especial que ya conocíais de sobra y desvincularos de forma tan abrupta de vuestras raíces no habrá sido fácil. ¿Cómo se ha producido este cambio de visión tan radical?

Está claro que nos fastidió mucho, pero ya estamos recuperados. Nos fastidió porque nos pedían una inversión muy fuerte (millones de dólares) y unos recursos financieros que no teníamos en ese momento ni que podíamos conseguir. Aun así empezamos a contrarreloj y a marchas forzadas, a mover contactos, a dar charlas, viajar... todo para buscar inversores. Tuvimos que aprender muchísimo de finanzas y todo lo que lo rodea. Gracias a esto, aunque no nos saliera bien la primera vez, podremos llegar al futuro mucho más preparados y con muchas más oportunidades gracias a la experiencia.

Tener que desprendernos del equipo principal de Heretics, con el que habíamos estado 2 años, creando contenido y un sinfín de cosas más... de un día para la otro te lo quitan, fue un golpe duro. Nos sentamos a reflexionar y claro, pensábamos: “nos han quitado a nuestro mejor equipo, tanto el que mejor rendía como el que más resultados

comerciales nos daba". Tuvimos que pensar rápido cual debía ser nuestro siguiente movimiento porque sentíamos que podíamos despedirnos en cualquier momento.

Anexo 2. Entrevista a Alejandro Marcos, CMO de Team Heretics

¿Qué estrategia general y qué estrategias de marketing desarrolláis en Team Heretics a todos los niveles?

A nivel de estrategias no seguimos... bueno no seguimos... seguimos muchas estrategias, pero no te puedo cuantificar que seguimos “estas estrategias de marketing”. Nosotros nos fijamos en octubre/noviembre unos objetivos para el año siguiente y ponemos unos KPIs entorno a estos objetivos.

Para cumplirlos pues ponemos en marcha una serie de estrategias de marketing, entonces... Te puedo resumir algunos.

Los objetivos principales de Heretics son dos, por una parte la captación de fans y por otra la fidelización de los fans. Entorno a estos establecemos todas las estrategias, kpis y todo lo que hacemos todo el año.

Para aterrizarlo un poco, por ejemplo para captar fans, lo medimos y hacemos kpis con crecimiento orgánico de 1,2 millones este año, y un crecimiento total de 2 millones, pues para medir esto calculamos “hemos crecido un 25%”. Siempre medimos diferente el crecimiento para nuestros jugadores y para nuestros creadores de contenido, porque tienen públicos diferentes (para los creadores es más fácil subir seguidores). ¿Cómo lo obtenemos? Por ejemplo abriendo tik tok, otro canal de comunicación que sirve para crecer orgánicamente, captar nuevos seguidores y retroalimentar nuestras otras redes. Esa es una forma, otra estrategia es un plan de contenidos en la estrategia de comunicación de redes sociales, primero identificamos que contenidos son los que más gustan y más interacciones y viralidad generan. Otro ejemplo: los clips de los jugadores haciendo gilipolleces, que si este se rapa la cabeza, aprovechando los memes tendencia... todo lo que gusta lo trasladamos al plan de contenidos para cumplir estos objetivos. En definitiva implantando un buen plan de contenido dentro del plan de comunicación usando nuestros canales o abriendo nuevos.

Para fidelizar fans, pues lo medimos teniendo un engagement... del 8% por ejemplo. En 2019 teníamos un 7,16% pues en 2020 el objetivo es un 8% en todas las redes. ¿Cómo lo buscamos? Pues viralizando contenidos, cuantitativamente pues miramos nuestras interacciones y si buscamos algo más cualitativo pues nos fijamos en el feedback que

deja la comunidad que siempre es un buen indicador, aunque hay mil factores más. Una acción para fidelizar más es haber incorporado a Chuty y a Force, eso nos hace abrirnos a otros mundos y nichos de mercado y captar otros públicos que van a ser fieles a la marca, y los que ya estaban pues les gusta mucho más aún.

Otra cosa que fideliza, ser referentes. Cuando eres referente en entretenimiento digital pues fidelizas mucho más, porque la tiene quiere estar con el mejor. El año pasado tuvimos mucho éxito en Latinoamérica y este año repetiremos algo parecido a lo del año pasado que nos mantenga como referentes en entretenimiento digital. Otro medidor que tenemos en cuenta son las visitas del canal de youtube, con unas métricas altísimas que nos convierten en referentes. Otra forma: subiendo más de x vídeos semanales, mensuales o anuales y manteniendo esas métricas, siendo TT en twitter, si hemos conseguido 10 TT es que hemos generado conversación 10 veces en internet, cosa que está muy bien.

La tercera pata es hacer a la gente formar parte del club, esto lo vamos a hacer creando un carnet de socio para que la gente se sienta parte del equipo y otra forma es sobre todo en presenciales, los eventos nos hacen captar fans, fidelizar nuevos y fomentar el sentimiento pertenencia, porque los fans quieren formar parte de nuestra aventura cuando lo ven de manera física.

Estas son las estrategias principales que ponemos en marcha en Heretics, ya te digo, muy por encima pero es lo principal, nosotros trabajamos un poco muy sobre la marcha. Como hay muchos más objetivos, pues ponemos en marcha más estrategias, ideas o acciones para cumplir los kpis de cada lanzamiento, creadores de contenido, embajadores, eventos o lo que sea.

¿Qué factores tenéis en cuenta a la hora de aproximaros a estos nodos o segmentos de nuevos públicos e influencers?

Lo primero en lo que nos fijamos es la complicidad y ver que encaja con nosotros. Por ejemplo el futbol o las batallas de gallos es algo natural para nosotros, son un fenómeno cultural que es muy presente en las generaciones jóvenes. Entonces aliarnos con estas referencias culturales que han nacido con nosotros nos hacen acercarnos a ellos y formar parte de su cultura. Otro ejemplo, la moda, un fenómeno que estaba dormido y

que en los últimos años ha explotado con el rollo del streetwear y todo eso pues también nos interesa mucho. Antes de entrar pensamos: queremos ser un fenómeno cultural que aglutine las tendencias digitales de nuestra generación, entonces todo lo que sea orgánico, funcional, natural y que encaje con nosotros pues entraremos ahí, ya sea futbol, batallas de gallos, moda, cocina, nutrición o fitness.

Hemos visto en otros ejemplos del sector que las estrategias de contenidos, por muy trabajados y profesionales que sean, no tienen el mismo éxito que en Heretics. ¿Por qué no funciona con todos? ¿Qué debe tener un buen branded para encajar en TH?

Lo más importante es entender al público al que te diriges. Está claro que una buena inversión en contenidos no hará que conozcas más a tu público objetivo. Que algo sea muy bueno no implica que vaya a triunfar, y hay cosas que triunfan que son un bodrio, aunque habría que preguntarse si de verdad son tan bodrio porque están triunfando. Hay algunos elementos identificables que hacen que las cosas funcionen con calidad.

Lo que hace que funcione en TH es que nosotros entendemos perfectamente a nuestro target porque sabemos de dónde vienen. Son gente que es de TH que les da igual lo que hagas, hay fans de Grefg y Goorgo, hay gente que viene de los *esports*, de YouTube, que les gusta simplemente lo que subimos... También es importante es comprender que es lo que funciona en cada canal de comunicación, por ejemplo vamos a YouTube tendencias y vemos que funciona esto, esto, esto y esto, pues se trata de reproducir esas tendencias con el toque personal para estar tú ahí. Incluso cuando lleves un tiempo te podrás adelantar a esas tendencias y convertirte tú en la tendencia. Por tanto lo importante es comprender al público y saber diferenciar y trabajar cada canal de comunicación de una forma distinta, algo que muchas empresas también de fuera de los *esports* no saben identificar.

Mira, un ejemplo de activación que hemos hecho recientemente con Babybel en plena crisis del coronavirus. Dijimos, ¿Qué hacemos? ¿Cómo presentamos esto de forma natural, sin forzarlo y que no sea muy brusco? Pues vamos a juntar todo lo que encaja, cuando juegas a videojuegos es normal que te entre hambre, ¿no? Pues dijimos venga, un challenge tan ridículo como el de comerse un Babybel por cada baja te hagas jugando

al Fortnite, esa recompensa de ese quesito que está buenísimo y que te mueres por comer por cada vez que mates a alguien en el Fortnite.

Esta acción funcionó muy bien en redes sociales y en YouTube que tuvo más de 200.000 visitas, que para un contenido de marca está muy bien.

Obviamente la teoría es más sencilla que la práctica pero para hacerlo bien tienes que dar en el clavo conociendo bien a tu público y tus canales de comunicación.

¿Qué hacéis en Heretics para conocer a vuestro consumidor? ¿Qué tipo de investigaciones realizáis?

Si te soy sincero, a nivel estadístico y de investigación no hay apenas trabajo más allá que la propia experiencia, escuchar a la comunidad y estar 24/7 leyendo feedback de nuestro público y todo lo que circula.

También entendemos nuestra estrategia de marca, es decir, yo crezco con Chuty y Force pero entiendo que tengo fans que vienen de ahí, lo mismo con Grefg y el resto de los creadores. Tenemos en cuenta a través de qué articulaciones viene la gente y se trata de dar en el clavo con lo que les gusta.

¿Qué pesa más, creatividad o investigación?

Creatividad y experiencia, sin duda. La investigación la hacemos a posteriori. Aprendemos mucho del ensayo-error, ¿qué ha funcionado? ¿qué no ha funcionado aquí? Al final, en los *esports* y el entorno digital está todo por hacer, es complicado ser creativo pero está todo por hacer. Vamos haciendo y vamos fallando y acertando. Hemos tenido que borrar videos en YouTube que pensábamos que iban a petarlo y al final se han estampado con menos de 40.000 reproducciones (nuestro mínimo). Entonces vemos qué ha fallado con el contenido o incluso con la propia herramienta de YouTube, que también puede ser. Si teníamos que haberlo pusheado con unas stories, unos tuits, con lo que sea. Cuando hacemos autocrítica y se investiga que ha fallado entonces ahí aprendemos a posteriori. Al principio todo viene por experiencia, por trabajar con la marca desde el minuto 1, por entender al público, leer feedback, estar al día...

¿Cuál es el desafío más importante que tiene Heretics por delante?

Yo creo que seguir creciendo a este volumen de forma orgánica y convertirnos en una marca mainstream. El objetivo es ser mainstream sin depender de nadie más que de nosotros mismos, orgánicamente.

¿A qué nivel de mainstream?

Ya... es complicado definirlo, yo considero mainsteam más de 1 millón de seguidores. Ya estaríamos ahí pero cuando hablo de mainstream es literalmente que todo el mundo te conoce. ¿Seremos mainstream cuando seamos el Real Madrid? Evidentemente no, esperamos serlo antes de ello. Pero... guau, no te podría decir ese momento.

¿Cuál es la clave del éxito de Heretics?

Yo creo que seguir un modelo que nadie estaba haciendo hasta ahora y entender esto como entretenimiento digital y no como una competición.

¿Qué áreas habéis tenido que reforzar más para llegar hasta aquí?

Contenidos y comunicación, la clave aquí es el marketing al final. Tenemos una marca muy fuerte gracias al cuidado y al cariño que le dedicamos, luego llegarán los resultados a nivel comercial o deportivo pero sin duda lo más importante es la marca y el trabajo diario. Y “on top” tener esa visión de lo que quieres conseguir en el futuro para llegar ahí, lógicamente.

¿Qué sentido estratégico tiene aliarse con personajes tan ajenos a los videojuegos y sus competiciones como Reguilón, Force o Chuty?

Es entrar en nuevos mercados, si el objetivo es ser mainstream y ser referente cultural de nuestra generación y de las venideras, entonces al final tienes que entrar en diferentes nichos con cosas naturales que encajen con tu forma de ser de la empresa, de la marca y de tu público objetivo. Todo son cosas que nos apoyan para cumplir nuestro objetivo final que es ser un fenómeno de masas.

¿Crees que es importante desmarcarse poco a poco de volcar todas las estrategias al digital, aunque hablemos de *esports*?

No, creo que nuestra fuerza está en digital y que hay que seguir trabajando ahí. Obviamente la presencia física es una barrera que hay que romper y que es muy importante pero hay que ver cómo podemos romperla. ¿Cómo? Aliarse con marcas de producto, poner tu marca en establecimientos físicos, eventos, ampliar nuestra gama pues con la música, la ropa... por ejemplo estuvimos en scrabble, un evento referencia de moda y streetwear. La barrera física es importante pero hay que focalizar 100% en digital, lo hemos visto con el COVID19, si tu marca no focaliza en digital, no... te vas al carajo. Y en el futuro esto va a ir a más, y nosotros que somos nativos y crecidos en internet seguiremos apostando por ello al 100% y lógicamente teniendo presencia física como una parte importante que trabajar.

En la campaña #LoQueSomos no solo presentasteis una equipación, fue una forma de proclamarse, de decir “aún estamos aquí”, vino en un momento en el que recientemente perdisteis el equipo más importante y había que reinventarse de alguna forma. ¿Qué fue antes, la idea o la necesidad de hacer esta campaña?

La campaña la trabajamos Jorge (Goorgo) y yo y se nos ocurrió... literalmente fue: tenemos que sacar una campaña con Adidas, hacer algo diferente con el presupuesto, no sé... poner un puño sobre la mesa y hacer algo guay y marcar tendencia. Conseguimos ese budget por parte de Adidas y salió por la boca de Jorge “lo que somos” y empezamos a darle forma en dos horas. Decidimos como queríamos que fuera el spot, lo que queríamos contar y luego ya aterrizamos un poco la estrategia, objetivos, blablablá, pero las ideas clave las sacamos en esas 2h.

Al final no es un “seguimos aquí”, es un “esto es lo que somos de verdad”. Heretics no va solo de COD, aunque sea un fastidio quedarnos sin ellos, no va solo de *esports*, va de mucho más. Lo que somos fue lo que va a ser el año que viene, es una muestra para enseñarle a la gente en lo que estamos trabajando y lo que puede esperar de nosotros. Nosotros desde dentro nos veíamos con la ropa que molaba, con estos influencer super famosos, con los videos que molan, las fiestas, etc. Pero la gente no veía lo que nosotros veíamos, y decidimos mostrárselo en forma de contenido pero con una narrativa, que

es muy potente a nivel comunicación. Lo que somos fue eso, un decir “este año hemos hecho estos fichajes, nos hemos movido en esta línea” pero la gente no se ha dado cuenta. De hecho en el spot no hay casi nada relacionado con videojuegos, apenas 4 frames. Nosotros no somos solo *esports*, somos cultura y venimos a posicionarnos en el mainstream, va más allá del gaming. Este ha sido el lema que hemos puesto para trabajar este 2020, y a la gente hay que decírselo.

¿Qué valor aporta Team Heretics a su público y que espera aportar en un futuro?

Yo creo que lo más importante que podemos aportar es que entretenemos. Es lo fundamental, somos los únicos que son capaces de entretener a miles (quizá millones) de personas siendo rentables. Nuestro objetivo aquí no es otro que entretener, hacer pasar un buen rato, que se divierta con nosotros y nos vea, es lo principal que aportamos. También estamos liderando el conocimiento de la escena, no solo por los creadores, también por la imagen de marca y los contenidos que hacemos. Eso es lo principal, el valor más importante es que entretenemos siendo rentables sin necesitar financiación privada para subsistir.

¿Qué podemos esperar de Team Heretics en los próximos meses?

Es que si me hubieras preguntado esto en enero te diría una cosa diferente, y en julio te diría “la que se nos ha venido” y en diciembre te diría algo más acertado pero nada, no hubiera adivinado prácticamente nada. De nuevo, Chuty, Force y esas cosas ya las tenemos trabajadas desde el año pasado, incluso cosas que están aún por salir, entonces... ¿qué te puedo decir? Pues que seguiremos trabajando en esta línea, al final en todo lo que te he contado vamos a seguir igual. Se va a poder ver una web, una casa para creadores (que es un secreto a voces), un proceso de expansión a Latinoamérica para internacionalizar la marca, seguir trabajando con estrellas digitales y embajadores de diferentes nichos y vamos a seguir en esta línea 100%.

Anexo 3. Entrevista a Antonio Catena, CEO de Team Heretics

¿Cómo fueron los comienzos de Team Heretics? ¿Cuál es el valor diferencial de Team Heretics?

Heretics se crea con un valor totalmente diferencial del que se estaba aplicando en la industria, se crea para aprovechar un error de los *esports* en ese momento que era, como tu bien sabes, que se centraban única y exclusivamente en la competición y en la parte deportiva, pero no tenían en cuenta la parte de contenidos ni la parte de reach (alcance).

¿Eso que daba como solución? No entraban masas de espectadores elevada y con ello las marcas no endémicas no entraban y las marcas que si son endémicas no encontraban un retorno susceptible para poder pagar un buen fin.

Entonces esto no avanzaba o avanzaba muy lentamente, con un crecimiento muy lento. Bajo esta premisa creamos el club con Goorgo para desde el día 1 no tener que hacer una inversión económica, es decir, nacimos de forma bootstrapping total. Desde el principio Gfuel y KontrolFreek apostaron por nosotros como patrocinadores. Con eso crecimos rápido y posteriormente Grefg se unió al club, en ese momento nuestras cifras se dispararon.

Pero los *esports* unen las sensaciones y los *feelings* de la gente por ganar, no solo vale tener creadores e influencers, eso tiene fecha de caducidad. En los *esports* hay una cosa buena y una cosa mala, la buena es que no hay un Real Madrid ni un Barcelona, aquí Giants gana 3 años y la gente es de Giants, luego Lions gana otros 3 y la gente es de Lions. No hay un sentimiento de pertenencia, no hay una cultura que se transmita de padres a hijos, amigos, etc. ¿Lo malo? Pues visto lo visto, igual que ganas fans, puedes perder los fans. Me explico, no hay historia, la historia la estamos escribiendo ahora, simplemente debes tener un buen plan de inversión a largo plazo para poder convertirte en un Madrid o un Barça.

¿Qué perfiles buscabais incorporar al club conforme ibais progresando?

Sobre la construcción de marca, dependiendo del modelo de negocio que tengas vas a construirla de diferente forma. Nosotros por ejemplo la construimos sobre tres pilares:

aspiracional, masiva y elitista. Es así, son decisiones estratégicas que conforman tu modelo de negocio.

La elección de la gente que te va a acompañar, nosotros decidimos tener un staff en base a nuestro modelo de negocio, que se basa en digital goods. ¿Qué son digital goods? Pues skins del Fortnite, pegatinas para armas del CSGO, del COD, del r6... El departamento de marketing, ahí sacamos media ad que bueno, es la publicidad que recibes por Twitter, YouTube, etc. Luego nuevas líneas de negocio, que no te puedo dar detalles aquí pero en un año o dos esperamos sacar algo. Luego estarían en la parte comercial los patrocinios, las activaciones de patrocinios... Sobre todo las que no son endémicas, ¿eh? San Miguel nos dan un fin y luego aparte pagan las activaciones. Luego tenemos los oneshots, que no es un patrocinio, es una activación o colaboración puntual que dura muy poco. Luego tienes el merchandising, que tenemos tanto en e-commerce como en retail en tiendas Adidas, el corte inglés y en más tiendas. El licensing, que es algo que estamos trabajando y lanzaremos este año (junto con más equipos), es una nueva forma de ingresar, ceder derechos de tu marca para que lo explote otra empresa y saquen productos que tu aceptas. Luego en la parte deportiva, tenemos buyouts (compra de jugadores), prize pools (premios de torneos) y los digital goods están aquí metidos.

Te he hablado de formas de ingresar pero no departamentos, según el organigrama que te he pasado tenemos CEO y COO, CMO (marketing), CCO (comercial), CGO (*esports*) y CFO (financiero) y lo tenemos unidos a RRHH, logística y administración. Es importantísimo elegir este staff, porque tú vas a descargar trabajo en los directores y ellos van a ser el enlace entre los objetivos que pones al departamento y operativamente ellos van a estar trabajándolo. Tú no tienes que estar cada día como director general de la sociedad, tienes unos objetivos que plantas con KPIs y mediciones y mensualmente cada mes me dan un informe cualitativo y cada tres meses me dan uno cuantitativo de los objetivos. Si no se llega a los objetivos, se mira que es lo que está fallando y se pone más carne en el asador, si el nuevo trimestre no se consiguen de nuevo se habla ya con el director del departamento y se busca más el problema, si es que los contenidos son malos o que el cámara o el editor no hacen bien su trabajo, el director tiene que poner remedio cuanto antes durante esos 3 meses, y si se falla pues

se echa a esa persona y se busca a alguien nuevo, si vuelve a fallar a lo mejor es el director el que es el problema, pues esas ya son formas de detectar el rendimiento del equipo.

¿En qué consiste el modelo de negocio de Team Heretics?

Nosotros hemos optado por un modelo por el cual sabemos que a corto plazo no es necesario ganar para que los fans sean de Heretics ocurra lo que ocurra, trabajando contenidos para que, incluso si no ganamos nada, sigan pendientes de nuestro contenido y de nuestros influencers. Es decir, la gente va a ser fan acérrimo de Grefg ganemos o perdamos. En un plazo más largo esto se puede acabar porque habrá nuevos creadores y Grefg ya será cosa del pasado, tiene caducidad para 10-15 años. Entonces la parte deportiva para nosotros es sumamente importante, tanto que empezamos el proyecto con el equipo más potente de COD que había en la época, los exGiants. Fue nuestra piedra angular a nivel deportivo, invertimos todos los recursos necesarios para tener una infraestructura tan potente que les permitiera llegar al COD Champs en su momento y luego a la CWL, y lo consiguieron. Eso nos dotó de mucha repercusión mediática a nivel deportivo, que es lo que necesitamos para desmarcarnos de lo que la gente piensa de nosotros de “club de influencers”. Nosotros tenemos el valor añadido de los creadores y embajadores, pero no quita que uno de nuestros objetivos sea la excelencia deportiva.

¿Cuáles son los hitos más importantes del club? Tanto a nivel de estrategia de marca como a nivel deportivo.

¿Qué hitos hemos tenido hemos tenido en la parte deportiva? Los de COD son los más importantes, fuimos campeones de segunda división en Lol España pero nos fuimos en el clasificatorio a primera porque Asus montó aquel equipazo. Hemos apostado muchísimo por talento internacional porque el CSGO en España tiene un ecosistema super potente gracias a la LVP pero por el contrario tendríamos que los jugadores se han dormido, literalmente, su objetivo es ser top nacional porque saben que van a tener equipo y le van a pagar, pero no tienen la ambición de un jugador de fuera, todo sumado a que se estaba formando una burbuja sin sentido alrededor. Por tema de presupuestos y de objetivos internacionales teníamos que pivotar en otro juego y ese era counter, y bueno, lo mismo, nos está saliendo bastante bien el tiro, consiguiendo acceso a majors, siendo top 20 del mundo. Con Cod logramos ser top 8/10

del mundo pero era un juego más sencillo, CSGO es mucho más caro. También tenemos Fortnite, que recientemente hemos fichado al mejor jugador competitivo de España que estaba en FaZe, Vorwenn. Luego tenemos a Belvid, que pese a recibir ofertas de otros equipos que seguramente ya conoces perfectamente del qué te hablo, se ha quedado con nosotros incluso con un sueldo inferior pero ven algo diferente en nosotros.

Pongamos un ejemplo, digamos que Pepito Grillo Gaming quiere fichar a Belvid por un salario de 2000 euros, pero nosotros solo damos 1500. Él se viene a Heretics porque sabe que cuando él no pueda competir a alto nivel su carrera no está acabada, el aquí tiene un valor añadido a largo plazo como creador de contenido se ha labrado una fama y sabe cómo monetizarla con marcas, campañas... No hay otros clubes que yo haya visto que con sus activos (creadores, jugadores, etc) hagan activaciones directas con marcas como una agencia, nosotros somos agencia también. Hemos juntado el concepto de club de *esports*, agencia y productora de contenidos como un Netflix, gestionamos la carrera del jugador a nivel comercial y management y además somos club, una marca deportiva. Algo que el resto de los clubes no trabaja. En definitiva, en Fortnite tenemos a los mejores jugadores y a los mejores creadores de contenido.

Luego tenemos Rainbow6, tuvimos el equipo que ganó la liga regular el año pasado. Lo que hemos hecho este año literalmente ir a dedo y coger a los mejores jugadores de cada equipo: los mejores de Giants, los mejores de Riders, los mejores de x6tence... Y formar una super-plantilla para no aspirar solo en España sino internacionalmente, es un proyecto largo, a dos años, pero que esperamos acabar en la pro league con un equipo totalmente español. Todos nuestros proyectos tienen base nacional y compiten en España pero su objetivo es internacional total, R6 y Pro League, CS y majors... Porque los patrocinios de los equipos los estamos obteniendo a nivel nacional, ¡que está bien! Pero estás capado con un presupuesto nacional, cuando seamos capaces de abrir las puertas a la parte internacional seremos capaces de que la rama comercial se multiplique por 10. Otros equipos como Vitality o G2 que nos llevamos muy bien nos dicen lo que ganan de patrocinios y se llega a multiplicar por 10 inclusive... Y si nos comparamos con ellos a nivel de engagement y seguidores tenemos un x5 en viewership con G2 y cosas así... Eso lo trabajamos mucho y lo trabajamos muy bien, si comparas con por ejemplo el Real Madrid (por tener un ejemplo del deporte tradicional) sus visitas en YT son de 20k o 30k, nuestra media es 250k, nada que ver, y eso que es el Real Madrid, ¿eh?

¿Cuál es la misión, visión y valores de Heretics?

Visión de nuestra empresa es que nosotros entendemos que esto es entretenimiento y competición y (a nivel visión, no actual) lo llevamos es como si fuera un holding (siendo Heretics una sociedad dentro del holding), donde el objetivo final es entretenimiento a nivel de masas, como si va Justin Bieber con la camiseta de los Lakers a verlos porque es fan, ahí es donde queremos llegar. Queremos llegar a crear una masa que aborde división competitivo y gaming, división gallos por ejemplo, y división contenidos con empresas diferentes siendo Heretics la empresa madre del holding. Nosotros, a diferencia de los otros clubes que se conciben como sociedad limitada, lo vemos como un holding que toca muchos más palos. La sociedad de competiciones tiene que ganar las competiciones, la sociedad de contenido, la sociedad de agencia, de gallos... tienen sus objetivos diferentes, y conforman que al final Heretics como marca tenga éxito.

¿De qué forma se mide el éxito? ¿Qué objetivos planteáis?

¿Como medir el éxito? Hay muchos tipos:

Deportivo: coste vs rendimiento tú puedes decidir entre hacer scouting o compra directa, pero eso es la visión que tengas y tu modelo de negocio. Por ejemplo nosotros o un equipo más pequeñito somos más flexibles de lo que puede ser un G2, que es más rígido. Significa que, mira, por ejemplo Valorant, ahora G2 tiene que coger a los mejores jugadores aunque sea solo por nombre, y es que tiene que hacerlo, punto. Y encima el día 1 porque tiene que posicionarse, ¿y por qué? Porque es una marca premium, muy rígida y con muchas obligaciones. Nosotros, que somos más flexibles, podemos hacer scouting y hacer el proceso más lento y con más rendimiento, podemos apostar más.

Comercial: lo medimos con los nuevos patrocinios, con los oneshots, con renovaciones y cuidado de marcas que tenemos (parte accounting del departamento) y luego el merch y licensing.

Marketing: lo medimos con seguidores, engagement y PR.

Empresarial: son los planes y objetivos que tengas, visión, estrategia, el cashflow, el crecimiento de facturación... Nosotros siempre que hemos incluido socios ha sido por smart money, nada de business angel, venture capitals... siempre que hemos trabajado con eso han sido tickets muy pequeños.

Anexo 4. Guía de estilos de Team Heretics

Imágenes 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20. Guía de estilos de Team Heretics.



our logos usage



main logo



secondary logo
white background



secondary logo
black background

color composition

main logo

This page shows the primary logo mark as used on a light background. Below are the primary colors and their values that make up the mark. For print use PMS whenever possible, if unavailable, CMYK values have also been provided.

RGB: 211 / 112 / 50 WEB: #d37032 CMYK: 5 / 74 / 88 / 0 PANTONE+ Solid Coated 158 C	
RGB: 67 / 114 / 114 WEB: #37272 CMYK: 88 / 47 / 59 / 3 PANTONE+ Solid Coated 7721 C	
RGB: 134 / 134 / 134 WEB: #868686 CMYK: 55 / 44 / 44 / 0 PANTONE+ Solid Coated 423 C	
RGB: 0 / 0 / 0 WEB: #000000	RGB: 255 / 255 / 255 WEB: #ffffff



main logo usage

usage in dark background:



usage in light background:

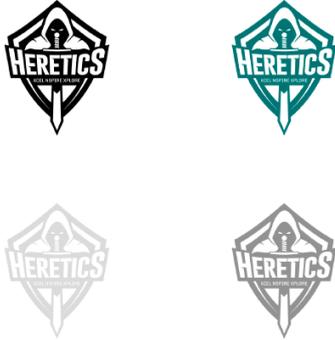


usage in white background:



secondary logo usage

Usage on a light background:
These logo versions are for one-color print or digital watermark usage only.



Usage on a dark background:
These logo versions are for one-color print or digital watermark usage only.



our logos uses not allowed



Don't use different colours as background.



Don't use distracting backgrounds.



Don't change the colours of the logo.



Don't desaturate the logo.



Don't invert the colours.



Don't use different colours as background.



Don't invert the colours.



Don't use different colours for the logo.

typography

MAIN TYPOGRAPHY

Druk Wide Bold

DRUK MEDIUM

SECONDARY TYPOGRAPHY

Helvetica LT STD Bold

HELVETICA LT STD ULTRA COMPRESSED

DECIMA MONO PRO

guidelines

main elements and resources



Our Values

Fuente: teamheretics.com