



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
EN INFORMÁTICA - LIDI



/04



Dirección de Proyectos Esports

Clase 2

"LOS PROCESOS"

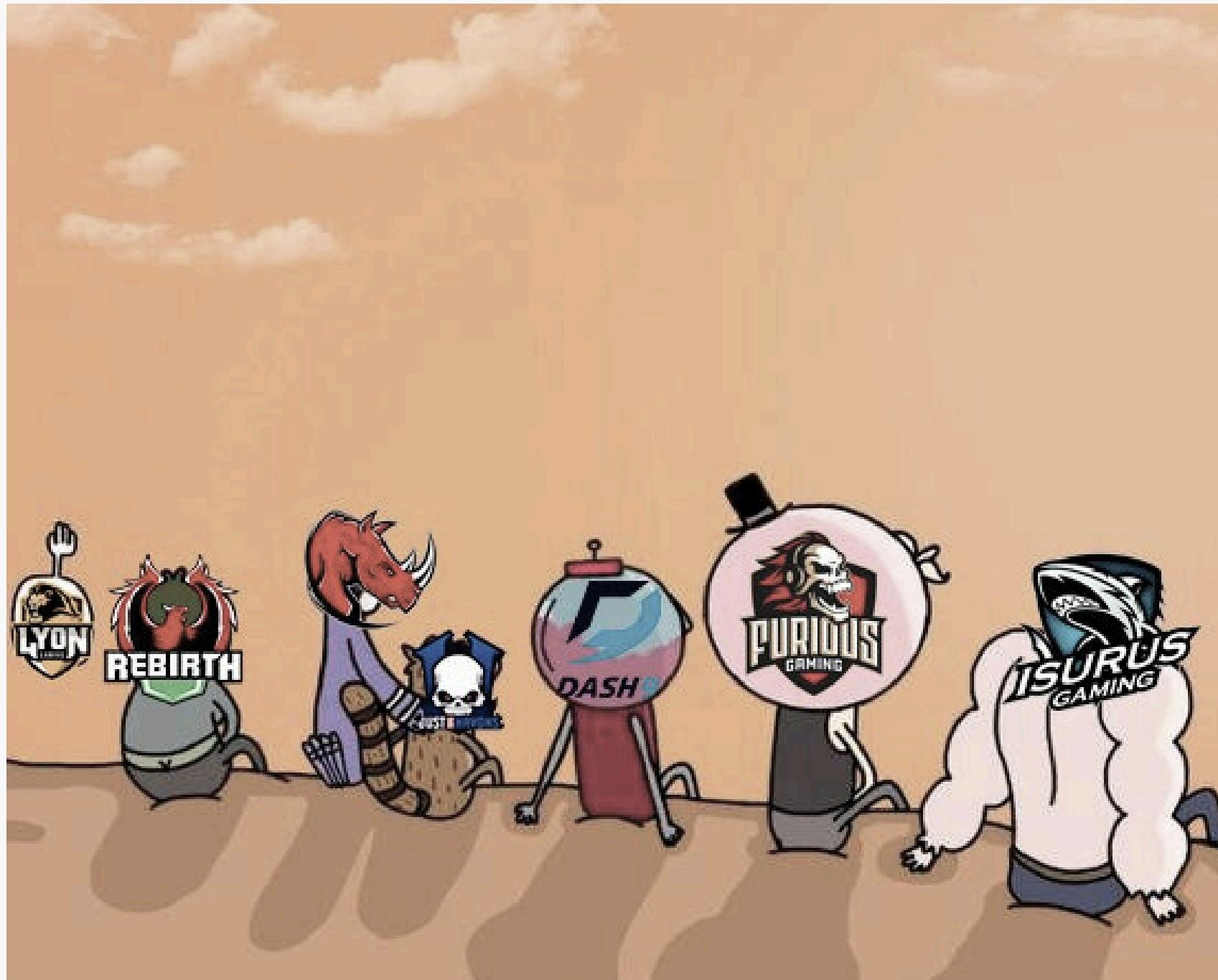
**de gestión
organizacional dinámica**

Etapas y funciones tradicionales, toma de decisiones y gobernanza

**de control y gestión
de cambio**

Indicadores de rendimiento, madurez, ciclo de Deming y comunicación de cambios

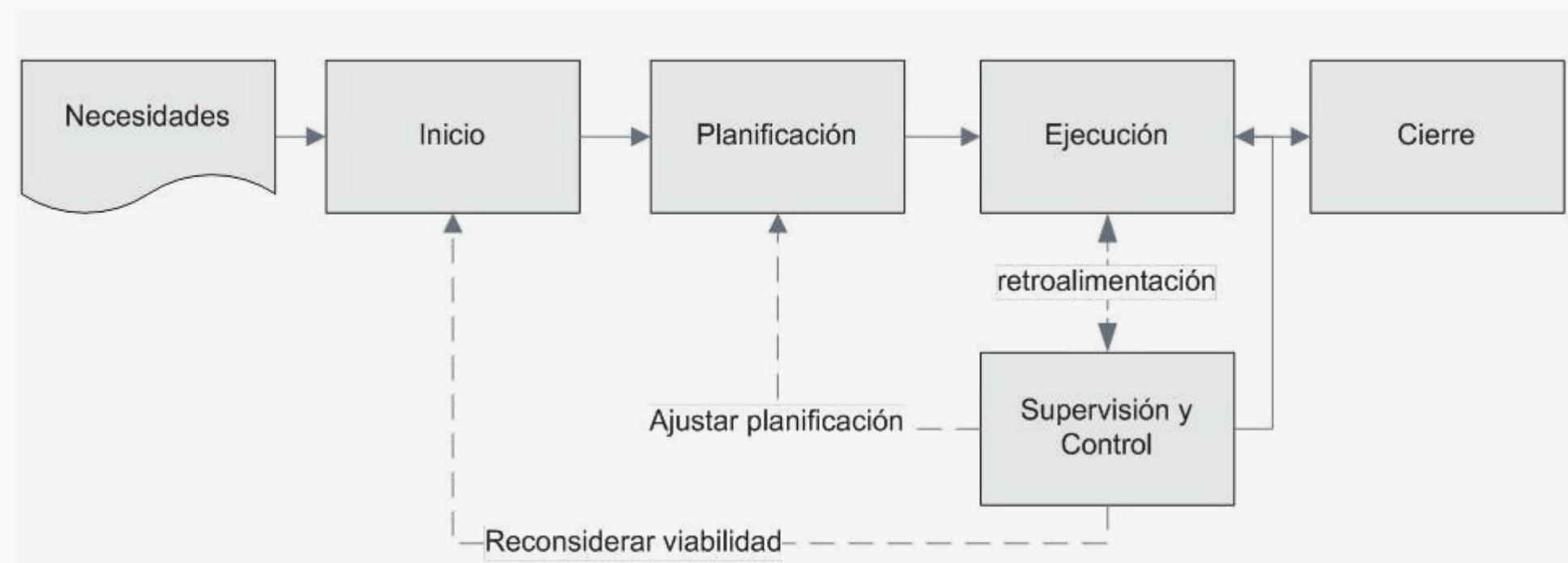


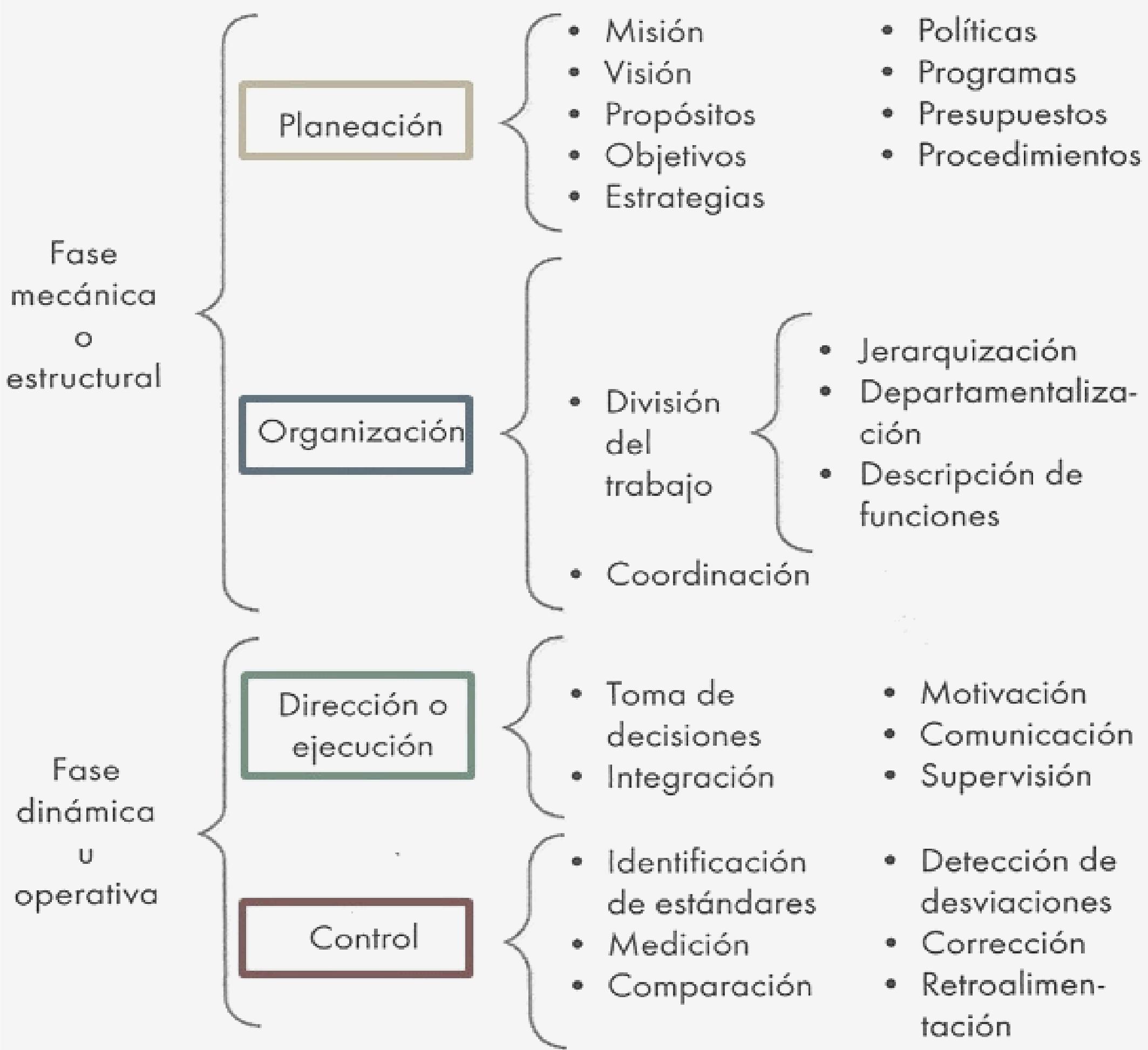


Gestión organizacional dinámica

ETAPAS Y FUNCIONES

Balderas define el proceso administrativo como “la serie de pasos sistematizados que se siguen para lograr un fin previamente determinado”. Dentro de ese proceso que nosotros utilizaremos para ordenar la gestión organizacional, podemos separar una fase **mecánica o estructural**, que tendrá que ver con el QUÉ y el CÓMO, y una **dinámica u operativa** que, además de responder a la pregunta sobre el QUIÉN, abordará las acciones de dirección, ejecución y control.





Importancia de la gestión por procesos

Procesos más claros

los procesos se sistematizan y son independientes de quién esté en una determinada posición

Aprovechamiento del tiempo

la comprensión más clara de los procesos agiliza las fases de trabajo, además de reducir las acciones innecesarias

Mayor calidad de los servicios

es posible comprender las oportunidades de mejora en cada proceso, promoviendo una evolución continua

Toma de decisiones cualificada

la visión clara del negocio/estructura mejora el proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, sus resultados

Retención de talentos

procesos claros y bien definidos son sinónimo de una ejecución optimizada y empleados comprometidos

Medición de resultados

los indicadores de rendimiento permiten entender lo que funciona y por qué lo hace, así como lo que es necesario ajustar

TOMA DE DECISIONES

Si una decisión no se ha «decantado hacia una actividad» no es una decisión; en el mejor de los casos sólo se trata de una buena intención. En ese sentido, toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo.

Drucker, P. F. (1967). Effective decisions

Clasificación del problema

¿se trata de un problema genérico? ¿es excepcional y único?
¿constituye la primera manifestación de un nuevo tipo de problemas para los que todavía no existe ninguna norma?

Definición del problema

¿con qué nos tenemos que enfrentar?

Evaluación de condiciones

que tiene que satisfacer la respuesta al problema. ¿Cuáles son las «condiciones de campo» que delimitan el problema?

Decidir sobre lo «correcto»

en lugar de sobre lo que es aceptable. ¿Qué es lo que satisfará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?

Acciones

¿en qué consisten las acciones que hay que realizar? ¿quién las tiene que conocer?

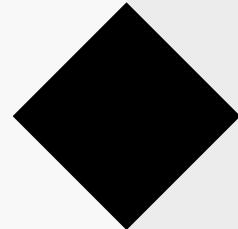
Feedback

comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos. ¿Cómo se está llevando a cabo la decisión? ¿Son adecuados u obsoletos los supuestos en los que se basa?

GOBERNANZA

La gobernanza, en su sentido amplio, estudia todos los **mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad** económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal o del tercer sector (ONGs). En nuestro contexto particular, responde al marco de gestión dentro del cual las personas adecuadas **toman las decisiones** del proyecto en un momento dado. Reinterpretando a Kooiman y Van Vilet (1993), podemos definirla como "la creación de una estructura o de un orden que **no puede ser impuesto**, sino que es el resultado de la interacción entre una multiplicidad de actores que participan del todo y que son mutuamente influenciables"





Ausencia de normativas

sobre la **integridad competitiva** (garantía de igualdad de condiciones, amaño de partidos, regulación de apuestas, múltiple propiedad de elementos) y **diligencia hacia los jugadores** (comportamiento, seguridad psicosocial, tiempos de descanso, capacitación, formación media)

La industria de los deportes electrónicos no cuenta con una fuente unificada de gobernanza. Las principales partes que proporcionan un marco de regulación son los propios publishers, cada uno de los cuales gobierna únicamente la escena competitiva de su disciplina específica. Por otro lado, no podemos decir que hagan un peor trabajo que las organizaciones globales del deporte tradicional, pero sí que se manejan de formas contrapuestas porque persiguen intereses fundamentalmente distintos. Sus políticas pueden ser malas para el deporte, pero buenas para el negocio.



IeSf

Fue fundada en 2008 para promover la **normalización** en los deportes electrónicos, ofrecer formación orientada al sector y fomentar sus valores (IeSf, 2016a, 2016b). Cuenta con una estructura muy parecida a las organizaciones deportivas tradicionales, cuyos miembros son **federaciones nacionales** (IeSf, 2016a, p. 2). Esta estructura organizativa no se adapta bien a los deportes electrónicos ya que sus competiciones más populares no son competiciones nacionales. De todas las federaciones miembros de la IeSf, las dos únicas relevantes son la china y la coreana, ya que sus gobiernos obligan a los equipos a trabajar con ellas (Chaloner, 2017). Además, pocas de las **marcas destacadas** del deportes electrónico de otros países trabajan en forma directa con sus federaciones.

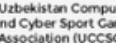
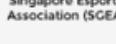
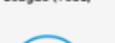
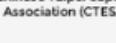
WESA

La World Esports Association fue fundada el 13 de mayo de 2016 por ESL y 8 organizaciones vinculadas ecosistema "gamer" con el fin de **profesionalizar** los deportes electrónicos y **fomentar el reparto de ingresos** entre todas las partes implicadas (Rosen, 2017; WESA, 2016a). Su junta ejecutiva tiene dos miembros elegidos por ESL y dos por los equipos asociados, siendo el quinto miembro un "presidente" elegido por los demás miembros de la junta (Bury, 2016). Pretende ganar legitimidad al ser una organización **fundada y dirigida por grandes marcas** del ecosistema, muchas de ellas con larga trayectoria en múltiples disciplinas.

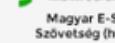
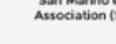
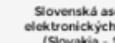
NATIONAL/INTERNATIONAL ESPORTS ASSOCIATIONS/FEDERATIONS

© Nicolas BESOMBES – February 2020– v.4

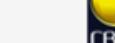
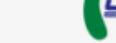
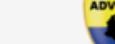
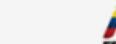
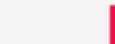
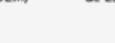
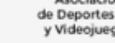
ASIA

 AzHIF Azerbaijan Cybersport Federation (AZKIF)	 E-Sports Federation Cambodia (ESFC)	 ACE Association of China E-Sports (ACE)
 ESAHK E-Sports Association Hong Kong (ESAHK)	 ESFI Sports Federation of India (ESFI)	 iSPA Indonesia e-Sports Association (iSPA)
 JESU Japan eSports Union (JeSU)	 QCF Qazaq Cybersport Federation (QCF)	 KeSPA Korean e-Sports Association (KeSPA)
 Esports Federation of Kyrgyzstan (EFK)	 a10eSports Lao eSports Federation (LeSF)	 GROW UP ESPORTS Grow Up Esports (Macau - GUE)
 eSM eSports Malaysia (eSM)	 MESPA Malaysia Esports Player Association (MESPA)	 MESA Mongolian E-Sport Association (MESA)
 NESA Nepal Esports Association (NESA)	 UVSCF Uzbekistan Virtual Sports and Cyber Football Federation (UVSCF)	 MeA Myanmar Esports Association (MEA)
 PeSO Philippine e-Sports Organization (PeSO)	 eSNAP eSports National Association of the Philippines (eSNAP)	 MeSF Myanmar Esports Federation (MeSF)
 PeSF Pakistan Electronic Sports Federation (PeSF)	 SCOGM Singapore Cybersports & Online Gaming Association (SCOGM)	 PeSPA Philippine e-Sports Association (PeSPA)
 SLESA Sri Lanka e-Sports Association (SLESA)	 ATESL Taiwan eSports League (ATESL)	 CTESA Chinese Taipei eSports Association (CTESA)
 TESA Thailand E-Sports Federation (TESA)	 TMeSF Turkmenistan National e-Sports Federation (TMeSF)	 ViRESA Vietnam Recreation Esports Association (ViRESA)

EUROPE

 esvo eSport Verband Österreich (esvo)	 Belarusian eSports Federation (BeSF)	 British eSports Association (BEA)
 CAeS Česká Asociace Esportu (CAeS)	 Sport Danmark (ESD)	 AEVI Asociación Española de Videojuegos (AEVI)
 SEUL Suomen Elektronisen Urheilun Litto (Finland - SEUL)	 FEVEs Federación Española de Videojuegos y eSports (FEVEs)	 CCSP Georgia Computer Sports Federation (CCSP)
 hunesz Magyar E-Sport Szövetség (hunesz)	 RISI Rafíþróttasamtök Íslands (RISI)	 ITeSPA Italian e-Sports Association (ITeSPA)
 FIES Federazione Italiana E-Sports (FIES)	 A.I.eSP. Associazione Italiana eSports (A.I.eSP.)	 FEDERESPORTS
 IESA Israeli eSports Association (IESA)	 LESF Latvijas eSport Federacija (LESF)	 MESF Macedonian E-Sport Federation (MESF)
 E-SPORTBOND E-Sport Bond (Netherlands - ESB)	 NEF Norges E-Sport forbund (Norway - NEF)	 FEPODELE Federação Portuguesa do Desporto Eletrónico (FEPODELE)
 DESPORTOS ELETTRONICOS Federación Portuguesa De Desportos Eletrónicos (FPDE)	 RESF Russian Esports Federation (RESF)	 SMeSPA San Marino e-Sports Association (SMeSPA)
 SAEŠ Slovenská asociácia elektronických športov (Slovakia - SAEŠ)	 SESF Svenska Esportsföreningen (Sweden - SESF)	 SEF Svenska Esportsförbundet (Sweden - SEF)
 SESF Swiss Esports Federation (SESF)	 TESF Turkish Esports Federation (TESF)	 FCSU Federation of Cyber Sport of Ukraine (FCSU)
 UESF Ukrainian eSports Federation (UESF)	 EW Esport Wales (EW)	 UFES Ukrainian Federation of Electronic Sports (UFES)
 WALE Association Wallonie Bruxelles d'Esport (WalBru Esport)	 WAE Esport Wales (EW)	 WAE Association Wallonie Bruxelles d'Esport (WalBru Esport)

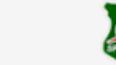
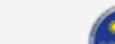
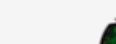
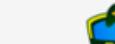
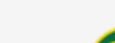
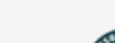
AMERICA

 AADE Asociación Argentina Deportes Electrónicos (AADE)	 DEVA Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Argentina (DEVA)	 ADEEMA Asociación de Deportes Electrónicos y ElectroMecánicos de Argentina (ADEEMA)
 CBes Confederação Brasileira de e-Sports (CBes)	 CBEE Confederação Brasileira de Esportes Eletrônicos (CBEE)	 CBDEL Confederação Brasileira de Desporto Eletrônico (CBDEL)
 ADECO Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Colombia (ADECO)	 FEDECOLDE Federación Colombiana de Deportes Electrónicos (FEDECOLDE)	 LCDE Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE)
 FDDE Federación Dominicana de Deporte Electrónico (FDDE)	 JEI Jamaica Esports Initiative (JEI)	 FNDEM Federación Nacional de Deportes Electrónicos México (FNDEM)
 FEMES Federación Mexicana de Esports (FEMES)	 USef United States Esports Federation (USef)	 FQSE Fédération Québécoise de Sports Electroniques (FQSE)
 APDEV Asociación Peruana de Deportes Electrónicos y Videojuegos (APDEV)	 USeF United States Esports Federation (USeF)	 SEA Syrian Esports Association (SEA)

MIDDLE EAST

 IReSA Iran eSports Association (IReSA)	 EGSA Electronic Games and Sports Association (EGSA)
 eSL eSport Lebanon (eSL)	 LeSA Lebanese eSports Association (LeSA)
 SAFEIS Saudi Arabian Federation for Electronic and Intellectual Sports (SAFEIS)	 EEA Emirates Esports Association (EEA)

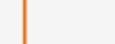
AFRICA

 ACSV Association Camerounaise des Sports Virtuels (ACSV)	 EFEG Egyptian Federation for Electronic Games (EFEG)	 GeSA Ghana eSports Association (GeSA)
 FEGE Fédération Guinéenne du Sport électronique (FEGE)	 ESKF Esports Kenya Federation (ESKF)	 RIM Union Mauritanienne des Sports Electroniques (RIM)
 NESA Namibian Electronic Sports Association (NESA)	 EN Esports Nigeria (EN)	 ReSA Rwanda eSports Association (ReSA)
 MSSA Mind Sports South Africa (MSSA)	 TUNESF Fédération Tunisienne des Sports Électroniques (TUNESF)	 TAG Tunisian Association of Gamers (TAG)

OCEANIA

 AeSA Australian eSports Association (AeSA)	 AEF Australia Esports Federation (AEF)
 EGA Esports Games Association Australia (EGA)	 NZESF New Zealand E-Sports Federation (NZESF)

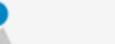
INTERNATIONAL

 IeSF International e-Sports Federation (IeSF)	 WESCO World Esports Consortium (WESCO)	 WESA World Esports Association (WESA)
---	--	---

CONTINENTAL

 iSE Interactive Software Federation of Europe (iSE Esports)	 EEF European Esports Federation (EEF)	 AEF Asian Esports Federation (AEF)	 PAMESCO Panamerican Electronic Sports Confederation (PAMESCO)
---	---	--	---

REGIONAL

 ARAF Arab Esports Federation (ARAF)	 ESME Esports Middle East (ESME)	 AESAA Adria Esports Association (AESAA)	 AMCOES American Confederation of Esports (AMCOES)
 CACESCO Central America and Caribbean Electronic Sports Confederation (CACESCO)	 SAESCO South American Electronic Sports Confederation (SAESCO)		



PILARES

A inicios de 2024, Emilio Hurtado Ruiz - CEO de EsportsBLive- publicó sus pilares estratégicos para la definición de objetivos, proyectos y acciones en el mundo de los deportes electrónicos. Además del concepto fundamental de **gobernanza**, incluyó el desarrollo de un ecosistema basado en los **negocios**, la promoción de acontecimientos y **experiencias turísticas** -junto al desarrollo de **infraestructuras** para eventos en vivo y servicios digitales-, la creación de programas **educativos** en materia de tecnologías de la información y la comunicación, la introducción de los esports al **plan cultural** territorial, y el establecimiento de **organismos legales de regulación**.

City	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Los Angeles	Low	-	No	Yes	Yes	Low profile
Berlin	Low	-	No	-	-	Low profile
Cologne	Low	-	No	-	-	Low profile
Seoul	High	Sponsor	Yes	Yes	Yes	Yes
Shanghai	Low	Collaborator	Yes	Yes	Yes	Yes
Katowice	High	Sponsor	Yes	Yes	Yes	Yes
Jönköping	Medium	Collaborator	Yes	Yes	Yes	Yes
Valencia	High	Sponsor	Yes	Yes	Yes	Yes
São Paulo	Medium	Sponsor	Yes	Yes	Yes	Yes

LISTADO DE EVENTOS LAN tier S 2013-2023 LOL, CSGO, DOTA, SC2 (primer recorte, sujeto a cambios)

*ACÁ YA ESTÁ DEPURADO EL LISTADO DE DREAMHACK INDIVIDUAL, DONDE APARECEN ALGUNOS REPETIDOS.

<<< tabla dinámica

Recuento con los cambios al 13/02/2023

AÑO	JUEGO	EVENTO	PAÍS	CIUDAD	CIUDAD	COUNTA de CIU	COUNTA de CIU	CIUDAD	EVENTOS	PAÍS	CIUDAD	COUNTA de CIU
2013	SC2	2013 MLG Spring Championship	Estados Unidos	Anaheim	Abu Dhabi	1	0,24%	Seoul	52	+ Total Alemania		62
2013	SC2	2013 MLG Winter Championship	Estados Unidos	Dallas	Anaheim	10	2,35%	Shanghai	35	+ Total Arabia Saudita		1
2013	SC2	2013 WCS Global Finals	Estados Unidos	Anaheim	Anaheim	1	0,24%	Los Angeles	23	+ Total Australia		5
2013	SC2	2013 WCS Season 1	Corea del sur	Seoul	Antwerp	1	0,24%	Berlin	22	+ Total Belgica		1
2013	SC2	2013 WCS Season 2	Alemania	Colonia	Arlington	2	0,47%	Katowice	18	+ Total Brasil		6
2013	SC2	2013 WCS Season 3	Canada	Toronto	Atlanta	8	1,88%	Colonia	15	+ Total Canada		12
2013	LOL	Championship Summer 2013	Corea del sur	Seoul	Austin	6	1,41%	Jönköping	13	+ Total China		52
2013	LOL	Championship Summer 2013	Corea del sur	Seoul	Beijing-Haidian	1	0,24%	Valencia	13	- Corea del sur	Busan	1
2013	LOL	EU LCS Summer 2013	Alemania	Colonia	Belek	1	0,24%	Taipei	10		Gyeonggi	1
2013	LOL	EU LCS Summer 2013	Alemania	Colonia	Belgrado	1	0,24%	Anaheim	9		PyeongChang	1
2013	SC2	HSC VIII	Alemania	Krefeld	Belo Horizonte	1	0,24%	Kiev	9		Seoul	52
2013	LOL	IEM Season VII - World Championship	Alemania	Hanover	Berlin	22	5,18%					2
2013	SC2	IEM Season VII - World Championship	Alemania	Hanover	Birmingham	1	0,24%					1
2013	SC2	IEM Season VIII - New York	Estados Unidos	New York	Boston	2	0,47%					1
2013	SC2	IEM Season VIII - Shanghai	China	Shanghai	Bucharest	6	1,41%					1
2013	SC2	IEM Season VIII - Singapore	Singapore	Singapore	Burbank	3	0,71%					13
2013	LOL	LPL Summer 2013	China	Shanghai	Busan	1	0,24%					25
2013	LOL	LPL Summer 2013	China	Shanghai	Cancun	1	0,24%					23
2013	DOTA	MLG Championship Columbus	Estados Unidos	Columbus	Changsha	1	0,24%					14
2013	LOL	NA LCS Summer 2013	Estados Unidos	Los Angeles	Changzhou	2	0,47%					11
2013	LOL	NA LCS Summer 2013	Estados Unidos	Los Angeles	Chengdu	1	0,24%					11
2013	LOL	Season 3 World Championship	Estados Unidos	Los Angeles	Chicago	2	0,47%					14
2013	DOTA	The International 2013	Estados Unidos	Seattle	Chongqing	2	0,47%					12
2013	SC2	World Cyber Games 2013	China	Kunshan	Colonia	15	3,53%					1
2013	SC2	DreamHack Open: Bucharest	Rumania	Bucharest	Columbus	2	0,47%					3
2013	SC2	DreamHack Open: Stockholm	Suecia	Stockholm	Copenhagen	2	0,47%					4
2013	SC2	DreamHack Open: Summer	Suecia	Jönköping	Cracovia	1	0,24%					2
2013	SC2	DreamHack Open: Valencia	España	Valencia	Dallas	8	1,88%					3
2013	SC2	DreamHack Open: Winter	Suecia	Jönköping	Denver	1	0,24%					1
2014	SC2	2014 GSL Global Championship	Corea del sur	Seoul	Düsseldorf	1	0,24%					8
2014	SC2	2014 KeSPA Cup	Corea del sur	Seoul	Florida	1	0,24%					1
2014	SC2	2014 MLG Anaheim	Estados Unidos	Anaheim	Frankfurt	4	0,94%					18

+ ⏹ TOTAL CON DH ▾ TOTAL SIN DH ▾ CSGO ▾ DOTA ▾ LOL ▾ SC ▾ DREAMHACK ▾ Hoja 1 ▾ TIER A GENERAL ▾

CIUDAD	COUNTA de CIU	COUNTA de CIU	CIUDAD	EVENTOS
Abu Dhabi	1	0,17%	Shanghai	47
Anaheim	1	0,17%	Seoul	35
Atlanta	8	1,38%	São Paulo	27
Austin	5	0,86%	Moscow	25
Baku	1	0,17%	Los Angeles	23
Bangkok	5	0,86%	Kyiv	15
Barcelona	5	0,86%	Tokyo	15
Beijing	6	1,04%	Jönköping	14
Belgorod	1	0,17%	Mexico City	14
Belgrade	2	0,35%	Sydney	14
Berlin	11	1,90%	Ho Chi Minh City	12
Birmingham	3	0,52%	Berlin	11
Bucharest	8	1,38%	Copenhagen	11
Budapest	4	0,69%	Cologne	10
Bukovel	1	0,17%	Krefeld	10
Burbank	4	0,69%	Istanbul	9
Cebu City	1	0,17%	Kuala Lumpur	9
Changsha	2	0,35%	Taipei	9
Charleroi	1	0,17%	Atlanta	8
Chengdu	2	0,35%	Bucharest	8
Chicago	1	0,17%	Katowice	8
Chongqing	2	0,35%	Philadelphia	7
Cologne	10	1,73%	Santiago	7
Columbus	2	0,35%	Shenzhen	7
Copenhagen	11	1,90%	Beijing	6
Costa Mesa	1	0,17%	Singapore	6
Dallas	5	0,86%	Stockholm	6
Danang	1	0,17%	Austin	5
Denver	3	0,52%	Bangkok	5
Dubai	3	0,52%	Barcelona	5
Espoo	1	0,17%	Dallas	5

Gestión de cambio

INDICADORES DE RENDIMIENTO

En términos generales, un indicador clave de rendimiento -o KPI por sus siglas en inglés- es una medida del nivel del desempeño de un proceso: una medición utilizada para **cuantificar** el grado de cumplimiento de los objetivos de un proyecto u organización. Utilizados como herramientas de control, su principal función es la de **reflejar el estado actual de un proceso** (según cómo se los haya diseñado) y **definir una línea de acción futura** (interpretación mediante). La existencia misma de los KPI's está supeditada al planteamiento de **objetivos inteligentes** (SMARTs) que permitan, justamente, algún tipo de medición o corroboración cuantitativa.



Su análisis periódico va a permitir:

Evaluar

el grado de efectividad de las diferentes estrategias y metodologías de trabajo empleadas en cada etapa/intervalo del proyecto

Analizar

la posible existencia de tendencias y relaciones entre diferentes variables y factores

Ajustar

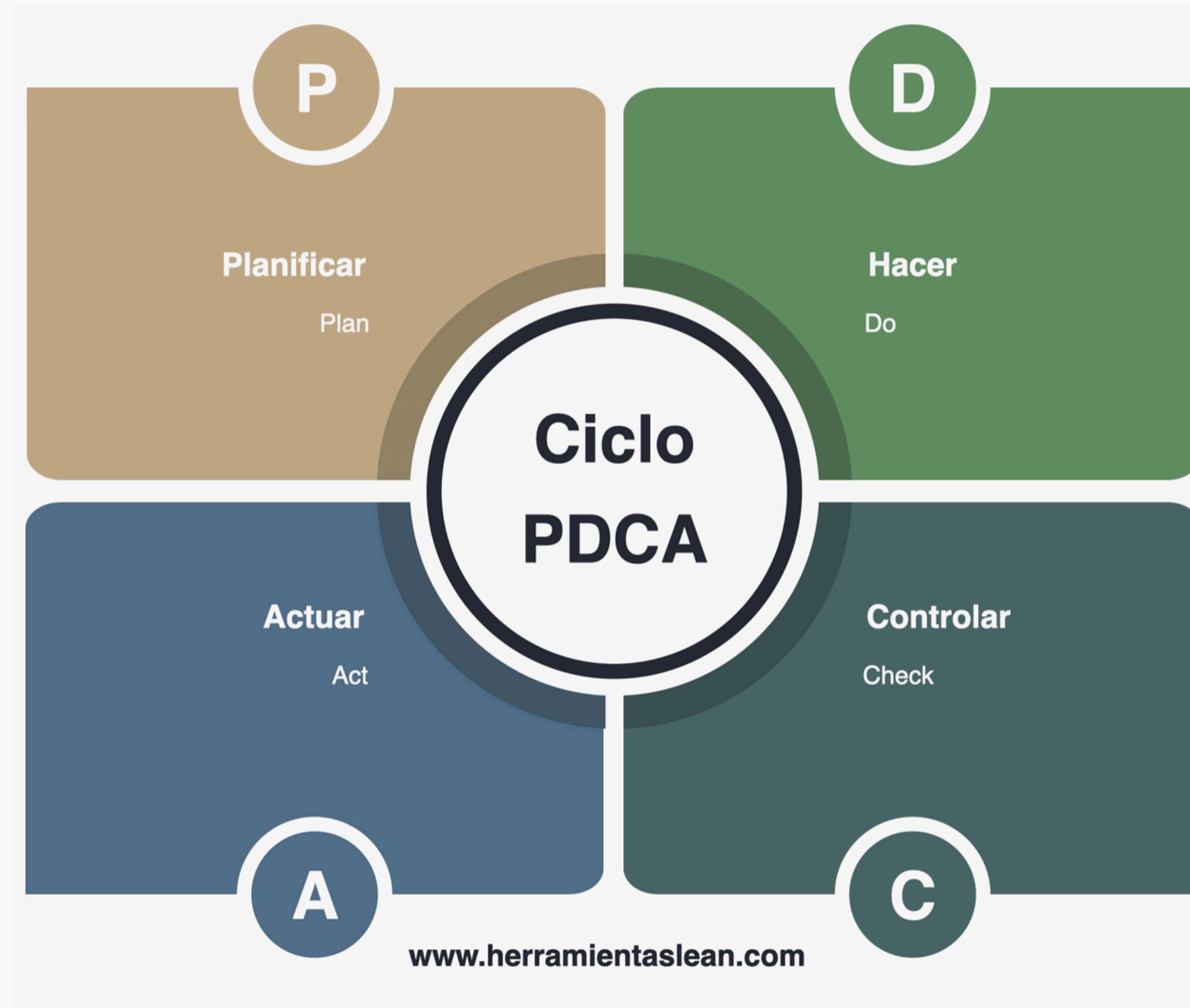
la dinámica de la organización con cierto tiempo de anticipación, reconstruyendo o reestructurando el modelo de gestión

ÁREA	INDICADOR DE GESTIÓN
Ventas	Ventas por producto / Ventas por segmentos
Fidelización de clientes	Rentabilidad de cliente / Tasa de retención de clientes / Numero de clientes fidelizados / Índice de satisfacción de clientes
Marketing digital	Tasa de conversión / Tiempo de permanencia en la web / Número de visitas a la web
Gestión comercial	Venta cruzada / Visitas comerciales / Eficiencia comercial
Performance	Composición corporal actual vs estándar internacional / Potencia de miembros inferiores / Agilidad en desplazamientos (<i>lane agility test</i>)
Rendimiento	Valoración / Eficiencia
Juego/Entrenamiento	Minutos de entrenamiento totales / Relación de minutos de entrenamiento y minutos de juego (densidad de juego)

CICLO DE DEMING

¿Qué hacemos con los indicadores clave?

Una de las herramientas que nos permite verificar y actuar sobre los indicadores clave es el ciclo de Deming (revisión organizacional del PDCA de los años 20s), un **método sistemático de control y solución integral de desviaciones** en los procesos de cualquier organización. Consta de 4 pasos -replanteamiento de la secuencia tradicional de la gestión organizacional- a partir de los cuales no solo evaluar y rectificar acciones, sino además conseguir una **mejora continua y sostenida**. Una vez completado el ciclo, los pasos deben llevarse a cabo nuevamente y de forma sucesiva, consiguiendo una reevaluación constante de los procesos y las relaciones de trabajo involucradas.



ACTUAR

Acciones
Correctivas

Modificaciones
necesarias

VERIFICAR

Verificar los
resultados de las
tareas ejecutadas

Evaluación

PLANIFICAR

Acciones
Preventivas

Definir las
metas

Definir
métodos para
cumplirlos

HACER

Educar y
capacitar

Realizar el
trabajo

Ejecución

Planear

- 1 Definir las prioridades y los objetivos (o rehacer la planificación en base a los ajustes implementados)
- 2 Identificar las fortalezas, las debilidades y los problemas existentes (FODA)
- 3 Desglosar los objetivos en metas tangibles y alcanzables (SMART)
- 4 Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Hacer

- 5 Ejecutar el plan de acción (o poner en práctica las medidas de remedio)

Verificar / controlar

- 6 Analiza los resultados obtenidos e identificar los problemas del proceso (KPIs, ISHIKAWA, PARETO)

Actuar / ajustar

- 7 Corregir las fallas detectadas con el fin de prevenir la recurrencia del problema
- 8 Documentar el procedimiento y volver a comenzar (revisión de objetivos o planteamiento de nuevas prioridades)

Casos de estudio

WILD RIFT

A finales de 2022, Riot Games tomó la decisión de detener las operaciones competitivas de League of Legends: Wild Rift en Occidente, con el fin de concentrarse en hacer crecer el juego en una zona donde están floreciendo los esports de juegos para móviles. Al desvincularse formalmente de la escena de LATAM, EU y NA, convirtiendo la WRE en un interregional con doce equipos de China y ocho de otras regiones asiáticas. Contrario a sus políticas habituales, Riot afirmó que permitiría que terceros asumieran la responsabilidad de organizar la competencia, apostando a un “crecimiento orgánico” del ecosistema. Así, LVP o ESL podrían organizar las ligas profesionales, aunque sin el apoyo directo en términos de financiación de Riot Games.





LCS

2023 representó una pérdida de casi el 50% de los espectadores de una Championship Series asotada, además, por las sucesivas crisis organizacionales y financieras de muchas de sus franquicias asociadas. Tras la salida de Golden Guardians y Evil Geniuses, el drástico vuelco de TSM (que tras la desvinculación de FTX pasó de valer 540 millones de dólares a operar con sólo 10 empleados), y la posible disolución de la marca CLG, la organización se vio obligada a iniciar su temporada con solo 8 equipos. Crisis que se extiende tras la huelga de jugadores en reclamo por la eliminación de las academias que servían como semillero para el desarrollo de talentos locales, y agravada por el sostenimiento del sistema de franquicias adoptado por Riot Games en 2017 para la región. La ausencia de competitividad, favorecida por la falta de divisiones inferiores (y, por lo tanto, de relegación), y el altísimo costo de participación, parecen hacer de la LCS una liga inviable.

THE KINGS

En abril de 2023, el equipo mexicano de League of Legends, último campeón de la División de Honor, fue baneado de todas las competencias oficiales de Riot Games por no poder afrontar las obligaciones contractuales estipuladas por el publisher americano, dueño de la escena competitiva internacional. La decisión ha obligado al propio Riot a modificar las reglas de promoción a la máxima división latinoamericana (LLA), anulando los movimientos de ascenso y descenso de la misma hasta octubre de 2024, lo que afectará los acuerdos de patrocinio y la planificación de todos los equipos profesionales del continente, que ya venían de un cambio sustancial tanto en sus ingresos como en sus expectativas competitivas tras la creación de las ligas regionales Norte y Sur a principio del 2023.

