

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA COSTARRICENSE DE
DEPORTES ELECTRÓNICOS S.A.

Trabajo final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

CYNTHIA ESPINOZA RUIZ

SOFIA PARRA HERNÁNDEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

Dedicatoria

A Dios, quien es mi guía, y a mi familia, quienes me dieron su apoyo incondicional.

Agradecimientos

A la Universidad de Costa Rica, por permitirnos crecer como profesionales, ampliando nuestros conocimientos de forma integral, tanto en el área de finanzas y mercadeo como gerencia.

A los voluntarios que desempeñan distintas funciones dentro de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., quienes siempre estuvieron dispuestos a compartir información y apoyar el proyecto de investigación. Especialmente, a Ana Lucía y Pablo por el tiempo dedicado a la investigación y conocimiento aportado al trabajo.


A los profesores de la Universidad de Costa Rica que nos transmitieron su experiencia y conocimiento de administración en nuestro camino como futuras máster.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y motivación para poder culminar con éxito el programa de maestría.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis Gerencia.




M.Sc. Alexander Sandoval Lora
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**




Dr. Oscar Aguilar Rojas
Profesor Guía



MBA. Alejandra López Rosales
Lectora Académico



Dr. Carlos Contreras Montoya
Lector de Empresa



M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza
**Director Programa Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas**



Cynthia Espinoza Ruiz
Sustentante



Sofia Parra Hernández
Sustentante

Tabla de Contenidos

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación.....	iv
Tabla de Contenidos	v
Resumen.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Gráficos	xi
Lista de Abreviaturas	xiii
Conceptos Importantes.....	xiv
Introducción.....	1
Justificación del Tema	2
Alcances y Limitaciones.....	4
Objetivo General.....	6
Capítulo I: Contextualización de la Industria de los Deportes Electrónicos o “eSports”	7
1.1 Historia de los deportes electrónicos	9
1.1.1 Nacimiento del concepto de los “eSports”	10
1.1.2 Antecedentes de los “eSports”	11
1.2 Los “eSports” como deporte y su estructura organizacional	12
1.3 Tipos de juegos considerados deportes electrónicos o “eSports”	13
1.3.1 Reglas de los “eSports”.....	20
1.4 Modelo Comercial de los Deportes Electrónicos	21
1.5 Diseño de un plan para la LTL utilizando la metodología “Play to Win”	26
Capítulo II: Descripción de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. su historia, estructura y responsabilidades	29
2.1 Historia La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.....	30
2.1.1 Torneo “League of Legends” Principal función de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.....	32
2.1.2 Formato de la Liga Tica de Leyendas para el torneo de “League of Legends”	33
2.2 Estructura organizacional de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.	34

2.2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Actuales de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A	38
2.2.3 Organigrama actual de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.....	40
2.3 Entorno de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, análisis de competencia y ventajas competitivas	41
2.3.1 Entorno Social	42
2.3.2 Entorno Económico	42
2.3.3 Entorno Legal	44
2.3.4 Entorno Tecnológico.....	45
2.3.5 Entorno Competitivo	47
2.4 Perfil de los principales participantes o voluntarios.....	50
2.5 Regulaciones de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.....	52
Capítulo III: Análisis y Diagnóstico de la Organización Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.	55
3.1 Marco metodológico	56
3.2 Grupos Focales o “Focus Groups”	57
3.2.1 Aspectos positivos de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A	58
3.2.2 Aspectos de mejora de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A	58
3.3 Evaluación del Entorno Externo - Encuesta de Satisfacción	60
3.3.1 Marco muestral utilizado	61
3.3.2 Muestra encuestada	61
3.3.3 Tabulación de Datos	61
3.3.4 Resultados de la Encuesta de Satisfacción	62
3.3.5 Servicios	62
3.3.6 Perfil del Encuestado	71
3.3.7 Datos Personales del Encuestado	76
3.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	80
3.4.1 Fortalezas.....	80
3.4.2 Oportunidades	81
3.4.3 Debilidades.....	81
3.4.4 Amenazas	82
Capítulo IV: Diseño de un plan estratégico para la Liga Costarricense de deportes electrónicos utilizando la metodología “Play to Win”	83
4.1 Meta aspiracional: ¿Cuál es la aspiración para ganar?	87

4.2 Definición del campo de juego	88
4.2.1 Campo de Juego Interno	88
4.2.2 Campo de Juego Externo.....	89
4.3 Plan de acción para posicionar a la organización como ente formador de los deportes electrónicos ¿Cómo vamos a ganar?.....	91
4.3.1 ¿Cómo vamos a ganar a lo interno de la LTL?.....	91
4.3.2 ¿Cómo vamos a ganar a lo externo de la LTL?	100
4.4 Mecanismos posibles de evaluación y control del progreso del plan estratégico	103
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	108
5.1 Conclusiones del trabajo de investigación	108
5.2 Recomendaciones	111
Referencias Bibliográficas	113
Anexo.....	122

Resumen

Según el perfil de la organización en LinkedIn, “La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. (LCDE), o Liga Tica de Leyendas (LTL), como es conocida popularmente, es la organización de deporte electrónico más grande e importante del país, reconocida internacionalmente como el nivel más representativo de la disciplina en Costa Rica y orgulloso miembro de la Federación Internacional de Deporte Electrónico (IeSF), por sus siglas en inglés.

La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. organiza la Liga Nacional de “League of Legends”, además de ejecutar numerosos torneos adjuntos, para una amplia gama de franquicias y en variedad de formatos. La Liga se enfoca en la construcción de un ecosistema saludable y sostenible para la práctica regulada e institucionalizada del deporte electrónico en Costa Rica, a través de la creación de reglamentaciones que arbitren las competiciones, el contexto en el que se desarrollan y los actores implicados”.

El área de estudio de este proyecto está dirigida al análisis y evaluación del clima organizacional y estructura interna de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. con el propósito de brindar una propuesta de un plan estratégico para la entidad.

El estudio del clima organizacional y la estructura interna de una organización son sumamente importantes porque afectan directamente las metas, objetivos, productividad y eficiencia de una organización, tanto positiva como negativamente, por lo cual es crítico identificar las fortalezas y oportunidades de la empresa desde la perspectiva de ambiente laboral, entorno y la estructura de liderazgo para poder tomar decisiones, ejecutar cambios y mejorar en todos los niveles y áreas.

Por este motivo se considera necesario generar un plan estratégico que permita a la organización tomar un camino optimizado donde existan metas claras, una estructura fuerte y liderazgo asertivo.

Lista de Figuras

- Figura n.1 | Línea de Tiempo sobre la evolución de los deportes electrónicos | Página 10
- Figura n.2 | Juego de lucha “Street Fighter” | Página 14
- Figura n.3 | Juego de disparos en primera persona “Counter Strike” | Página 15
- Figura n.4 | Juego de disparos en tercera persona “Fortnite” | Página 16
- Figura n.5 | Juego de Campo de batalla multijugador en línea “League of Legends” | Página 17
- Figura n.6 | Juego de Estrategia en tiempo real “Starcraft” | Página 18
- Figura n.7 | Juego Deportivo “FIFA” | Página 19
- Figura n.8 | “eSports” más vistos en la plataforma de “Twitch” durante el 2017 | Página 21
- Figura n.9 | Ingresos anuales por sector del 2017 dentro de la industria de “eSports” | Página 23
- Figura n.10| Patrocinadores Principales de los Torneos Oficiales de League of Legends a nivel Mundial | Página 25
- Figura n.11 | Organigrama Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. | Página 39
- Figura n.12 | Cantidad de usuarios de internet y móviles activos dentro de la población costarricense a enero de 2019 | Página 44
- Figura n.13 | Cantidad y porcentaje de viviendas que poseen diferentes tecnologías, por región de planificación en Costa Rica a Julio de 2020. | Página 45
- Figura n.14 | Distribución de torneos de League of Legends realizados por la LVP para Colombia, México y Perú versus la estructura de Costa Rica. | Página 46

Figura n.15 | Logística de Grupos Focales | Página 55

Figura n.16 | Conceptos Principales de la Metodología Play to Win | Página 82

Figura n.17 | Propuesta del Plan Estratégico con el uso de Play to Win | Página 83

Figura n.18 | Organigrama Actualizado según propuesta. | Página 85

Lista de Gráficos

- Gráfico 1. Razón por la cual los encuestados siguen la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE) y sus principales productos. | Página 60
- Gráfico 2. ¿Qué se espera al ver las transmisiones de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE)? | Página 61
- Gráfico 3. Grado de satisfacción con el equipo de trabajo de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 62
- Gráfico 4. Grado de satisfacción con el “stream” de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 63
- Gráfico 5. Grado de satisfacción con la ejecución de los torneos de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 64
- Gráfico 6. Actividad de su preferencia en la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 65
- Gráfico 7. Principales aspectos que debería mejorar la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 66
- Gráfico 8. Medio por el cual se enteraron los encuestados de la existencia de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 67
- Gráfico 9. Medio por el cual los encuestados siguen principalmente la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 68
- Gráfico 10. Participación alrededor de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 69
- Gráfico 11. Porcentaje de Jugadores de LOL (League of Legends) | Página 69
- Gráfico 12. Tiempo Invertido de los encuestados Jugando “League of Legends” por semana | Página 70

Gráfico 13. Cantidad de Personas que Visualizan Transmisiones de LoL | Página 71

Gráfico 14. Cantidad de tiempo que los usuarios invierten viendo Transmisiones de LoL |
Página 72

Gráfico 15. Cantidad de tiempo que los usuarios invierten viendo Transmisiones de la Liga
Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE). | Página 72

Gráfico 16. Género | Página 73

Gráfico 17. Estado Civil | Página 74

Gráfico 18. Edad | Página 74

Gráfico 19. Grado de Escolaridad | Página 75

Gráfico 20. Ingreso Mensual | Página 76

Lista de Abreviaturas

LoL: League of Legends

LTL: Liga Tica de Leyendas

LCDE: Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Conceptos Importantes

IESF: La Federación Internacional de deportes electrónicos, (IESF por sus siglas en inglés), es una organización global con sede en Corea del Sur cuya misión es que los deportes electrónicos sean reconocidos como un deporte legítimo.

e-Sports, esports, eSports, deportes electrónicos, ciber deportes: los eSports son la transformación de los videojuegos en un deporte con espectadores. Se desarrollan a través de torneos online y offline de diferentes videojuegos, pero no abarca a todos. Se juegan en tres plataformas diferentes: PC, consolas y celulares.

Plataforma online: sistema donde el usuario se conecta desde un dispositivo electrónico a la red para recibir información desde un servidor.

Plataforma offline: sistema donde el usuario accede a la multimedia desde un dispositivo electrónico, sin estar conectado a una red.

Streaming: cualquier contenido de medios, ya sea en vivo o grabado, que se puede disfrutar en computadoras y aparatos móviles a través de Internet y en tiempo real. Los podcasts, webcasts, las películas, los programas de TV y los videos musicales son tipos comunes de contenido de streaming.

Gamer: persona que juega habitualmente a videojuegos, especialmente si le gustan mucho y les dedica mucho tiempo.

Encuentro Remoto: encuentro en el cual ambos equipos disputan cada una de las partidas desde su hogar o sitio personal.

Encuentro Presencial: encuentro en el cual ambos equipos disputan cada una de las partidas en un mismo lugar, usualmente con público presente.

Arenas de Batalla: espacio geográfico en el que se produce una lucha, un combate o una pelea entre los personajes. La arena es un espacio delimitado por completo y a lo largo de su recorrido tendrá lugar un enfrentamiento entre dos o más personajes de videojuegos.

Free to play: videojuego gratuito (en inglés, free-to-play o F2P y también conocidos como free-to-start) es un tipo de videojuego que permite a los jugadores el acceso al conjunto de su contenido, o al menos a una parte importante de este, sin necesidad de pagar.

Espectador Único: cada persona que ingresa a visualizar los streams por primera vez, será contabilizada por única vez, sin importar el número de veces en que continúe ingresando a las diferentes transmisiones, de un mismo canal en el futuro.

Cosplay: actividad que consiste en disfrazarse de un personaje de ficción, generalmente de un cómic o de una película, aunque también de otros ámbitos culturales.

Influencer: persona que destaca en una red social u otro canal de comunicación y expresa opiniones sobre un tema concreto que ejercen una gran influencia sobre muchas personas que la conocen.

Región Latinoamericana Norte: región que va de México a Colombia y utiliza como fuente de información el servidor ubicado en Miami, Florida.

Región Latinoamericana Sur: Región que va de Colombia a Argentina y utiliza como fuente de información, el servidor ubicado en Santiago, Chile.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Cynthia Paola Espinoza Ruiz, con cédula de identidad 410214 0422, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de un plan estratégico para la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

* En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Cynthia Paola Espinoza Ruiz

Número de Carné: 1389299 Número de cédula: 410214 0422

Correo Electrónico: cynrespinoza03@gmail.com

Fecha: 08 de setiembre, 2021 Número de teléfono: 8351 5940

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Oscar Aguilar Rojas

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Sofía Parra Hernández, con cédula de identidad 207410232, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de un plan estratégico para la Liga Costarricense de deportes electrónicos S.A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Sofía Parra Hernández

Número de Carné: 389318 Número de cédula: 207410232

Correo Electrónico: sopipotter06@gmail.com

Fecha: 8 de septiembre de 2021 Número de teléfono: 85759988

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Oscar Aguilar Rojas

Sofía P H

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Introducción

Los “eSports”, o deportes electrónicos, son una novedad en el campo de los videojuegos. Este concepto se utiliza para nombrar las competiciones organizadas a nivel profesional, las cuales son multijugador, de diferentes disciplinas de videojuegos donde cada deporte tiene sus propias reglas, además de acceso a diferentes dispositivos o plataformas de forma “online” u “offline” (Malagón, 2020).

Los deportes electrónicos permiten el enfrentamiento entre dos o más jugadores en igualdad de condiciones, en los cuales deben existir ligas y competiciones oficiales con reglas, equipos y jugadores profesionalizados. Actualmente, cerca de una decena de videojuegos se consideran deportes electrónicos; entre los más conocidos están “League of Legends” (el más popular), “StarCraft”, “Dota 2”, “Call of Duty”, “FIFA”, “Overwatch, Hearthstone”, “Smash Bros”, entre otros.

En el mundo, los deportes electrónicos cuentan con equipos de jugadores para las diferentes disciplinas (los videojuegos), que compiten por los premios de los torneos a nivel mundial. Estos son transmitidos por las principales plataformas de video “streaming” en el mundo, por ejemplo, “Twitch”, “YouTube”, “Facebook”, las cuales cuentan con millones de espectadores alrededor del globo (Salas, 2020).

Este fenómeno mundial llegó a Costa Rica tiempo atrás y en 2014 se crea la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., también conocida como Liga Tica de Leyendas, la organización de deporte electrónico más grande e importante del país enfocada en la construcción de un ecosistema saludable y sostenible para la práctica regulada e institucionalizada del deporte electrónico en Costa Rica.

Con el fin de fortalecer los deportes electrónicos en el país, así como una de sus principales organizaciones, la propuesta de un plan estratégico es fundamental para tener un mayor orden y estructura en la logística de cada torneo y actividad que se lleve a cabo, así como generar una cultura organizacional basada en el compromiso, transparencia y lealtad.

Justificación del Tema

Los deportes electrónicos constituyen hoy una profesión en muchos países del mundo. Para el 2017, los “eSports” movieron alrededor de \$696 millones, según la consultora “Newzoo”, y para el cierre del 2020 se espera que alcancen \$1.400 millones en inversión. Esto vuelve a la industria de los deportes electrónicos un claro mercado para las marcas que buscan conectar con un público joven, pues, de acuerdo con “Newzoo”, hay más de 250 millones de jugadores en el mundo y 600 millones de aficionados (Zueras, 2018).

Esta tendencia mundial llegó para quedarse y Costa Rica no es la excepción. Diferentes organizaciones a lo largo de la última década se han abierto paso en el país, de la mano de los videojuegos, realizando torneos y actividades que alimentan la escena competitiva nacional.

En Costa Rica, la principal organización encargada de realizar torneos de “eSports” es la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., la cual en este momento atraviesa una fase de cambios para expandirse como empresa y ofrecer sus servicios a Centroamérica.

Durante el proceso se han identificado oportunidades de mejora en las áreas de comunicación, estructura y clima organizacional. Además, los constantes cambios en el contenido y personal de la LTL han ocasionado incertidumbre y especulación dentro de la escena costarricense y el futuro de la organización.

Para la comunidad de “gamers” del país es fundamental encontrar en la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. estabilidad, asertividad en las decisiones y una visión clara de los planes a corto, mediano y largo plazo.

La adecuada estructuración de las organizaciones es fundamental para consolidar el mercado con apoyo de las marcas, las cuales no se unirán a proyectos que no cuenten con un equipo de trabajo profesional y responsable, consciente del valor de esta fuente de entretenimiento emergente en la región de Latinoamérica.

Por este motivo se considera necesario generar un plan estratégico que permita a la organización tomar un camino optimizado donde haya metas claras, una estructura fuerte y líderes que cuenten con las capacidades para influenciar a sus equipos y la comunidad en general; con el fin de reducir la rotación de las personas voluntarias, aumentar el compromiso de los participantes y seguir llegando a más torneos, así como mejorar el posicionamiento tanto nacional como internacional.

Alcances y Limitaciones

El alcance de este proyecto va dirigido a la estructura organizacional de Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y su ambiente. Al proveer la propuesta de un plan estratégico que actúe dentro de la organización, se espera generar resultados que impacten positivamente la percepción del público para el cual trabaja la LTL.

La investigación será realizada en Costa Rica, durante el último cuatrimestre del 2020 y el primer cuatrimestre del 2021 y tendrá alcance en todas las áreas de La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, dado que el plan estratégico se encargará de proponer la ruta a seguir en prácticas y procesos para mejorar el desempeño de la organización y alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez finalizado el proyecto, el alcance del efecto provocado por la implementación del plan estratégico, llegará tanto al público que sigue los torneos y eventos en general de la organización, como a todos aquellos profesionales interesados en colaborar a manera de patrocinadores o aliados estratégicos de la LTL, pues esta se presentará ante todos con una estructura sólida y profesional que genere confianza dentro de la escena de deportes electrónicos en la región.

Asimismo, el alcance anteriormente mencionado puede verse limitado por una serie de factores a lo largo de estos dos cuatrimestres durante los cuales se va a estar desarrollando este proyecto. Al respecto, puede mencionarse que al tratarse de una industria emergente dentro de Costa Rica, la información a emplear como guía sobre las estructuras, organizaciones y ecosistemas de deportes electrónicos será la encontrada dentro de la red y que hace referencia a naciones en las cuales estos mercados se encuentran más desarrollados y con mayor experiencia que Costa Rica.

Sin embargo, se considera que la información referente a países de Asia y Europa, Corea del Sur y España, puede proporcionar las bases a seguir como una organización de deportes electrónicos y utilizar datos complementarios de deportes tradicionales, tanto costarricenses

como latinoamericanos, para construir un esquema de trabajo adecuado para La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Otra de las limitantes que se puede tener al realizar el proyecto es la obtención de la información pertinente para la investigación por parte de los jugadores, el público en general y los equipos que juegan dentro de la LTL, pues algunas de las organizaciones deportivas se desintegran al finalizar las temporadas de competición o algunos de los jugadores pierden presencia en redes sociales y dejan de pertenecer a los equipos.

En caso de no contar con información de todos los participantes activos, internos y externos a la LTL, se utilizará la información de grupos focales realizados previamente a jugadores, dueños de equipos y voluntarios, donde ellos expresan sus puntos de vista respecto al estado actual de la LTL, el producto que esta ofrece, áreas de oportunidad e inclusive mencionan propuestas de mejora.

Además, dentro de las limitantes se puede encontrar que la realización del proyecto coincide con el tiempo en el cual la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. está atravesando un proceso de cambio de una organización que únicamente ofrece servicios dentro de Costa Rica, para extender su alcance a Centroamérica. Por ende, aunque este proceso de expansión será tomado en cuenta dentro del plan estratégico, es posible que en un futuro cercano sean necesarios ajustes a la propuesta.

Aunque la organización en la que se está realizando el proyecto está pasando por un proceso de cambio y de expansión, para poder lograr sus metas y objetivos estratégicos, de igual manera se debe trabajar su cultura organizacional, ambiente laboral y definir los roles y responsabilidades del equipo con el que se cuenta en la actualidad.

Objetivo General

1. Diseñar la propuesta de un plan estratégico para la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. utilizando la metodología “Play to Win” con el fin de mejorar el ambiente interno, optimizar la estructura organizacional y establecer el perfil del mercado meta.

Objetivos Específicos

1. Exponer los acontecimientos históricos y los elementos principales de la industria de los deportes electrónicos o “eSports”.

2. Describir el entorno, estructura y responsabilidades de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

3. Determinar mediante herramientas de análisis como: grupos focales, lluvia de ideas, encuestas y FODA, las ventajas y desventajas competitivas alrededor de la organización.

4. Facilitar la propuesta de un plan estratégico que permita mejorar el ambiente interno, optimizar la estructura organizacional y establecer el perfil del mercado meta.

5. Ofrecer conclusiones y recomendaciones de impacto que generen mejoras en la gestión actual de La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Capítulo I: Contextualización de la Industria de los Deportes Electrónicos o “eSports”

En los últimos años, el uso de la tecnología y el internet han transformado la forma de ejecutar las tareas laborales y también han modificado los intereses y gustos sobre los pasatiempos o aficiones de las personas a la hora de disfrutar el tiempo libre, lo cual ha generado la aparición de nuevos campos profesionales y actividades que rápidamente captaron la atención de millones de usuarios en el mundo.

Este es el caso de los denominados deportes electrónicos, una nueva disciplina que ha sabido unir con éxito el mundo de los videojuegos con las competiciones entre equipos rivales a nivel profesional.

Los deportes electrónicos son una actividad en la que dos o más jugadores interactúan y, en general, compiten -de manera aficionada o profesional- en un videojuego. Los enfrentamientos de este tipo de deportes pueden llevarse a cabo de forma remota o presencial y engloban a diferentes tipos de videojuegos, pero todos ellos tienen un denominador común: deben ser multijugador, lo cual se define como todo aquel juego que permite que dos o más jugadores puedan interactuar durante la partida al mismo tiempo. Esto puede ser de manera presencial, utilizando ambos la misma consola (mediante cables o partidas locales inalámbricas con varias consolas) o a través de internet (Fernández, 2017).

En el siguiente capítulo se estará revisando la conformación de la industria de los deportes electrónicos, su historia y principales juegos que conforman esta actividad.

1.1 Historia de los deportes electrónicos

En 1952, un tres en raya electrónico supondría el nacimiento de la millonaria industria de los videojuegos. “Nought and crosses” (OXO), considerado por muchos especialistas como el primer videojuego de la historia, fue desarrollado por un estudiante de la Universidad de Cambridge y permitía al jugador enfrentarse a la máquina. La competición entre humanos, esencial en los deportes electrónicos, empezó cuatro años después con “Tennis for two”, un simulador de tenis de mesa (Pérez, 2018).

Luego, en 1972, se da la primera competición de deportes electrónicos con el juego “Spacewar” y hasta 1980 se celebró la primera gran competición de un videojuego comercial, “Space Invaders”, la cual fue organizada y patrocinada por la compañía que comercializaba la versión doméstica del juego.

El primer Campeonato de “Space Invaders”, el cual algunos periódicos bautizaron como la “Superbowl de Space Invaders”, se celebró en diferentes ciudades de Estados Unidos, con finales regionales que después conducían a una final nacional. Este evento se celebró en Nueva York y atrajo a más de 10.000 jugadores de todo el país (Maeso, 2020).

La década de los 80 supuso la explosión del mercado de los videojuegos y el inicio de la guerra de las videoconsolas domésticas entre Sega y Nintendo; y fue Nintendo quien protagonizó el siguiente gran hito en los orígenes de los “eSports”.

Luego, en 1990, Nintendo América celebró la primera edición del “Nintendo World Championship” en 29 ciudades de Estados Unidos, donde se competía con los juegos Super Mario Bros, Tetris y Rad Racer.

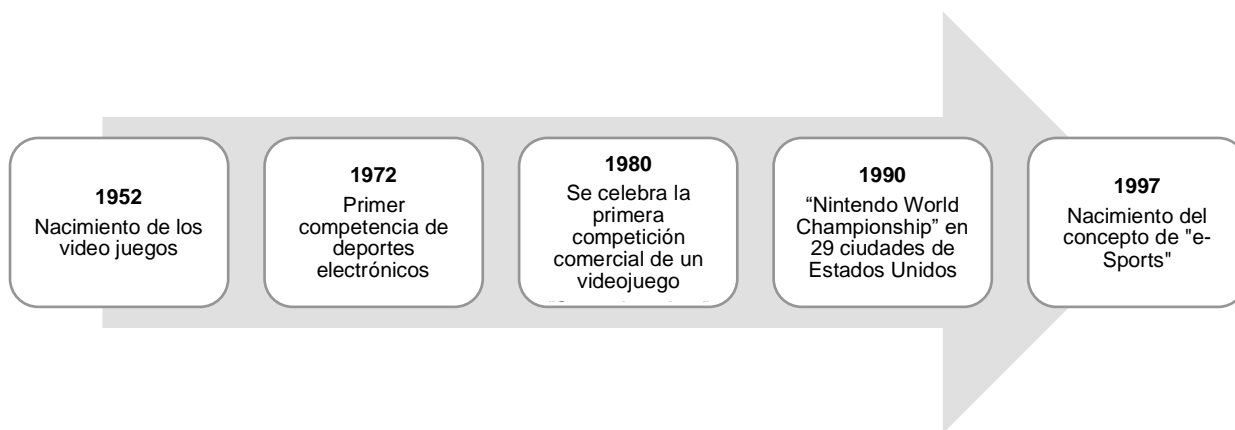
En 1997, “ID Software” organizó la que se considera la primera competición de “eSports” de la era del internet: “The Red Annihilation”. Hasta 2000 jugadores se enfrentaron a través de la red hasta que quedaron los 16 mejores.

En el siglo XXI, llegaría el boom de los cibercafés y con este la aparición de títulos y herramientas, como las siguientes: “Counter Strike”, “YouTube”, “Twitch”, “Dota” y “League of Legends” (Bertani, 2020).

La figura n.1 representa la historia en fechas de cómo ha sido la evolución de los deportes electrónicos.

Figura n.1 | Línea de Tiempo sobre la evolución de los deportes electrónicos.

Elaboración propia



1.1.1 Nacimiento del concepto de los “eSports”

Lo primero que se debe comprender al ingresar en esta industria es la definición como tal de los deportes electrónicos o su nombre en inglés “eSports” y la diferencia de estos con los videojuegos deportivos sedentarios (SSVG). Estos videojuegos consisten en aquellos que emulan el deporte de la vida real, pero no llegan a involucrar actividad física (Kim y Ross, 2006). Los ejemplos principales de estos videojuegos son los juegos de video de futbol, basquetbol, golf, tenis, entre otros.

Los “eSports” no se encuentran totalmente sujetos a un género específico de juego. Es posible decir que, en general, los principales juegos considerados “eSports” en la actualidad no se relacionan con los deportes de la vida real, sino que están más centrados en mundos de fantasía (GEForce, 2015).

Dentro de la literatura es posible encontrar diferentes definiciones al término de eSports; una de ellas es la descrita por Tiedemann (2004) al definir los “eSports” de manera muy estricta como “una forma competitiva de jugar juegos de computadora en un entorno profesional”.

Asimismo, Wagner (2006) extendió esta definición a “un área de actividades deportivas en la que las personas pueden desarrollar y entrenar capacidades mentales o físicas con el uso de tecnologías de la información y la comunicación”. Esta descripción del deporte como una actividad mental ha generado que se ponga en duda si los “eSports” pueden ser vistos como parte de los deportes tradicionales.

Esta constante lucha de los “eSports” por encajar dentro de un modelo ya conocido, como los deportes tradicionales, es de suma importancia para adquirir peso dentro de la economía mundial al volverse una actividad de mayor relevancia y dejar de ser solamente entretenimiento, para así convertirse en una actividad profesional que puede generar efectos positivos al desarrollarse como un negocio. Por ello, es necesario comprender cómo se han ido introduciendo los “eSports” en el mundo deportivo y las actividades que deben continuar en curso.

1.1.2 Antecedentes de los “eSports”

“Se podía respirar un ambiente característico de los “eSports” en las salas recreativas de los 80, con grupos de amigos que animaban a los jugadores a superar las marcas de sus rivales en videojuegos como “Pac-Man” y “Donkey Kong”. Otros preferían jugar en línea a “Netrek”, una mezcla del clásico mata marcianos y de estrategia en tiempo real para 16 personas lanzado en 1988, pero es hasta hace poco menos de una década que el concepto de “eSports” tiene una acepción” (Pérez, 2018).

Esto no quiere decir que los deportes electrónicos nacieran hace 10 años, sino que sus orígenes se remontan mucho más atrás en el tiempo. También es cierto que, hasta la popularización del internet en los hogares, la idea de “eSports” moderna no tomó forma, pero la competición de videojuegos ya estaba inventada y más que experimentada.

Más allá de “piques” o pequeñas competiciones organizadas dentro de algunas aulas universitarias, un “eSports” es una competición reglada, un evento organizado, con sus jueces y premios para los ganadores, donde participan los mejores jugadores por un título o reconocimiento (Maeso, 2020).

1.2 Los “eSports” como deporte y su estructura organizacional

Además de hablar de la definición de los “eSports” como deportes, es necesario comprender la estructura organizacional que debe existir alrededor de los deportes electrónicos y la definición de la competición como tal, donde se mencionan conceptos como:

- **Organización y competencia en los deportes:** el deporte es una actividad física que realiza una persona o grupo siguiendo ciertas reglas y dentro de un espacio determinado. Generalmente está asociado a competencias de carácter formal o recreativo (Raffino, 2020).

Los “eSports”, por lo común, poseen equipos conformados de cuatro a cinco jugadores que compiten en varias rondas durante un tiempo determinado, donde una serie de reglas especifican las regulaciones del torneo y su desarrollo. Dado que el ecosistema busca reconocimiento como un nuevo tipo de deporte, deben existir otras características, tales como la institucionalización de los “eSports”.

- **Institucionalización:** se refiere a una actividad que tiene larga historia, en la cual aparecen una serie de factores clave, como desarrollo y estandarización de las reglas, formalización del aprendizaje del juego, experiencia adquirida en resolución de imprevistos y el surgimiento de entrenadores, instructores, oficiales y órganos de gobierno (Drewe, 2003; Suits, 2007; Tamburrini, 2000).

Investigaciones, como el caso de “Virtual(ly) Athletes: Where eSports Fit Within the Definition of Sport”, hablan de la importancia de la institucionalización de los deportes electrónicos como un paso decisivo en el desarrollo de la industria para ser reconocida como un deporte tradicional a nivel mundial (Seth, 2016).

Con la estabilidad institucional y organizacional aparecen, además, los marcos legales relacionados con el mundo de los deportes electrónicos, por ejemplo, la Universidad del Sur de California menciona en uno de sus artículos “eSports Law Growth” (USC Gould, 2021). Con el crecimiento de los “eSports”, aparece un nuevo campo en las leyes, donde se deben tomar en cuenta una serie de temas de suma relevancia, por ejemplo, la manera como se llevan a cabo los contratos y negociaciones entre los equipos y los jugadores, o los equipos y las organizaciones que realizan los torneos deportivos.

Actualmente, a nivel mundial, algunas de las organizaciones pioneras en la industria de los “eSports” relacionadas con la institucionalización y legalidad son Electronic Sports League (ESL), Korea eSports Association (KeSPA), International Esports Federation (IESF), de la cual Costa Rica forma parte (Fernández, 2020).

1.3 Tipos de juegos considerados deportes electrónicos o “eSports”

En la industria de los deportes electrónicos existen diferentes tipos de juegos o competiciones, por lo tanto, se muestran aquellos con mayor popularidad considerados un deporte electrónico.

- Juegos de lucha
- Juegos de Lucha populares
- Juegos de disparos en primera persona
- Tiradores en tercera persona
- Campo de batalla multijugador en línea (MOBA)
- Estrategia en tiempo Real
- Deportivos

A continuación, el detalle de cada juego y ejemplos de cómo se visualiza una vez que se está jugando.

- **Juegos de Lucha**

De acuerdo con Gamerdic (2013), los juegos de lucha son reconocidos por ser peleas o combates uno a uno o cuerpo a cuerpo, y el objetivo es derrotar al contrincante en el menor tiempo posible. Los juegos de lucha no son en equipo, sino que el jugador se enfrenta al oponente que ya está predeterminado en la consola.

Una de las particularidades de los juegos de lucha es que se visualizan de forma lateral y los movimientos suelen ser en un espacio reducido donde ambos realizan movimientos ofensivos y defensivos con el fin de vencer al otro jugador. En la figura n.2 se puede observar un ejemplo de un juego de lucha.

Figura n. 2 | Juego de lucha “Street Fighter”

Tomado de: <https://wireframe.raspberrypi.org/articles/youtuber-exposes-street-fighter-2-cpu-cheating>



- **Juegos de Lucha populares**

El primer juego de lucha fue “Heavyweight Champ”, en 1976, aunque fue “Karate Champ” quien popularizó este género, en 1984. En los años 90, se dio un alto crecimiento de las salas

de juegos y se crearon docenas de nuevos títulos, sin embargo, fue “Street Fighter II” quien marcó un antes y un después en 1991, introduciendo y popularizando muchas de las convenciones del género que todavía perduran.

Los juegos de lucha no están entre los más populares dentro de los “eSports”, pero aun así tienen su lugar. Las sagas más destacadas en competición son “Street Fighter, Tekken, Super Smash Bros, Dragon Ball Fighter y Samurai Shodown”, entre otras (El Super Hincha, 2016-2021).

- **Juegos de Disparos en Primera Persona**

Los juegos de disparos en primera persona son juego de acción con armas, donde existe una simulación de tiroteos desde la perspectiva del jugador (tirador), por lo tanto, el jugador experimenta cada una de las acciones desde los ojos del personaje. Normalmente, estos juegos son individuales, pero también se pueden jugar en equipo.

En este tipo de juegos, el personaje del jugador cuenta con diversas armas que puede ir cambiando según las necesidades y la información del armamento, munición disponible, salud y la ubicación del personaje dentro del área de juego suele estar superpuesta en la pantalla (Martín, 2018). Esto se puede observar en la figura n.3:

Figura n. 3 | Juego de disparos en primera persona “Counter Strike”

Tomado de: <https://www.rockpapershotgun.com/has-counter-strike-global-offensive-been-improved-by-its-updates>



- **Tiradores en Tercera Persona**

Según Juegos fun (2017), la temática del juego en tercera persona es bastante similar a los anteriores, con la diferencia de que el personaje del videojuego permanece visible en la pantalla durante todo el tiempo. Solo en determinadas circunstancias se utiliza el modo de juego en primera persona, generalmente para explorar el entorno. En ocasiones, los elementos de disparos se combinan con otros de salto, escalada, juegos de "puzzles" y lucha. En la figura n.4 se puede observar cómo es el juego en tercera persona.

Figura n.4 | Juego de disparos en tercera persona “Fortnite”

Tomado de: <https://fortnite.uptodown.com/android>



- **Campo de Batalla Multijugador en Línea (MOBA)**

Las siglas MOBA corresponden a su nombre en inglés “Multiplayer Online Battle Arena”. Es un tipo de juego muy popular dentro de los deportes electrónicos y se define como un juego de estrategia donde se enfrentan dos equipos que suelen estar conformados por varios jugadores.

El objetivo de un juego MOBA, por lo general, es destruir la estructura del rival o derrotar al equipo oponente. Para ello es fundamental que los integrantes del equipo se coordinen para atacar a través de caminos predefinidos (Mora, 2013).

Asimismo, uno de los primeros juegos categorizado como MOBA fue “Aeon of Strife” (AoS), luego, en 2003, llegó al mercado “Defense of the Ancients” DOTA, el cual fue el primer juego de esta categoría que tuvo un torneo patrocinado.

Para la última mitad de la década 2010, los video juegos MOBA ya se habían convertido en una categoría importante dentro de los “eSports” y la mayor parte de premios de los torneos o competiciones entregados corresponden a este género. En la actualidad, algunos de los juegos que destacan son “Dota 2”, “League of Legends”, “Smite”, “Heroes of the Storm” y “Arena of Valor”. Esto se puede visualizar en la figura n.5

Figura n.5 | Juego de Campo de batalla multijugador en línea “League of Legends”

Tomado de: <https://league-legends.en.uptodown.com/windows>



- **Estrategia en Tiempo Real**

Se trata de videojuegos donde el jugador debe construir unidades específicas y habitualmente preestablecidas, como edificios o ejércitos que luego debe utilizar para defenderse o eliminar enemigos. El objetivo suele consistir en la recolección de determinados recursos, pero también puede centrarse en combate y conquista; todo ello mientras el jugador gestiona y aumenta unas materias primas limitadas que debe utilizar de la manera más acertada y eficiente para poder ganar.

Según el Super Hinchable (2016 – 2021), “StarCraft” y “World of Warcraft” (WOW) son los videojuegos con más torneos dentro de los “eSports”. En la figura n.6 se puede observar este tipo de juego:

Figura n.6 | Juego de Estrategia en tiempo real “Starcraft”

Tomado de: <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/starcraft-remastered-causa-de-una-demanda-contra-blizzard/>



- **Deportivos**

Este tipo de video juegos son muy populares entre la comunidad de “gamers” y consisten en simular deportes reales, como el fútbol, baloncesto, tenis, entre otros. El objetivo principal es la precisión y estrategia, mientras se trata de imitar las características propias del deporte en cuestión de velocidad, fuerza, aceleración y así poder ganar la partida (Euronics, 2021).

En la figura n.7 se puede observar un ejemplo de juego deportivo:

Figura n.7 | Juego Deportivo “FIFA”

Tomado de: <https://esports.xataka.com/fifa/profesionales-fifa-no-pueden-problemas-juego>



1.3.1 Reglas de los “eSports”

Cabe destacar que no existen reglas para los “eSports”, pero cada juego tiene su propio reglamento basado en las características de este. Adicional, los deportes electrónicos o “eSports” se rigen por una serie de valores que pueden resumirse, según la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (2020) en:

- **Seguridad y Bienestar:** toda la comunidad de deportes electrónicos merece participar y disfrutar de ellos en espacios seguros, libres de violencia, amenazas y acosos, ya sean verbales o físicos.
- **Integridad y Juego Limpio:** hacer trampa, piratear, engañar o tener comportamientos deshonestos empaña la legitimidad de los “eSports”.
- **Respeto y Diversidad:** independientemente de que sea en persona u “online”, todos los participantes deben mostrar respeto y cortesía hacia el resto de los integrantes de la comunidad (compañeros de equipo, oponentes, oficiales, organizadores y espectadores), con el fin de crear un ambiente inclusivo y acogedor para todo el mundo.

- **Experiencia de Juego Positiva y Enriquecedora:** el desarrollo de autoconfianza y espíritu deportivo de los jugadores puede suponer el inicio de nuevas amistades entre todos los miembros de la comunidad.


1.4 Modelo Comercial de los Deportes Electrónicos

Es importante reconocer que todos los “eSports” son videojuegos, pero no todos los videojuegos son “eSports”. Es sumamente importante mantener esto claro al analizar los “eSports” y adentrarse en su industria como tal, pues no es posible partir de cualquier videojuego para generar una escena como la que se ha logrado construir durante más de cuatro décadas, forjando una comunidad de jugadores, aficionados, medios y patrocinadores que lo han conducido a convertirse en una industria millonaria cuya magnitud no deja de crecer. En los últimos 5 años, la audiencia de este tipo de deportes ha aumentado más de un 1500% y los premios económicos en un 800% (Monfort, 2015).

Los “eSports” se han convertido en una de las industrias más prometedoras de la actualidad. Según el nuevo estudio de “Newzoo”, en 2018, la industria de los videojuegos alcanzó ingresos por 134.900 millones de dólares. Con una audiencia que abarca principalmente los siguientes títulos por plataforma: en Twitch” o “YouTube”, “League of Legends” (LoL), con 347 millones de horas vistas, “Counter-Strike”, “Global Offensive” (CS: GO) con 274 millones; y “Dota 2” (250 millones de horas), tal y como se observa en la figura n.8 (Velásquez, 2019).

Figura n.8 | “eSports” más vistos en la plataforma de “Twitch” durante el 2017

Tomado de <https://www.toptal.com/finance/market-research-analysts/esports>

Image	Rank	Title	Total Hours	Esports Hours
	1	League of Legends	87.8 Million	21.2 Million
	2	Dota 2	34.3 Million	16.7 Million
	3	Counter-Strike: Global Offensive	23.3 Million	9.4 Million
	4	Hearthstone	39.4 Million	9.3 Million
	5	Heroes of the Storm	10.4 Million	2.0 Million
	6	Overwatch	20.5 Million	1.8 Million
	7	World of Tanks	5.0 Million	1.6 Million
	8	StarCraft II	3.2 Million	1.4 Million
	9	Street Fighter V	2.6 Million	1.2 Million
	10	Super Smash Bros. Melee	1.1 Million	0.6 Million

Estos juegos que lideran las tablas de “Streaming” son el principal foco de diferentes actores que se han beneficiado de la industria de los videojuegos, las cuales se describen a continuación:

Las empresas desarrolladoras de videojuegos: dictan las reglas con las que se va a competir, dado que es acá donde cae el peso de la estructura total de la jugabilidad, la cual ha ido en crecimiento exponencial con la llegada de Internet, pues ha impulsado el desarrollo de la parte competitiva “online” entre jugadores frente al modo de “jugador contra el ordenador”, de la antigüedad.

Antes se desarrollaban una gran cantidad de títulos en un corto tiempo con el fin de que los jugadores los compraran, pero, actualmente, los desarrolladores se han dado cuenta que al generar nuevos contenidos para el mismo videojuego, en vez de lanzar otros títulos, pueden establecer bases de jugadores fieles a su producto, así como la creación de contenidos “free to play” en los que no hay necesidad de comprar el juego, sino características especiales dentro de este que no afectan la calidad en la jugabilidad (Fernández, 2016).

Los jugadores: protagonistas de las competiciones, los cuales, por lo general, cuentan con edades entre los 14 y los 35 años. Acá se encuentran quienes se dedican de forma profesional o semiprofesional al juego y quienes representan el principal foco de ingresos del sector, los aficionados, todos aquellos que juegan principalmente por diversión para pasar el tiempo junto a sus amigos (Escribano, 2012).

Los clubes o equipos: estas agrupaciones son las encargadas de unir a jugadores y competiciones, su desempeño y papel publicitario es primordial para la afinidad o fidelidad que pueden sentir los aficionados para seguir de cerca los torneos. Estos proporcionan un salario a los jugadores, velan por el desarrollo tanto de sus habilidades individuales como las del equipo, cuidan su imagen en redes sociales e Internet y gestionan la logística para asistir a los distintos torneos (Reguera, 2018).

Los patrocinadores: empresas que quieren llegar a la comunidad de jugadores y que con sus inversiones financian la participación de estos en los torneos, e incluso sus ganancias, a cambio de publicidad. El rango de patrocinio en la actualidad no se trata exclusivamente de industrias relacionadas con la tecnología para “gaming”, empresas de comida, música, automóviles y moda, se han sumado también a las filas de inversores en los “eSports”. (Asociación Empresarial de los eSports, 2018)

Plataformas de “Streaming” y Talento al aire: Plataformas digitales y equipo de personas que hacen posible la llegada del contenido de “eSports” a todas partes del mundo, como si de una transmisión televisiva se tratara, pero en su versión de internet. Las principales plataformas son Twitch, YouTube y Facebook (Escribano, 2012).

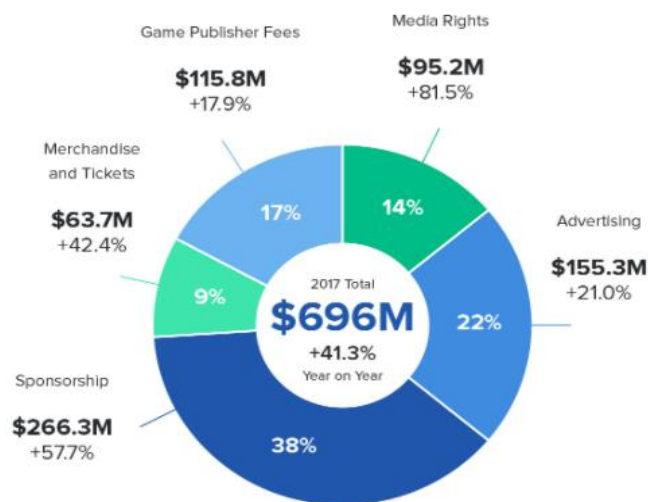
Los medios de comunicación de los “eSports”: estos son de gran importancia dentro de la industria, pues es gracias a ellos que la afición tiene conocimiento de novedades de los cambios de jugadores entre escuadras, futuros eventos, resúmenes de torneos y entrevistas con jugadores para profundizar en la persona detrás de la máquina de juego. Estos medios son desarrollados principalmente en redes sociales y otros foros de internet.

Los promotores: son aquellas encargadas de producir los torneos de deportes electrónicos y asegurar la logística de estos, además, realizan la publicidad de las competiciones. La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. corresponde a un promotor de torneos de “eSports”, por este motivo es fundamental para el proyecto profundizar y entender mejor las fuentes de las cuales provienen los ingresos, tales como inscripciones, publicidad, venta de entradas y derechos de retransmisión y patrocinadores (Casteleiro, 2018).

En la figura n.9 se muestran las ganancias, del 2017, por transmisión en porcentajes y números de la industria de “eSports”, donde se puede ver un comportamiento muy similar al obtenido a pequeña escala al trabajar como promotor y cuáles fuentes son las que generan mayores ingresos en la actualidad:

Figura n.9 | Ingresos anuales por sector del 2017 dentro de la industria de “eSports”.

Tomado de <https://www.toptal.com/finance/market-research-analysts/esports>



Publicidad: aquellos ingresos generados por los anuncios dirigidos a los espectadores de deportes electrónicos, transmitidos durante las transmisiones en vivo en las plataformas en línea. Marcas que van desde Intel y Samsung hasta Coca-Cola, Arby's y Redbull ya están apuntando a la audiencia de deportes electrónicos, especialmente considerando su importante

poder adquisitivo. El principal atractivo en la actualidad es que la publicidad en muchas plataformas de deportes electrónicos es más barata que la de deportes tradicionales.

Patrocinios: actualmente, el mayor impulsor de ingresos del sector son los patrocinios (38%), dado que cada día nuevas marcas no relacionadas con tecnología apuestan por esta industria (particularmente marcas de estilo de vida). Como un claro ejemplo de esto, Whalen Rozelle, director de deportes electrónicos de Riot Games, comenta que “al principio teníamos que explicar qué eran los deportes electrónicos y ahora tenemos patrocinadores y marcas que vienen directamente a nosotros” (Enredándote, 2019). En la figura n. 10, es posible observar las principales empresas de patrocinios a nivel mundial, para los diferentes torneos de “League of Legends”.

Figura n.10 | Patrocinadores Principales de los Torneos Oficiales de “League of Legends” a nivel Mundial.

Tomado de Liga Costarricense de Deportes Electrónicos.

	Apparel & Retail	Hardware	Peripheral	Automotive	Telecom	Finance & Payment Provider	Food & Beverage	Gaming Furniture	Music	Oil & Gas	Electronics	Cosmetics	Social Media	FMCG
	NIKE	ALPHAGEAR	Open	Mercedes-Benz	Open	Open	KFC, Pepsi	DXRacer	Open	Open	REDMAGIC	L'ORÉAL MEN EXPERT	HUPU	Open
	Foot Locker	ALPHAGEAR	logitech G	KIA	Open	Mastercard	Red Bull	DXRacer	Open	Shell	Open	Open	Open	Open
	NATIONS	ALPHAGEAR	Open	Open	Open	State Farm	Red Bull	SECRET LAB	Open	Open	Open	Open	Open	Open
	FANATICS	intel OMEN	Open	TOYOTA	T-Mobile	State Farm	Coca-Cola	Open	Spotify	Open	Open	Open	Open	Open
	M&A	Open	Open	VW	Open	Open	Open	Open	Open	Open	vivo	Open	Open	5

Teniendo claras las tendencias mundiales de fuentes de ingreso que posee la industria, es importante seguir este esquema en Costa Rica, para lograr una empresa con metas claras que le permitan ganar dentro del mercado nacional y regional.

Contar con herramientas de recolección y estructuración de la información, así como un modelo de trabajo claro, será vital para la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. si desea crecer de manera estable dentro de esta industria emergente.

1.5 Diseño de un plan para la LTL utilizando la metodología “Play to Win”

Este modelo nace como resultado de una situación de necesidad en la cual A. G. Lafley, entonces presidente ejecutivo de Procter & Gamble, debía salvar a una empresa que pasaba por serias dificultades económicas y organizativas.

La premisa de “Play to Win” es que, al definir la estrategia, es fundamental concretar en planes específicos, con el fin de contar con un mapa para encaminar las acciones futuras y no quedarse únicamente dentro de la conceptualización de ideas y necesidades (Lafley y Martin, 2013).

“Play to Win” basa su estructura de trabajo alrededor de cinco elecciones de una buena estrategia, las cuales se detallan a continuación y fueron empleadas para el desarrollo del presente trabajo, pues el esquema propuesto por la metodología permitió revisar la estructura general de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. desde su aspiración como organización para entender el enfoque correcto que se debe dar a su equipo de trabajo y sus metas.

a) Concretar los objetivos. ¿Cuál es la aspiración para ganar?

Para el adecuado funcionamiento de “play to win”, es necesario partir de una respuesta fundamental que definirá el desarrollo de los siguientes pasos y se trata de cuál es el propósito de valor o, en este caso, aspiración para ganar.

Se pueden tener muchos recursos y predisposición para ganar, tener muy buenas intenciones y contar con la completa colaboración horizontal y vertical de la organización, pero si no se delimita claramente la zona de trabajo y las aspiraciones, es difícil tener objetivos claros.

La aspiración para ganar siempre puede ser definida de una forma distinta a la de únicamente generar ganancias, por ejemplo, generar un producto de mayor calidad para los consumidores y así mejorar su calidad de vida es una forma adecuada de definir esta aspiración (Cerem, 2016).

b) Definir el campo de juego. ¿Dónde se va a jugar?

La respuesta a esta pregunta, junto a la tercera, define la parte central de la estrategia que se espera definir, pues la respuesta a esta interrogante ayudará a definir el terreno de juego o público meta en el cual se deben enfocar los esfuerzos y, según el área que se defina, así serán las acciones para implementar y los planes a seguir.

Reducir el campo de acción significa concentrar los esfuerzos y asegurar las posibilidades de éxito. En el ámbito empresarial, habrá que preguntarse cuál es la “población diana” o público meta, y qué productos y/o servicios proponer a este segmento poblacional y por medio de qué canales (Telos, 2019).

La concreción del campo de juego es un requisito fundamental para medir la concentración del esfuerzo, optimizar recursos y desechar escapes de energía, que se evitan decidiendo dónde no se va a competir, un aspecto quizás tan importante como decidir dónde se va a competir (Jaramillo, 2013).

c) Definir la estrategia. ¿Cómo se va a ganar?

Como siguiente paso, una vez definidos los objetivos aspiracionales y el campo de juego, se debe establecer cómo se va a ganar en ese campo; y serán esas acciones las que diferencien a la organización. ¿Cómo combatir a la competencia? No se trata de intentar vender más que ella, doblar el equipo comercial por territorio, dotarle de más recursos y asaltar y apoderarse de los clientes, sino todo lo contrario: ofrecer un valor diferencial que la competencia no tenga y, contando con los mismos recursos, atraer a los clientes (Retana, 2019).

d) Definir las capacidades. ¿Qué capacidades se deben tener?

Definir las capacidades también es una estrategia para aunar fuerzas y no dispersarse. Racionalizar los programas formativos, fortalecer los puntos débiles de la organización y potenciar los fuertes debe ser el motivo de este escalafón de Lafley y Martin (Hablemos de Liderazgo, 2014).

e) Establecer los recursos ¿Qué sistemas de gestión son necesarios?

Es esencial para las empresas tener los sistemas de gestión necesarios para asegurar que se cumplan todas las metas propuestas en los tiempos establecidos con la calidad esperada. Se puede contar con todos los aspectos tomados considerados en las preguntas anteriores, como los objetivos, un terreno de juego delimitado, las competencias clave y un valor diferencial para ofrecer, pero si no se tienen claros los recursos de los que se va a disponer, poco valen lo bien preparados que se tengan los anteriores pasos (Cerem, 2016).

Los recursos, el sistema con el que se van a gestionar y las medidas necesarias para activar las competencias son la pieza fundamental que cierra el proceso. Incluso, se debería tener presente este escalafón en cada uno de los otros, no relegando al último lugar, sino que fuera equidistante con los otros cuatro (Retana, 2019). De esta forma se optimizarán y racionalizarían los recursos de acuerdo con la definición de objetivos, el campo de acción, el valor diferencial y las habilidades para implantarlo (Buchanan, 2005).

Capítulo II: Descripción de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. su historia, estructura y responsabilidades

En el siguiente capítulo se revisará a profundidad la historia, estructura y responsabilidades de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, así como las principales funciones y detalles sobre el juego principal “League of Legends” y sus torneos.

2.1 Historia La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Según la entrevista con Felipe Montoya y Pablo Álvarez, líderes de la junta directiva de la LTL, la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. es una organización creada en Costa Rica para el desarrollo y promoción de los deportes electrónicos o “eSports” en el país y la región Latinoamericana, y se encarga de:

- Ejecutar torneos de juegos como “League of Legends”, “Dota 2”, “HearthStone” y una multitud de torneos adjuntos.
- Organizar charlas y eventos sobre el tema de los deportes electrónicos.
- Gestionar contenido de “eSports” personalizado.
- Crear publicidad para redes sociales, paredes, paneles, pantallas, vitrinas o interfaces en PCs de juego.
- Planificar y dar asesoría en campañas comerciales de “eSports”.

La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. inició en 2014 y a través de su historia se ha encargado de posicionar los “eSports” a nivel nacional y atraer más patrocinadores para

llevar a cabo los torneos de forma profesional y así alcanzar una mayor cantidad de seguidores o espectadores.

Desde hace poco más de dos años la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. cuenta con el respaldo de “Riot Games”, compañía encargada de organizar los torneos del popular videojuego “League of Legends” a nivel mundial. Este aval representa uno de los acontecimientos más importantes en la historia del deporte electrónico en Costa Rica hasta la fecha y en la actualidad se encuentra bajo proceso de renovación.

Según Felipe Montoya, presidente de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., la oficialización del acuerdo con “Riot Games” es la cristalización de uno de los sueños sobre los que se edificó la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. Además, es un voto de confianza a la calidad y a la constancia que se le ha puesto al desarrollo de la competición en el país, así como a la escena de deportes electrónicos en Costa Rica, tanto para los organizadores de eventos como para los mismos jugadores (Montoya, 2018).

Durante los siete años de existencia con los que cuenta la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. el costo operativo, incluyendo los premios de alrededor de 15.000 dólares por torneo, son cubiertos por la organización, pero principalmente a través de patrocinios generados por el crecimiento exponencial de las audiencias.

En los primeros años de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, la competencia no alcanzaba más de 20 espectadores, sin embargo, para el 2020 ya se suman más de 20.000 espectadores únicos. Durante este mismo año la competencia rompió récords en cantidad de usuarios y cantidad de minutos visualizados, a pesar de que se redujo el tiempo de juego emitido con el fin de recortar algunos gastos.

Asimismo, con solo el primer año de ser oficial ante “Riot Games”, la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. logró sumar 10 veces más en patrocinios que lo obtenido en todos los años previos. Aunque no todo fue ganancia, pues “Si los ingresos por patrocinios se multiplicaron por 10, los costos operativos se multiplicaron por 100”, según comentó Felipe Montoya al periódico El Financiero (Madrigal, 2020).

Esto ha dado visibilidad de otro gran reto con el que se tiene que trabajar: el tamaño del mercado nacional y la cultura conservadora de las marcas que aún tienen dudas sobre si los “eSports” son una opción segura de inversión. Muchas de esas dudas surgen debido a la falta de conocimiento sobre el deporte electrónico y lo que se realiza internamente dentro de cada torneo. Por ende, en ocasiones, potenciales patrocinadores no ven viable colocar dinero en un juego o lo que consideran aún diversión, aunque hace mucho dejó de ser solo eso.

2.1.1 Torneo “League of Legends” Principal función de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

La principal función de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. es la ejecución del torneo del juego de “League of Legends”, razón por la cual se darán detalles de lo que es el torneo y el juego en sí.

“League of Legends” es un juego en línea de estrategia por equipos, cuyo objetivo es destruir la base del oponente. Se considera el “fútbol” de los “eSports”, el título más relevante y de mayor impacto en el mercado, pues cuenta con mayor número de horas de contenido consumidas y tiene un ecosistema competitivo estructurado. En Costa Rica, dicho título no se queda atrás, un claro reflejo son sus estadísticas, ya que, durante el último torneo realizado por La LTL, logró tener 100 mil espectadores únicos, 20.000 seguidores en Facebook, 1238 seguidores en Twitter, 3344 seguidores en Instagram (Liga Tica de Leyendas, 2020).

Asimismo, el público que ha sido parte de los últimos torneos de “League of Legends” y, por ende, parte de la comunidad de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. es categorizado de la siguiente forma:

- a) Género: 61% hombres, 39% mujeres.
- b) Edad: la gran mayoría son jóvenes o adultos jóvenes que no superan los 35 años.

- c) Educación: profesionales y estudiantes, por lo general universitarios.
- d) Ingresos o capacidad económica: por encima de la media. La gran mayoría son parte de lo que se conoce como clase media o media alta.
- e) Tiempo invertido en el juego: alrededor de 4 horas semanales.

2.1.2 Formato de la Liga Tica de Leyendas para el torneo de “League of Legends”

Durante la temporada regular del torneo de la Liga Tica de Leyendas deben existir 10 equipos participantes y, por ende, 2 grupos de juego. La modalidad suele ser virtual y el formato de encuentro es ida y vuelta. Clasifican a las eliminatorias los 3 equipos mejor posicionados de cada grupo al finalizar la temporada regular y el equipo líder de cada grupo queda sembrado directamente en las semifinales.

Luego de esta clasificación, se pasa a la siguiente fase denominada eliminatorias, donde los 6 equipos finalistas compiten en un formato de torneo llamado eliminación sencilla. Acá el equipo ganador de la Liga Tica de Leyendas clasifica como representante de Costa Rica al Clasificatorio Regional Norte.

Requerimientos de la Alineación de los Equipos:

- El equipo debe contar con (y mantener bajo contrato a) un administrador del equipo, un entrenador en jefe y al menos 6 jugadores entre su alineación titular y sustituta durante toda la extensión de cada período competitivo de la Liga Tica de Leyendas.
- Los jugadores del equipo deberán tener al menos 16 años cumplidos para poder competir activamente.
- El equipo puede mantener un máximo de 10 jugadores en su alineación. Esto incluye la alineación titular, la sustituta y la reserva.
- Al menos 3 jugadores de la alineación titular deben ser costarricenses.

- Todos los jugadores de la alineación deben tener contratos por escrito. Para jugadores de la alineación titular y sustitutos, este contrato debe establecer un vínculo legal entre la organización y el jugador, y puede ser de diferente naturaleza: contrato de empleo, contrato de servicios profesionales o contrato de trabajo voluntario. Los contratos por escrito deben contener la totalidad de las obligaciones entre el jugador y la organización. Cualquier responsabilidad fuera del contrato presentado a la Liga Nacional no será reconocida.

Premios de la Liga Tica de Leyendas:

De acuerdo con el reglamento de la LTL, los premios se distribuyen según el desempeño de los equipos en el período y se cuenta con un total de 15.000 dólares en efectivo. A continuación, se menciona la distribución:

- Primer lugar: 6.900 dólares que representa un 46% del total del premio.
- Segundo lugar: 4050 dólares y corresponde a un 27% del total del premio.
- Tercer lugar: 2400 dólares (16% del total del premio).
- Cuarto lugar: 1650 dólares (11% del total del premio).

2.2 Estructura organizacional de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. cuenta con una junta directiva, conformada por tres voluntarios que han llevado a cabo las principales funciones y respaldado el objetivo, así como la continuidad de la entidad a través del tiempo. Además, posee un equipo de voluntarios de unas 15 personas, encargadas desde diferentes comisiones de todo el desempeño operativo de la Liga. A continuación, se muestran las diferentes responsabilidades ejecutadas dentro de la Liga Tica de Leyendas.

Junta directiva: es la máxima autoridad de la organización y órgano encargado de la toma de decisiones. Los integrantes de la junta también pueden y deben ser parte de alguna de las comisiones.

Funciones principales:

- Revisar y aprobar el plan de medios, el plan de comunicación, calendario de transmisiones, reglamento y presupuestos.
- Estructurar y definir el calendario de trabajo para todas las actividades.

Comunicación: encargada de realizar y publicar todos los comunicados de prensa de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. así como definir y ejecutar el plan de medios durante todo el desarrollo de la temporada: ¿que se publica?, ¿cuándo se publica?, ¿cómo se publica?, ¿en dónde se publica?, ¿en qué formato se publica?

Adicional, se encargan de escribir los comunicados de prensa oficiales sobre las labores de la LTL. Además, establecer alianzas con medios de prensa físicos, digitales y “streamers” para compartir o publicitar el contenido creado.

Finanzas: esta comisión se encarga del monitoreo, control y ejecución de todas las funciones relacionadas con el manejo de finanzas. Algunas de las tareas específicas son:

- Planeación y ejecución de presupuestos.
- Verificación de débitos y créditos.
- Entrega de premios.
- Evaluación de viabilidad financiera de contratos.

Mercadeo: se encarga de la estrategia de promoción de la Liga como marca, tanto en eventos como durante la ejecución de la temporada regular, las actividades de la comisión de promoción cultural y cualquier otra actividad adjunta que realice la marca.

Promoción cultural: se encarga de formular, planear y ejecutar con la asistencia de las otras comisiones, todos los eventos y actividades de la Liga que no son estrictamente torneos de deporte electrónico.

Comisión de torneos y competiciones: define los torneos, el formato y las necesidades de cada uno.

Responsabilidades:

- Definir calendarios y formato de los torneos.
- Determinar la administración, modelo de comunicación y ejecución de los torneos.
- Unificar el calendario general de la Liga.
- Establecer el presupuesto requerido por torneo.
- Identificar las necesidades de los torneos con respecto a las otras comisiones y coordinar la colaboración para suplirlas.

Player Management: se encarga de establecer los mecanismos y el flujo de comunicaciones entre los jugadores y la organización. Las tareas específicas de esta comisión son:

- Realizar el plan de comunicación entre jugadores y La Liga.
- Establecer y administrar las herramientas de comunicación entre equipos y organización.
- Mantener constante comunicación con los jugadores para atender dudas, quejas, consultas, comentarios.
- Realizar los anuncios a nivel interno de cambios de alineaciones, nombres, logo, sanciones.

- Asegurarse de que los jugadores conocen el calendario y realizar recordatorios semanales de las partidas.
- Redactar y actualizar las bitácoras de cada competición.

Comisión de reglamentación y arbitraje: encargada de escribir y revisar los reglamentos de los torneos de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y adaptarlo a las regulaciones internacionales. Las responsabilidades de esta comisión son:

- Diseñar el reglamento general, el cual aplica independientemente del juego o del torneo (reglas generales de convivencia, reglas de suplantación).
- Definir el reglamento específico por torneo.
- Establecer las sanciones por violaciones al reglamento.
- Actualizar el reglamento cuando se requiera.
- Resolver disputas sobre el reglamento.
- Entrenar y asignar árbitros.
- Aprobar cambios de jugadores.
- Aprobar nombres y logos de equipos.
- Supervisar los encuentros oficiales de la Liga.
- Entregar el informe de encuentro.
- Investigar denuncias sobre faltas al reglamento.

Narración, Streaming y Broadcasting: encargada de definir todos los aspectos referidos a la transmisión en vivo o en diferido de los encuentros de todos los torneos organizados por la LTL. Entre estos aspectos están:

- Calendario de transmisiones.
- Seleccionar secciones o puntos de partida para los videos y repeticiones.
- Migrar partidas de la plataforma de transmisión “Twitch” a un canal de almacenamiento de videos “YouTube”.
- Definir la interfaz para cada torneo y fases de este.

2.2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Actuales de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

A continuación, se describe el estado actual de la Liga Costarricense de Deportes Electronic S.A. con respecto a su misión, visión, valores, objetivos y organigrama por los cuales se rigen y desempeñan las diferentes funciones.

Misión

Promover la inserción y profesionalización del deporte electrónico como disciplina deportiva en la educación y la cultura de Costa Rica y la región latinoamericana, a través de la creación de espacios abiertos e inclusivos de competencia, promoción y aprendizaje sobre esta práctica.

Visión

Ser autoridad y referente en materia de deporte electrónico en el país y la región.

Valores

- Constancia
- Perseverancia
- Competencia

- Disciplina
- Igualdad
- Integridad
- Superación

Objetivos Estratégicos

Viabilidad Financiera:

- a) Tercerizar los financiamientos de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.
- b) La Liga debe convertirse en un producto financieramente sostenible y exitoso.
- c) Reducir gastos o costos operativos por medio de la reducción de premios en un 15%.

Ordenar Situación Jurídica:

- a) Participación de los accionistas.
- b) Registro de la marca.

Asegurar capital operativo

- a) Atraer inversión externa.
- b) Renovar tratos con patrocinadores de años anteriores.

Ampliar Comunicación

- a) Amplificar la visibilidad de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. en asociación con plataformas que permitan capturar más público o llegar a nuevo público.

- b) Desarrollar personalidades: rostros de la Liga y jugadores, mensaje e imagen cohesivos a través de todas las plataformas.

2.2.3 Organigrama actual de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

En la figura n.11 se puede observar el organigrama actual de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. con el detalle de las comisiones y el rol de cada miembro de la organización.

Figura n.11 | Organigrama Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Elaboración propia

Liga Costarricense de Deportes Electrónicos

Felipe Montoya
Presidente Junta Directiva

A Líder
A Reporte Directo
A Reporte Secundario

Comisiones				
Torneos & Competiciones	Player Management	Comunicación	Narración, Streaming y Broadcasting	Reglamentación & Arbitraje
Director: Sofia Parra	Director: Pablo Alvarez	Diseño (2)	Produccion (2)	Director: Adrian Garnier
Staff (12)		*Talento al Aire (4)	*Talento al Aire (8)	Arbitros (4)

*Narración, Streaming y Broadcasting Talento al Aire es representado por los presentadores e Influencers
*Comunicación Talento al Aire es representado por Entrevistadores, analistas, narradores, comentaristas,

Nota: Finanzas y Mercadeo son entes sub contratados

2.3 Entorno de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, análisis de competencia y ventajas competitivas

La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. se encuentra en territorio costarricense, en consecuencia, se ve afectada por toda la situación económica, política y social que envuelve a Costa Rica.

Para formar parte del entretenimiento de los deportes electrónicos como voluntario, jugador o espectador, es indispensable contar con los equipos electrónicos necesarios para el acceso a videojuegos, tales como una fuente de conexión a internet, una computadora de escritorio o portátil, un teclado, un “ratón” y auriculares con micrófono, o alguna consola portátil como “PlayStation” o “Nintendo”. Dado lo anterior, la empresa se ha desarrollado en un entorno determinado por aquellas personas que puedan tener la capacidad económica para contar con este tipo de equipos.

Los factores socioculturales son los que pueden impactar de manera más negativa a esta empresa y la industria dentro de la cual se desenvuelve, pues en Latinoamérica aún se mantiene muy arraigada la concepción de que los videojuegos son únicamente una fuente de ocio para los jóvenes, hecho ligado normalmente a malas calificaciones y violencia. Por lo

tanto, como pioneros en Costa Rica, siempre es importante mostrar buenos resultados y profesionalismo, para atraer empresas y personas que vean el valor de esta industria en crecimiento.

Con la finalidad de tomar las mejores decisiones para el desarrollo de la LTL en Costa Rica, es de suma importancia comprender a mayor profundidad el entorno dentro del que trabaja, afectado por la legislación del país, la situación económica, la tecnología, la percepción social de los videojuegos, la competencia, entre otros.

2.3.1 Entorno Social

El entorno principal de LTL es Costa Rica, país ubicado en Centroamérica, con una población promedio de 4.98 millones de personas, de las cuales un 47% corresponde a población masculina y un 53% a población femenina, donde los mayores grupos de población se encuentran para las edades entre los 20 y los 34 años, con una tendencia a la baja en la población menor de 14 años (INEC, 2014).

La población costarricense, como parte de la cultura latinoamericana durante décadas, ha relacionado los videojuegos con actividades infantiles o personas inmaduras u ociosas. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta percepción ha cambiado gracias al nacimiento de pymes en Costa Rica dedicadas al desarrollo de videojuegos, por ejemplo, “Fair Play Labs”, “Headless Chicken Games”, “Green Lava Studios” y “Tree Interactive” entre otras, así como la diversificación de programas de estudio universitarios enfocados en esta área: los cursos de diseño y programación de videojuegos impartidos por la Universidad Nacional o la carrera de desarrollo y diseño de videojuegos en la Universidad Creativa (Jonietz, 2020).

2.3.2 Entorno Económico

Costa Rica es líder en temas de ecoturismo, los cuales generan una gran parte de las divisas que percibe el país, pero no es su única actividad económica. A lo largo de los años la economía nacional se ha diversificado al incorporar al turismo y la agricultura, y otras

actividades como la manufactura especializada y la venta de servicios. Estas últimas han crecido con gran fuerza durante los últimos años debido a la atracción de empresas de alta tecnología y el sector médico, las cuales han impulsado el crecimiento de las exportaciones en los últimos años (Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana, 2021).

Los principales sectores de la economía de Costa Rica son la fabricación industrial (de alta tecnología), además de todos los sectores relacionados con el turismo (el comercio, hoteles y restaurantes, entre otros), los servicios, y la agricultura, la silvicultura y la pesca. Para el 2017, las exportaciones totales del país fueron 10.912.805,6 millones de colones corrientes, las cuales respecto al PIB representaron un 35,90%, las de bienes un 20,66 % y las de servicios un 15,24% (Banco Mundial, 2021).

Con esto, es posible observar la relevancia que cada día va tomando la industria de servicios en Costa Rica y la introducción de nuevas empresas que ven en el país un destino atractivo para colocar sus operaciones, dada la gran calidad del recurso humano que pueden emplear y las habilidades que este posee.

Según el Reporte "Future Work Skills 2020", las habilidades más requeridas en los próximos 10 años por las compañías serán las que se muestran a continuación y que pueden ser desarrolladas al competir en equipo de "eSports" (Cinde, 2021):

1. Trabajo en equipo
2. Liderazgo
3. Comunicación asertiva
4. Servicio al cliente y conocimiento del cliente
5. Capacidad analítica y de resolución de problemas
6. Atención al detalle

7. Deseos de aprender, curiosidad investigativa y estar a la vanguardia
8. Adaptabilidad, saber priorizar y manejo de tareas múltiples
9. Lógica matemática y habilidades para la computación e informática
10. Ética, compromiso, honestidad e integridad

2.3.3 Entorno Legal

Respecto al entorno legal, es importante comprender que Costa Rica, en temas laborales y deportivos, posee una gran cantidad de leyes e instituciones asociadas, las cuales son de relevancia para un desarrollo adecuado de los “eSports”.

Para la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., como institución que busca acercar a los jugadores y organizaciones a un ambiente deportivo profesional de nivel similar a las competencias oficiales internacionales, es importante comprender que Costa Rica, en temas laborales, se rige con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Algunas de las principales leyes y documentos, bajo los cuales deberían trabajar tanto la LTL, como organizaciones participantes y jugadores, se muestran a continuación:

- Código de Trabajo y sus reformas (incluye la Reforma Procesal Laboral), Ley No 2 del 26 de agosto de 1943.
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificados por Costa Rica.
- Reforma Procesal Laboral, Ley No. 9343 del 25 de enero del 2016.
- Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 1860 y sus reformas.
- Ley del Consejo Nacional de Salarios, No. 832 y su reforma.
- Código de la Niñez y la Adolescencia, Ley No. 7739 y sus reformas.
- Ley para regular el Teletrabajo, Ley No. 9738.

Para el caso de los deportes en Costa Rica, es el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) el encargado de promover el deporte, la recreación y la actividad física en el país.

Dicho instituto nació en Costa Rica con la ley 7800 el 1° de agosto de 1998, como una institución semiautónoma del Estado, con personería jurídica propia e independencia administrativa, cuyo fin primordial es la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población (ICODER, 2020).

Algunas de las principales leyes asociadas al deporte en Costa Rica, a las cuales deben apearse los deportes electrónicos en caso de querer institucionalizarse en Costa Rica, son las siguientes:

- Ley 7800: crea el Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico
- Ley 9145: Contra la violencia y el racismo en el deporte
- Ley 9739: Reformas para la inclusión al deporte y la recreación de las personas con discapacidad
- Ley 4430: Declaración del Día Nacional del Deporte
- Ley 218: Ley de Asociaciones
- Ley 9028: Control de tabaco y sus efectos nocivos en la salud
- Ley 7794: Código Municipal

2.3.4 Entorno Tecnológico

Costa Rica, históricamente, ha sido pionera en telecomunicaciones y los años recientes no son la excepción. Actualmente, la población total costarricense cuenta con un 86% de usuarios de internet en cualquier tipo de medio de comunicación y 178% de suscripciones móviles, lo cual indica que en el país los habitantes en gran cantidad de casos cuentan con más de una línea telefónica. Estos números representan una gran oportunidad de mercado enfocado en la amplia red de comunicaciones con la cual cuenta la nación.

En la figura n.12 es posible observar lo anteriormente mencionado, así como la cantidad de usuarios activos en redes sociales (Yi Min Shum, 2019).

Figura n.12 I Cantidad de usuarios de internet y movibles activos dentro de la población costarricense a enero de 2019

Tomado de: Yi Min Shum. Estudios del consumidor, Marketing Digital, Social Media. Marzo 2019. <https://yiminshum.com/social-media-costa-rica-2019/>



Como parte del interés para el crecimiento de la comunidad “gamer” en el país, es importante conocer la presencia en los hogares costarricenses de la infraestructura necesaria para jugar.

La figura n.13 muestra la cantidad de computadores y teléfonos móviles por hogar, según la región de planificación. Cabe destacar que la presencia de teléfonos móviles por hogar en Costa Rica es un 40% mayor que la cantidad de hogares con computadora, por lo tanto, incursionar en deportes electrónicos dirigidos a juegos móviles es un camino promisorio en esta nación (INEC, 2020).

Figura n.13 Cantidad y porcentaje de viviendas que poseen diferentes tecnologías, por región de planificación en Costa Rica a julio de 2020.

Tomado de: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional de Hogares, 2020.

Cuadro 2
Costa Rica. Cantidad y porcentaje de viviendas que poseen diferentes TIC
Por región de planificación
Según tenencia de TIC
Julio 2020

Región y tenencia de las TIC	Total		Región de Planificación											
			Central		Chorotega		Pacífico Central		Brunca		Huetar Caribe		Huetar Norte	
	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%
Total de viviendas en Costa Rica	1 581 585	100.0	969 174	100.0	119 184	100.0	96 951	100.0	125 108	100.0	142 639	100.0	128 529	100.0
Con electricidad	1 579 069	99.8	968 903	100.0	119 043	99.9	96 479	99.5	124 937	99.9	141 831	99.4	127 876	99.5
Con teléfono residencial	449 020	28.4	367 832	38.0	20 642	17.3	13 313	13.7	15 755	12.6	15 602	10.9	15 876	12.4
Con teléfono celular	1 523 268	96.3	929 955	96.0	114 013	95.7	92 816	95.7	121 880	97.4	139 190	97.6	125 414	97.6
Con teléfono residencial y sin teléfono celular	39 274	2.5	31 186	3.2	2 566	2.2	2 480	2.6	1 109	0.9	831	0.6	1 122	0.9
Con teléfono celular y sin teléfono residencial	1 113 522	70.4	593 289	61.2	95 937	80.5	81 983	84.6	107 234	85.7	124 419	87.2	110 660	86.1
Con teléfono residencial y con teléfono celular	409 746	25.9	336 666	34.7	18 076	15.2	10 833	11.2	14 646	11.7	14 771	10.4	14 754	11.5
Con fax	10 326	0.7	9 003	0.9	293	0.2	0	0	492	0.4	164	0.1	374	0.3
Con computadora	761 986	48.2	540 844	55.8	47 606	39.9	32 646	33.7	53 552	42.8	40 701	28.5	46 637	36.3
Con tableta	202 433	12.8	163 053	16.8	8 381	7.0	5 426	5.6	8 249	6.6	8 078	5.7	9 246	7.2
Con servicio de internet en la vivienda	1 339 492	84.7	833 930	86.0	92 102	77.3	76 112	78.5	109 387	87.4	114 096	80.0	113 865	88.6
Con televisor	1 527 001	96.5	949 233	97.9	113 878	95.5	91 747	94.6	118 486	94.7	134 121	94.0	119 536	93.0
Con televisión pagada	1 128 579	71.4	722 639	74.6	91 269	76.6	68 938	71.1	74 472	59.5	95 272	66.8	75 989	59.1
Con radio	869 574	55.0	604 774	62.4	55 785	46.8	44 565	46.0	59 135	47.3	62 277	43.7	43 038	33.5

2.3.5 Entorno Competitivo

En América Latina, existen diferentes instituciones dedicadas por cada país a realizar ligas de torneos informales o semiprofesionales, las cuales ofrecen una experiencia de entretenimiento y diferentes tipos de premios. Dichas organizaciones representan competencia para las actividades que lleva a cabo la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. en Costa Rica. Algunas de ellas son:

Liga de Videojuegos Profesional: conocida comúnmente como LVP, es la competición líder en deportes electrónicos “eSports” en España y algunos países de América como Colombia, México y Perú. Esta liga no solamente transmite “League of Legends”, sino otros juegos, tales como “Call of Duty, Counter Strike: Global Offensive, Clash Royale y FIFA” (Jocan, 2019).

La LVP posee una estructura en miembros y torneos muy similares a los realizados por la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos, pero en otros países. En la figura n.14 se pueden observar las diferentes estructuras de torneo con las que cuenta la LVP, versus la estructura de Costa Rica:

Figura n.14 | Distribución de torneos de “League of Legends” realizados por la LVP para Colombia, México y Perú versus la estructura de Costa Rica.

Tomado de: Liga Tica de Leyendas



Región Central Gamer: organización que nació en el 2017, se trata de una productora de eventos y plataforma en línea enfocada en el deporte electrónico. En la región de Centro América, esta institución realiza convenciones y torneos cortos que involucran a Costa Rica. Sus principales eventos se dan dentro del marco general “Geek”, donde involucran otras actividades alrededor de los torneos como exhibiciones de cosplay o tiendas virtuales que colocan “stands” físicos durante los eventos (Región Gamer, 2019).

Otros torneos y deportes convencionales: al tratarse los torneos de la misma forma que un torneo en exhibición para los espectadores, con un desarrollo convencional en el año, con temporadas de verano e invierno y transmisiones todas las semanas, uno de los principales competidores son los deportes tradicionales, los cuales acaparan la atención y el tiempo de una gran cantidad de público.

GGTECH Entertainment: el objetivo de esta empresa es acercar el mundo de los videojuegos y los deportes electrónicos a la sociedad. Creadores de la primera Liga Universitaria de España (Amazon UNIVERSITY eSports – University eSports), la cual posteriormente se comenzó a realizar en Centroamérica, y de la primera competición entre

centros educativos (IESports), promoviendo valores como la integración, el trabajo en equipo, el respeto, la deportividad y el afán de superación. Actualmente, son la entidad encargada de la ejecución de la liga centroamericana de “League of Legends”: “Tempest League” (Generalitat Valenciana, 2020).

Ventaja Competitiva de la Liga de Deportes Electrónicos S.A

Existen diferentes ventajas competitivas que envuelven el mercado de los deportes electrónicos. Al tratarse de una industria emergente, la novedad, tendencia y entretenimiento remunerado con motivación económica hacen de este un producto atractivo diferenciado de otros deportes. Según Porter (1980), “Conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa”. Alineando este concepto a la ventaja competitiva de la LTL, se considera que la eficiencia operativa es el gran diferenciador que esta entidad puede desarrollar para sobresalir entre sus competidores, pero al mismo tiempo ser un exitoso con sus clientes internos y externos.

Eficiencia Operacional: tal y como se ha mencionado con anterioridad, contar con un aval oficial con Riot Games, para convertirse en torneos de entrada a nivel profesional, es una de las principales ventajas competitivas de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y hace de esto un gran distintivo por encima de muchos competidores que no cuentan con tales licencias.

Como lo menciona Garza (2019), “El surgimiento de una liga de deportes electrónicos oficial y el primer foro de expertos en deporte y videojuegos en el país son señales de que Costa Rica ya cuenta con una industria “gamer” profesional”. Sin embargo, la LTL requiere de trabajar en su estructura interna para buscar ser más efectiva en la toma de decisiones, atraer más talento, voluntarios y, por supuesto, patrocinadores, así como seguir creciendo a nivel nacional.

2.4 Perfil de los principales participantes o voluntarios

Dentro de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. existen distintos roles, como los siguientes:

- Jugadores
- Casters
- Streamers
- Cosplayers
- Audiencia

Jugadores

Según menciona Riquelme (2020) para El Economista, los jugadores son el centro de la acción en cualquier encuentro o torneo de deportes. Ya sea que se trate de una batalla entre dos jugadores individuales dentro de un juego de pelea, o bien, de una competencia entre equipos. Algunos de ellos, a través de los años y por sus habilidades dentro de la competencia, han llegado a convertirse en estrellas con un poder de atracción similar al de futbolistas mundialmente reconocidos. Por tal motivo, muchos de los jugadores profesionales de deportes electrónicos han luchado por ser reconocidos como atletas de alto rendimiento. Es importante conocer que los jugadores no son parte o integrantes de la Liga, sino que pertenecen a cada equipo inscrito en el juego o torneo y deben apegarse a las reglas de edad establecidas, por cada empresa desarrolladora de videojuegos, para competir.

Casters

Son comentaristas, analistas y narradores. Se encargan de narrar cada jugada, de dar emoción al juego y hasta un poco de suspenso o expectativa. Un narrador de deportes electrónicos no solo conoce el video juego, sino que por lo general son fanáticos y apasionados del tema.

Streamers

Son quienes transmiten partidas de videojuegos en canales o redes sociales como YouTube o Twitch, mientras se narra lo que ocurre en la pantalla, o conversan con los espectadores (Velásquez, 2019).

Cosplayers

Según Velásquez (2019), son personas que representan a un personaje de un videojuego, serie o película. En los eventos de “eSports” es común ver fanáticos disfrazados, pero también se realizan concursos oficiales. Aquí, cualquier persona sin importar el rol dentro de la organización puede hacer cosplay. Sin embargo, normalmente la LTL suele contratar este servicio fuera de la organización, pues se buscan “cosplayers” conocidos y su principal función es participar en eventos presenciales y dar la bienvenida al público, así como previo al evento motivar a la población a unirse al torneo. Se podría decir que son “influencers”.

Audiencia

El público es protagonista en un torneo de deportes electrónicos como en cualquier otra disciplina. Aquí, por lo general, el público meta son los “millennials” y generaciones posteriores, las cuales ven menos televisión, escuchan menos radio, leen menos diarios impresos y en su lugar buscan más contenidos en internet (Riquelme, 2020).

Definitivamente, el negocio de los deportes electrónicos aún tiene mucho que dar y se puede decir que está en crecimiento. Es un mercado con alto potencial, el cual con el paso del tiempo se dejará de percibir solo como un tema de entretenimiento y será reconocido como un deporte que pueda brindar altos ingresos o utilidades a la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y a los que la integran, así como a los países en general.

Actualmente, la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., al tratarse de una organización de una industria emergente en Costa Rica, carece de un plan estratégico que le permita desarrollar sus objetivos de forma óptima. Esta situación fue el principal impulso para desarrollar una propuesta de un plan estratégico, que permita a la Liga Costarricense de

Deportes Electrónicos S.A. alcanzar las metas y objetivos, tener una estructura sólida, mayor claridad en las funciones y el rol de cada integrante, así como incrementar la motivación y compromiso de los voluntarios. Este plan, además, estaría agregando valor desde una perspectiva externa, pues brinda confianza, transparencia y estabilidad a la comunidad de “eSports” en Costa Rica.

2.5 Regulaciones de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

El reglamento de La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. busca fomentar un ambiente propicio para el desarrollo de los jugadores. La Liga Tica de Leyendas, en su carácter de organizador de la competencia, considera fundamental la correcta conducta de los jugadores durante el desarrollo del torneo y sus actividades, basándose en el respeto a los compañeros, los rivales, árbitros y los miembros del personal organizador.

El reglamento completo puede encontrarse en la sección de aprendices del trabajo, sin embargo, a continuación, se muestran las principales disposiciones:

Derechos sobre organización del torneo

La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. es la propietaria única y absoluta de los derechos de organización y operación de la Liga Tica de Leyendas Temporada 2020, así como de los derechos de transmisión de las partidas.

Período y territorio de realización del torneo

El país sede y territorio del torneo es Costa Rica. El desarrollo de la competición se adscribe a todas las leyes pertinentes y otras regulaciones del territorio costarricense. Todos los propietarios, jugadores, personal y equipos participantes, sin importar si residen actualmente en el territorio costarricense o en el extranjero, o si compiten de manera presencial o en línea, se comprometen al cumplimiento de los marcos legales y regulatorios de Costa Rica, además de otros establecidos por la organización del torneo para permitir su participación en la competición.

Derechos sobre nombre oficial, otros distintivos y propiedades intelectuales

La LCDE es la propietaria única y absoluta de los derechos del nombre Liga Tica de Leyendas y todos los derechos de propiedad intelectual subsidiarios y asociados, incluyendo marcas, logos, formatos de organización y otros. Este listado no es exclusivo. En caso de que un tercero desee usar propiedad intelectual de la LCDE debe recibir permiso por escrito de la organización previo a su uso.

Condiciones de Elegibilidad de Jugadores

Para ser elegible y poder competir en la LTL, los jugadores deben satisfacer todos los siguientes criterios:

Edad

Ningún jugador será considerado elegible para participar en la LTL hasta haber cumplido los 16 años.

Residencia

Un jugador se considera “Residente” si reside de manera física, legal y permanente en el territorio de realización del torneo (Costa Rica).

Previo a su participación en la Liga, todos los jugadores deben presentar prueba documental de su residencia, sea a través de documentos de emisión gubernamental, o documentos de índole privada que demuestren su residencia en el país.

Mínimo de jugadores residentes en la alineación

Al menos 3 de los 5 jugadores de la alineación titular de un equipo participante en la Liga deben ser residentes del territorio en el que se desarrolla la competición.

Todos los equipos deben contar con al menos 4 jugadores residentes del territorio del torneo

entre sus alineaciones titular y sustituta.

Solo será permitido que jugadores residentes de las regiones de Latinoamérica Norte y Latinoamérica Sur participen en la competición, específicamente de la región Latinoamericana, sin contar Brasil.

Disposiciones para jugadores no residentes

Los equipos podrán contar en su alineación titular y alineación sustituta con jugadores que no cumplan la condición de residentes, mientras cumplan con las restricciones pertinentes al mínimo de jugadores residentes establecidas en la sección anterior.

Los jugadores no residentes miembros del equipo podrán residir y jugar desde fuera del territorio del torneo en las instancias del torneo desarrolladas en línea, sin embargo, deberán hacerse presentes en las etapas del torneo que así lo requieran, esta disposición es inapelable.

Elegibilidad laboral

Cada jugador, previo a ser incluido en una alineación titular o alineación sustituta de un equipo participante en la Liga, debe presentar prueba fehaciente de su potestad y libertad legal para suscribir un contrato vinculante con el equipo, sea este contrato de índole laboral o cualquier otra índole. En el caso de jugadores menores de edad, deben contar con la autorización firmada por escrito de su guardián legal para permitir su vinculación a un equipo.

Restricción para miembros de Liga

Propietarios, administradores, entrenadores, jugadores titulares, suplentes y colaboradores de los equipos no pueden ser empleados de la Liga o afiliados a la Liga, entendiéndose por afiliados a personas que posean, influyeran o controlen el funcionamiento de la competición en cualquier instancia.

**Capítulo III: Análisis y Diagnóstico de la Organización Liga Costarricense de
Deportes Electrónicos S.A.**

En aras de cumplir con el objetivo de este proyecto, a continuación se presenta un diagnóstico de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos realizado por medio de grupos de enfoque, encuesta de satisfacción y un análisis FODA.

3.1 Marco metodológico

Para esta investigación. se utilizó el análisis cualitativo, método de estudio que se propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el propósito de indagar en su significado profundo. Se trata de un modelo de investigación de uso extendido en las ciencias sociales, basado en la apreciación e interpretación de aspectos en su contexto natural (Schettini, 2016).

Se realizaron dos sesiones “Focus Groups” con los diferentes participantes y voluntarios de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. para poder identificar cuál es la realidad que vive cada voluntario y su percepción sobre el rendimiento, participación y evolución de la organización. Dichos “Focus Groups” tuvieron una estructura abierta para promover la participación y una duración de no más de una hora, además, se tomaron minutas de cada uno para unificar la información y poder analizar los datos.

Posteriormente, se llevó a cabo una encuesta enfocada en la población externa o público meta, y para ello se hicieron preguntas centradas en la percepción que se tiene de la LTL, lo que se espera de esta y algunas preguntas abiertas más alineadas a sugerencias o cambios que ellos mismos puedan proponer. Para la recolección de los datos, y con el fin de obtener una muestra representativa de al menos 60 personas, se hizo uso de las redes sociales más populares y algunos grupos orientados a personas que juegan “League of Legends” y han tenido algún tipo de interacción con la LTL o sus eventos.

Para este estudio, se realizó un análisis de la información brindada tanto por la empresa como por las comisiones y el público que forma parte del ecosistema en el cual se desarrolla la LTL en la actualidad, todo esto al efectuar un análisis FODA que permitió identificar con claridad, aquellos puntos de enfoque para construir el plan estratégico. En el siguiente rubro se describe con detalle cada uno de los procesos de análisis y los hallazgos encontrados durante el desarrollo del presente capítulo:

3.2 Grupos Focales o “Focus Groups”

Para analizar y comprender el entorno interno de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. se realizaron sesiones con grupos de alrededor de 20 personas llamados “focus groups” con la expectativa de captar sugerencias, recomendaciones y retroalimentación acerca de la organización.

En estas sesiones se utilizó la plataforma “Discord” y sus diferentes funciones para alcanzar el objetivo de obtener la retroalimentación. Durante estos espacios participaron principalmente voluntarios y personas que apoyan la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., jugadores y “staff” administrativo de los equipos, así como personas que siguen muy de cerca los torneos o eventos de la LTL, pero no son parte del “staff” como tal. Ellos tuvieron la oportunidad de conversar abierta e informalmente, mientras algunos pocos prefirieron escribir lo que pensaban.

En la figura n.15 se encuentra el detalle de logística y planeación.

Figura n.15 I Logística de Grupos Focales

Elaboración propia

GRUPOS FOCALES: 2 SESIONES	AGOSTO 2020
PARTICIPANTES:	20 personas por sesión

ÁREAS DE ENFOQUE:	<p>Imagen de la Liga</p> <p>Operación y Reglamento</p> <p>Comunicación Interna</p> <p>Equipos – Jugadores</p>
DURACIÓN:	1 hora por sesión

3.2.1 Aspectos positivos de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

De acuerdo con la información recolectada en los “focus groups”, se puede concluir como aspectos positivos lo siguiente:

- Existe un ambiente de comunidad y colaboración.
- Ha habido una mejora en la comunicación, pero es preferible que exista más comunicación escrita.
- Es necesario crear el organigrama oficial de la LTL y actualizarlo en tiempo real.
- Se sugiere crear un documento oficial de los roles y responsabilidades de los miembros del equipo que son actualmente parte de la LTL.
- Se requiere mayor preparación en los roles de árbitros y equipo al aire.
- Hay una necesidad de inversión en mercadeo y promoción de la LTL.

3.2.2 Aspectos de mejora de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

De acuerdo con la información capturada en estas sesiones, se concluyen los siguientes aspectos como áreas de mejora u oportunidad:

- Se han disminuido las dinámicas e interacción con el público.
- Hay un reflejo de que existen problemas internos y no se tiene el personal suficiente para cumplir exitosamente todas las tareas de la LTL.
- Se requiere expandir el trabajo e impacto de la LTL fuera de las fronteras de CR.
- La LTL debería educar a los equipos, patrocinadores, jugadores. No existe un trabajo en conjunto.
- No se están aplicando las sanciones o siguiendo el reglamento de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, generando un impacto en la credibilidad para la audiencia.
- No existe estructura, ni consistencia a través de los años.
- Hay un sentimiento de falta de transparencia y efectividad en la ejecución de los torneos y actividades.

El trabajo de campo por medio de “focus groups” fue muy valioso, tanto para la investigación como para los participantes, pues ellos lograron dar su punto de vista y se sintieron escuchados. Inclusive existieron muestras de agradecimiento por tomar el tiempo para evaluar la realidad de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y abrir el espacio para sugerencias y nuevas ideas.

Esta información será tomada en consideración para la creación de la propuesta de valor en cuanto a la estrategia y estructura que debe seguir la LTL para cumplir sus objetivos y ser exitosa en el tiempo, así como convertir las percepciones negativas en futuros promotores de la entidad.

3.3 Evaluación del Entorno Externo - Encuesta de Satisfacción

Esta encuesta se diseñó para que fuese autodirigida, pues con las circunstancias actuales era necesaria la realización de manera digital. La encuesta está formada por 26 preguntas, separadas en 5 secciones diferentes. La primera sección cuenta con una pregunta empleada para determinar el conocimiento de la existencia de LTL y en caso de darse una respuesta negativa se da por terminada la encuesta.

La segunda sección consta de las preguntas 2 a la 12 y se enfoca en determinar las áreas de servicios más atractivas, el motivo por el cual los clientes acceden a los servicios, el grado de satisfacción que poseen de estos y del equipo de trabajo que los brinda, así como las preferencias en horarios semanales de transmisión de las actividades y formato de preferencia.

Todo esto se realizó por medio de preguntas de selección múltiple y dos preguntas abiertas en las que se permitía al encuestado brindar su opinión acerca de puntos de mejora y fortalezas de la institución.

La siguiente sección de canales de comunicación abarca las preguntas de la 13 a la 15 y busca determinar los medios más empleados para informarse acerca de la LTL, tanto en redes sociales como otros medios, para comprender mejor el canal en el cual la liga debe enfocar sus esfuerzos de comunicación, punto fundamental como marca de una industria emergente.

La sección cuatro se encarga de definir el perfil del encuestado, aspecto de gran utilidad para delimitar de mejor manera el mercado meta en el cual LTL debe concentrar su plan de trabajo. Esta parte abarca las preguntas de la 16 a la 21 y se enfoca en preguntar acerca de la relación que poseen respecto a LTL, cuánto tiempo a la semana se dedican a jugar y espectral videojuegos y si ven las transmisiones de la Liga.

Finalmente, la sección cinco funciona como un complemento directo de la anterior, al enfocarse directamente en los datos personales del encuestado y delimitar aún más al público meta, al solicitar información como el sexo, edad, estado civil e ingresos económicos.

3.3.1 Marco muestral utilizado

Actualmente, en el mundo se está viviendo una crisis sanitaria con el virus SARS-CoV-2 causante del COVID-19, lo cual ocasionó incertidumbre para poder recolectar los datos, pues no se puede aplicar el cuestionario de forma presencial o cara a cara. Sin embargo, se buscaron alternativas para cumplir con el objetivo de aplicar el cuestionario al público meta y se concluyó que la herramienta más útil y efectiva es “Google Forms” por su flexibilidad para crear el cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y ser una herramienta comúnmente utilizada entre la población.

Además, se tomó la decisión de realizar un estudio de muestreo no probabilístico, por conveniencia, pues será el usuario o público meta quien tomará la decisión si participa o no en el cuestionario. Esto considerando que se está haciendo uso de la tecnología y que hay limitaciones para persuadir a los usuarios en participar en la investigación por medios virtuales.

3.3.2 Muestra encuestada

En el caso de la realización de un muestreo no probabilístico, el tamaño de la muestra se apega a la conveniencia del investigador, en la cual se va a determinar la cantidad de individuos a encuestar, según la disponibilidad de estos, y no a un marco numérico específico de cálculos de muestra para obtener un resultado determinado.

Esta encuesta fue realizada a personas pertenecientes a la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y a personas del sector “gamer”, como jugadores, espectadores y dueños de equipos, con el fin de abarcar a la población que representa el principal mercado de la organización.

3.3.3 Tabulación de Datos

Para la tabulación de los datos obtenidos del trabajo de campo, se utilizó la herramienta “Google Forms”, la cual genera los resultados de manera automática.

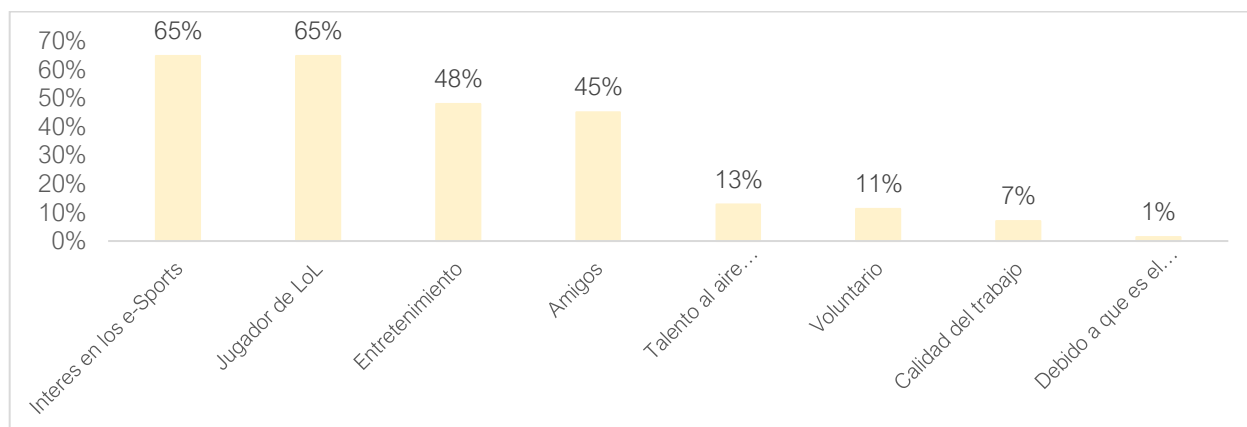
3.3.4 Resultados de la Encuesta de Satisfacción

Los siguientes resultados se obtuvieron de 71 personas, del total de 80 que completaron la encuesta. El primer filtro consistía en responder si tenían conocimiento o no de la Liga Costarricense de deportes electrónicos S.A. En caso de obtener una respuesta negativa, el cuestionario finaliza para este grupo de personas, razón por la cual no se consideraron 9 encuestas para el estudio de campo.

3.3.5 Servicios

En el siguiente gráfico se muestran resultados de la evaluación sobre el grado de satisfacción del área de servicios que ofrece la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A.

Gráfico 1. Razón por la cual los encuestados siguen la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE) y sus principales productos.



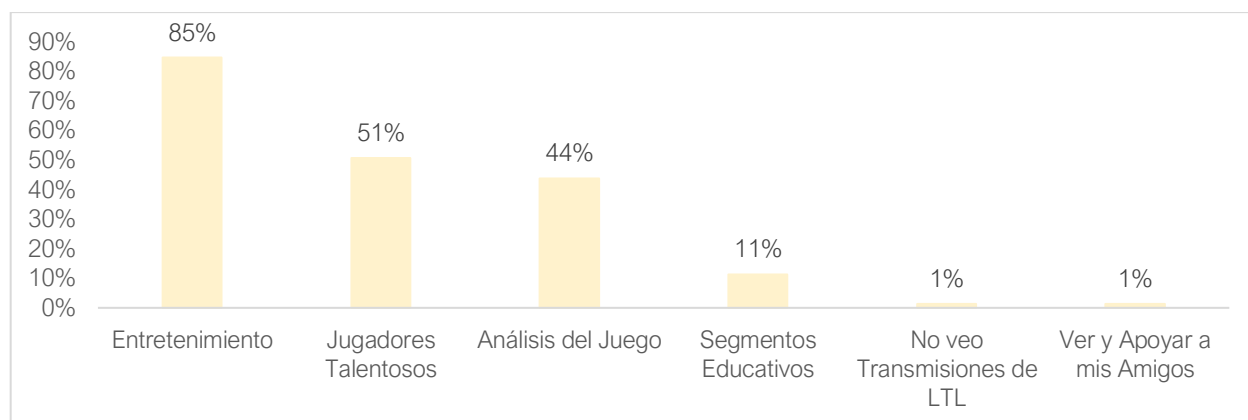
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

En el gráfico 1, de las 71 respuestas obtenidas se observa que las principales razones por las cuales las personas siguen a la LCDE es por ser jugadores de “League of Legends” (64.8%), por tener un interés especial en los “eSports” (64.8%), con una finalidad de entretenimiento (47.9%) o por compartir de una actividad con los amigos (45.1%).

Además, según el gráfico 2, se identifica que el mercado meta de la LCDE se basa

principalmente en personas que juegan “League of Legends”, las cuales, como parte de las actividades cotidianas con sus amistades, buscan un medio de entretenimiento donde se fomente la competencia entre equipos con jugadores de buen nivel, que demuestran habilidades especiales, tanto en ejecución de la estrategia de juego como en el manejo de los diferentes personajes. Todo esto dentro de un espacio de convivencia divertido con otras personas de la comunidad del juego en Costa Rica.

Gráfico 2. ¿Qué se espera al ver las transmisiones de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE)?

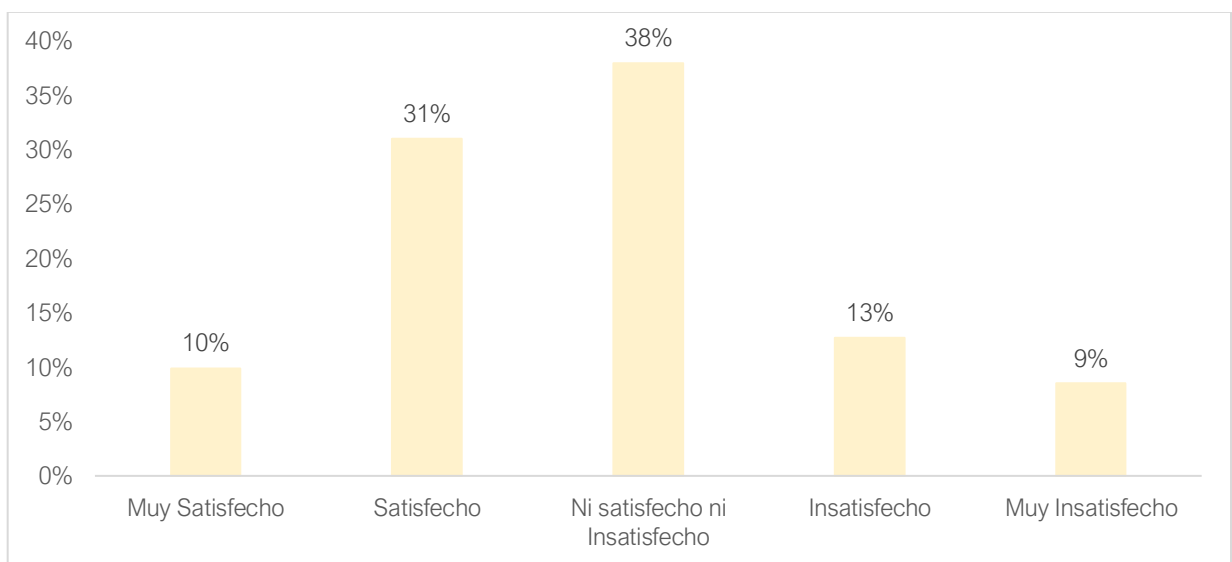


Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Por este motivo, es fundamental que la liga genere estos espacios, donde sus actividades se sientan dinámicas y mantengan al público enganchado todo el tiempo de duración de los diferentes eventos que ofrezca, al contar con un equipo de trabajo creativo, dinámico y con sinergia para realizar análisis de calidad de los enfrentamientos entre equipos.

Para este segmento de servicios, también se le preguntó a los encuestados sobre los grados de satisfacción respecto al equipo de trabajo de la Liga, el “stream” o transmisión en vivo y la ejecución de los torneos como tal durante una temporada completa. Esto se observa, a continuación, en los gráficos 3, 4 y 5.

Gráfico 3. Grado de satisfacción con el equipo de trabajo de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).



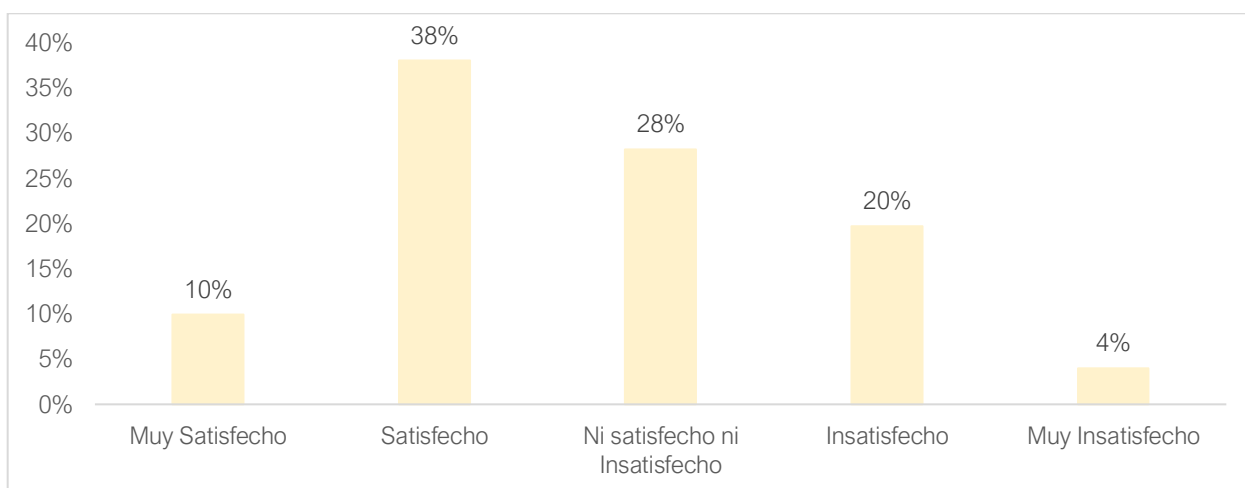
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Tal y como se aprecia en el gráfico 3, por una parte, la mayor parte del público no posee una opinión generada respecto al equipo de trabajo de la LCDE (38%), esto puede deberse principalmente al desconocimiento por parte del público acerca de quiénes conforman la Liga y su desempeño dentro de esta. Por otra parte, un 40% de los encuestados ve de una buena manera al equipo de trabajo de la liga, mientras que un importante 21% siente un grado de

insatisfacción respecto a los integrantes de la liga.

Es de suma importancia enfocarse en los porcentajes de encuestados que se encuentran indiferentes y los disconformes, pues esto muestra la clara necesidad de trabajar en la forma como se proyecta el trabajo del equipo y en los aspectos necesarios para que la Liga se perciba como una entidad seria, con un grupo de personas calificadas capaces en sacar adelante proyectos de calidad y de gusto para la audiencia.

Gráfico 4. Grado de satisfacción con el “stream” de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).

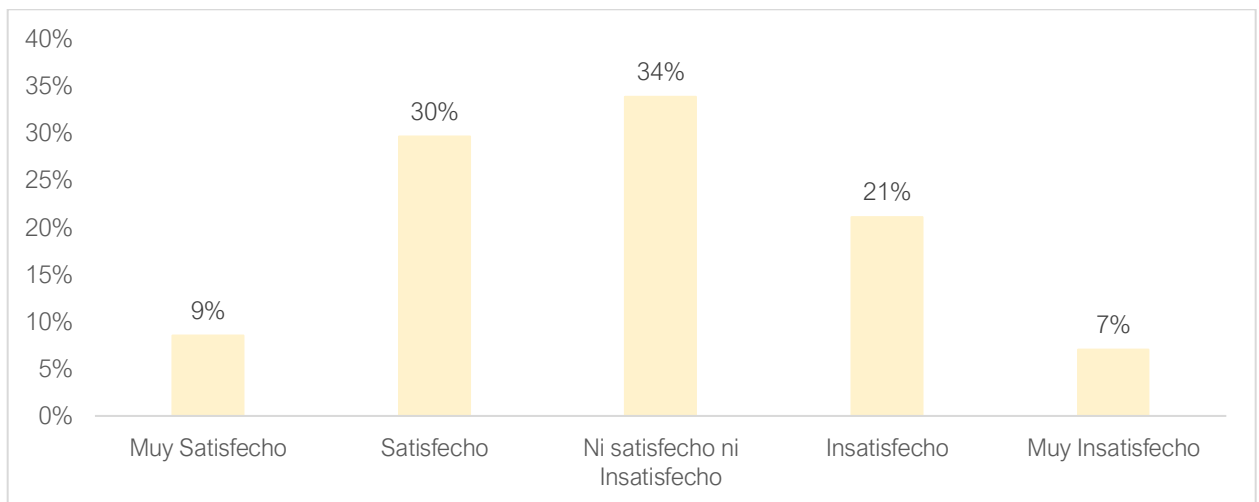


Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Para el caso de los gráficos 4 y 5, es interesante observar que el porcentaje de disconformidad aumenta respecto a los temas relacionados con la ejecución de los torneos gráfico 5 y sus transmisiones en vivo gráfico 4, en las cuales incrementan a 24% y 28% respectivamente, demostrando que la disconformidad respecto al equipo de trabajo y sus posibles falencias se están viendo reflejadas en el desarrollo y ejecución del producto que se está presentando actualmente a la comunidad costarricense.

Además de ello, el porcentaje de personas sin una opinión definida es muy alta (28% en el caso de las transmisiones mostrado en el gráfico 4 y de 34% en la ejecución de los torneos en el gráfico 5). Estos espectadores deberían ser el enfoque principal de la LTL, ya que son los más influenciables a volverse espectadores satisfechos.

Gráfico 5. Grado de satisfacción con la ejecución de los torneos de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).

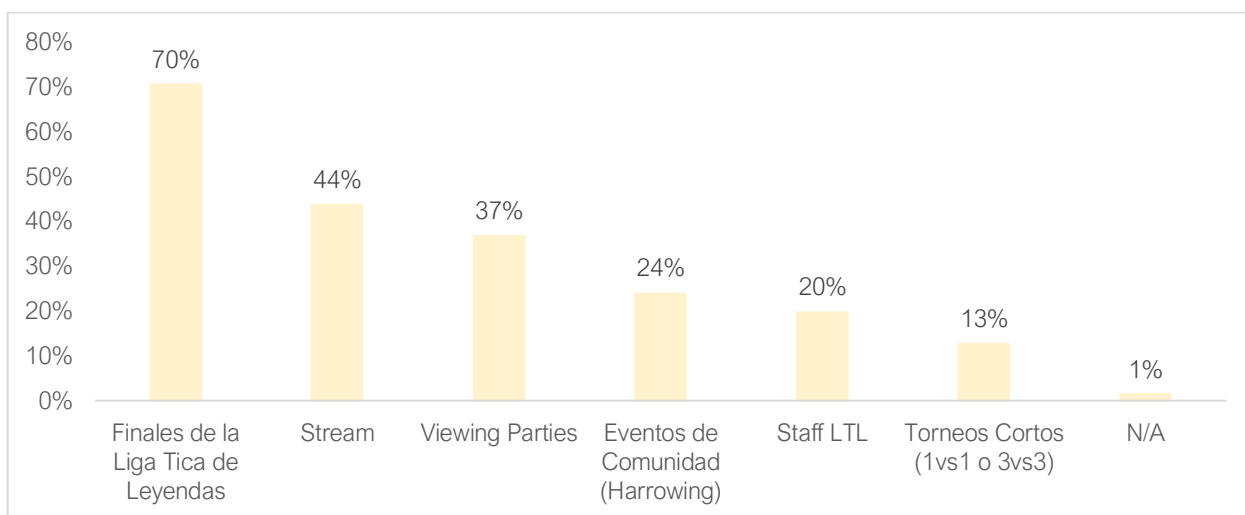


Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Estos dos aspectos del servicio deben ser contemplados de manera conjunta, pues la mayor parte de ejecución de los torneos que los espectadores ven sucede en la transmisión en vivo, es decir, detalles como la preparación de los presentadores, narradores, comentaristas, producción de la transmisión y fallas o atrasos en el inicio de los juegos.

Los aspectos logísticos internos del torneo, como cambios de jugadores, cumplimiento del reglamento, entre otros, únicamente los ven los dueños de las escuadras y los jugadores, pero no son de conocimiento para el público general.

Gráfico 6. Actividad de su preferencia en la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).



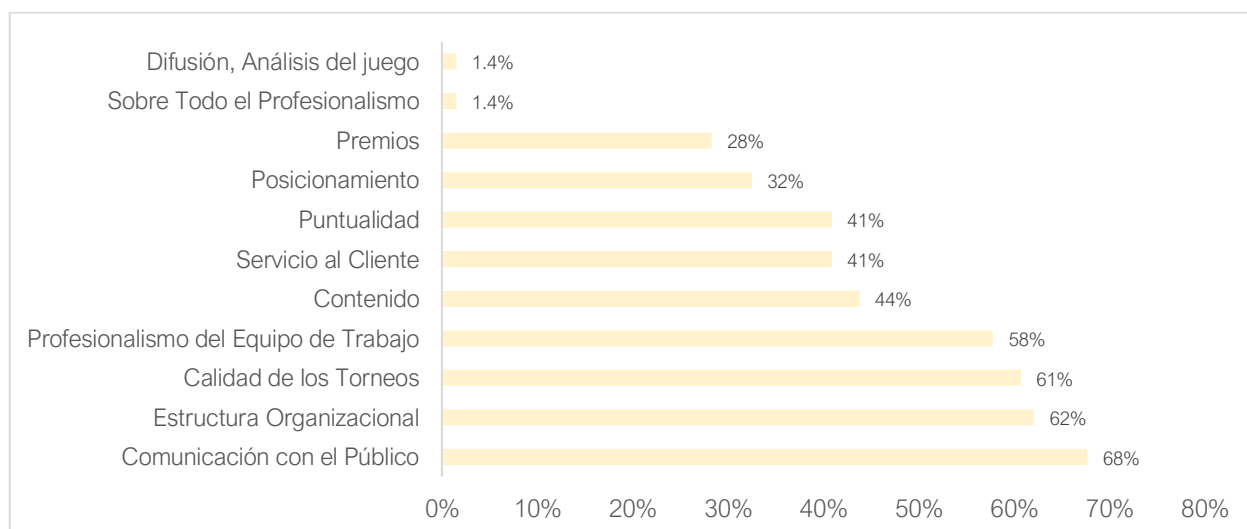
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Por ello, es de suma importancia trabajar en el desarrollo de los recursos humanos y tecnológicos con los cuales cuenta la LCDE para otorgar un producto de calidad a la audiencia, ya que como se observa en el gráfico 6, la actividad de preferencia de la comunidad es la final de la Liga Tica de Leyendas, torneo principal de la LCDE.

Esta actividad, elegida por el 70% de los encuestados, consiste en un evento realizado en vivo en algún sitio con un aforo cercano a las 300 personas, en el cual el público asiste a observar a los equipos jugar para conseguir la victoria de la temporada de competición.

Al tratarse de un evento en vivo, el público tiene la posibilidad de observar con mayor detalle el nivel de orden que posee la organización para realizar sus eventos y esta es la imagen principal que tendrán de la LTL al compartir su experiencia con otras personas.

Gráfico 7. Principales aspectos que debería mejorar la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

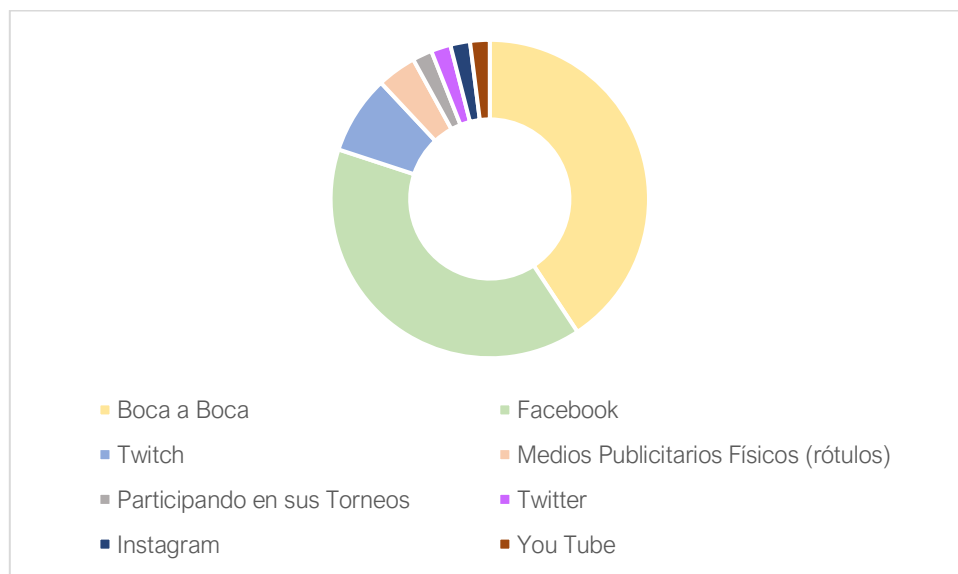
El gráfico 7 otorga una vista resumen de gran importancia para evaluar dentro del análisis FODA. Las respuestas de los encuestados muestran los principales puntos de mejora en los cuales debe trabajar la organización, a saber, la comunicación con el público 67.6%, el contenido mostrado fuera de los torneos 43.7%, la calidad de los torneos 60.6% y, finalmente,

el profesionalismo del equipo de trabajo 57.7%.

Sobre estos puntos principales se enfocarán los esfuerzos del presente trabajo, pues con la guía adecuada sobre cómo ganar y dónde ganar, será posible atacar las principales falencias que el público general y “staff” perciben de la organización.

Para la siguiente sección del cuestionario, se buscó conocer por parte de los encuestados el uso de redes sociales alrededor de la LCDE, como se observa en los gráficos 8 y 9.

Gráfico 8. Medio por el cual se enteraron los encuestados de la existencia de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).



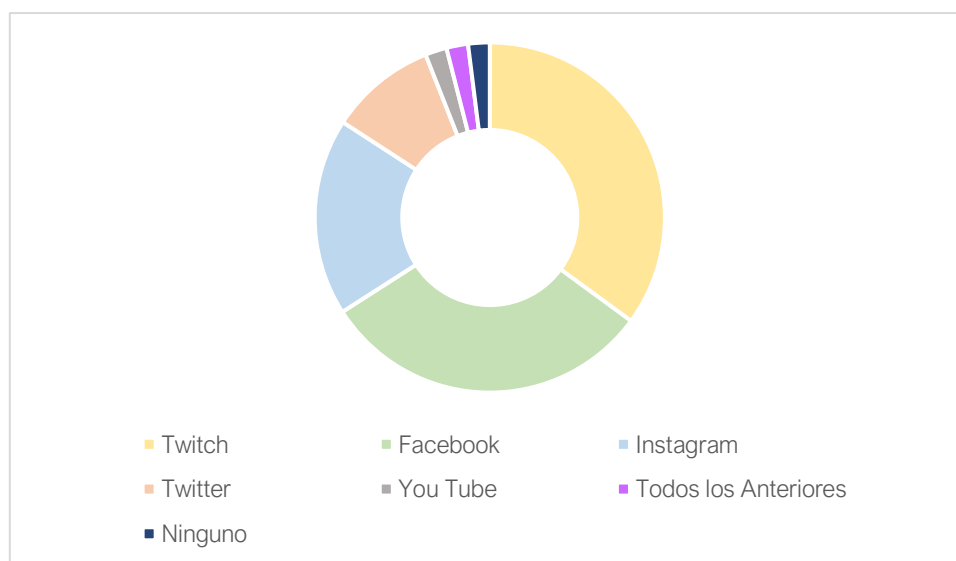
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

De los gráficos 8 y 9 es posible observar la relevancia que tiene Facebook para la comunicación de la Liga con la audiencia, al ser el principal medio de redes sociales por el

cual las personas se enteraron de la existencia de la LTL, con un 39,4%, y el segundo medio por el cual las personas siguen a la LTL y se enteran de su información más reciente con un 31%. Por este motivo, es importante mantener a la audiencia enganchada a esta red social con el fin de fidelizarlos con la Liga.

Asimismo, es significativo recalcar del gráfico 8 que las personas se siguen enterando principalmente de la existencia de la liga por medio del boca a boca (40.8%), por lo cual es muy importante generar en la población actual un buen concepto e imagen de la liga, para que sea la experiencia positiva lo que transmitan a otros y así poder ampliar el mercado.

Gráfico 9. Medio por el cual los encuestados siguen principalmente la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

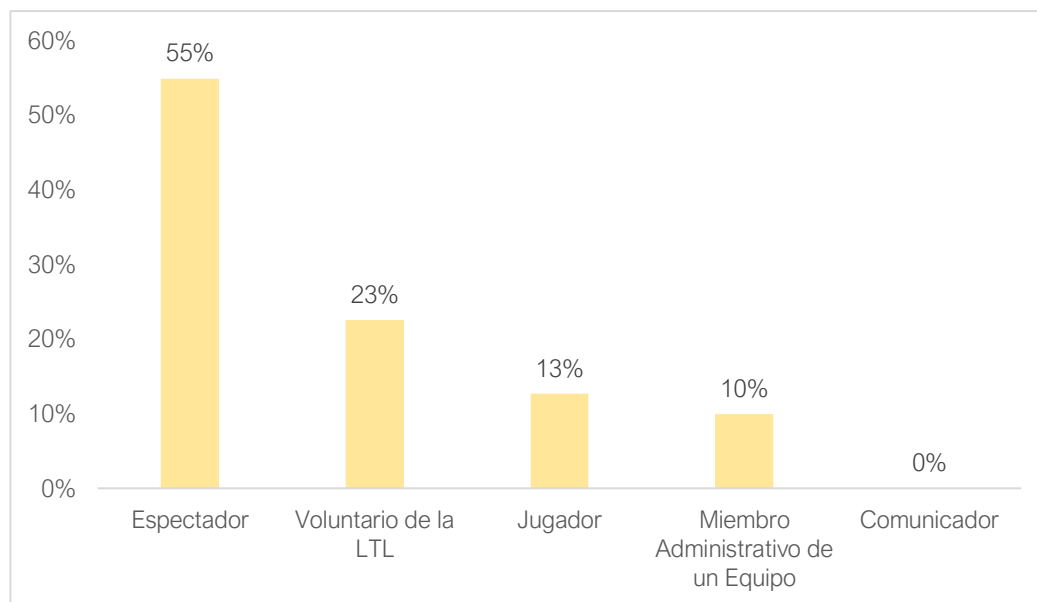
En el gráfico 9 es importante destacar que las personas siguen a LTL principalmente por Twitch, plataforma digital de transmisión de videos en tiempo real, en la cual se transmiten los principales torneos y eventos especiales de Liga.

Este medio para ofrecer un producto de calidad requiere de una gran cantidad de recurso humano y digital, para una producción audiovisual de calidad, con el fin de no solo atraer audiencia, sino también patrocinios que son parte esencial de los recursos económicos para la rentabilidad de esta industria.

3.3.6 Perfil del Encuestado

Dentro del estudio se realizaron algunas preguntas para conocer el perfil del encuestado, en las cuales se obtuvieron un total de 71 respuestas. En la pregunta *¿Cuál es su participación alrededor de la Liga Tica de Leyendas?*, el 54.9% corresponde a espectadores, el 22.5% a voluntarios de la LTL, el 12.7% son jugadores y el restante 9.9% a miembros administrativos de algún equipo. Esto se refleja a continuación en el gráfico 10.

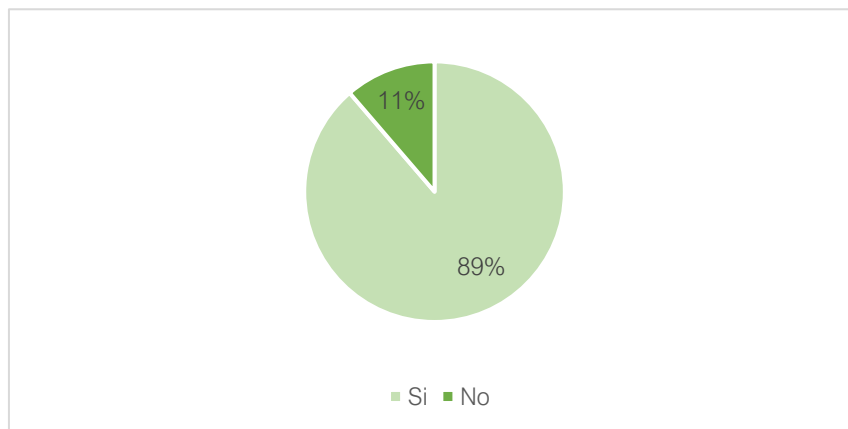
Gráfico 10. Participación alrededor de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Luego, en el gráfico 11, sobre la pregunta *¿Juega usted LOL?*, se obtuvieron los siguientes porcentajes: 88.7% sí juega y el restante 11.3% no es jugador activo de LOL.

Gráfico 11. Porcentaje de Jugadores de LOL (League of Legends)



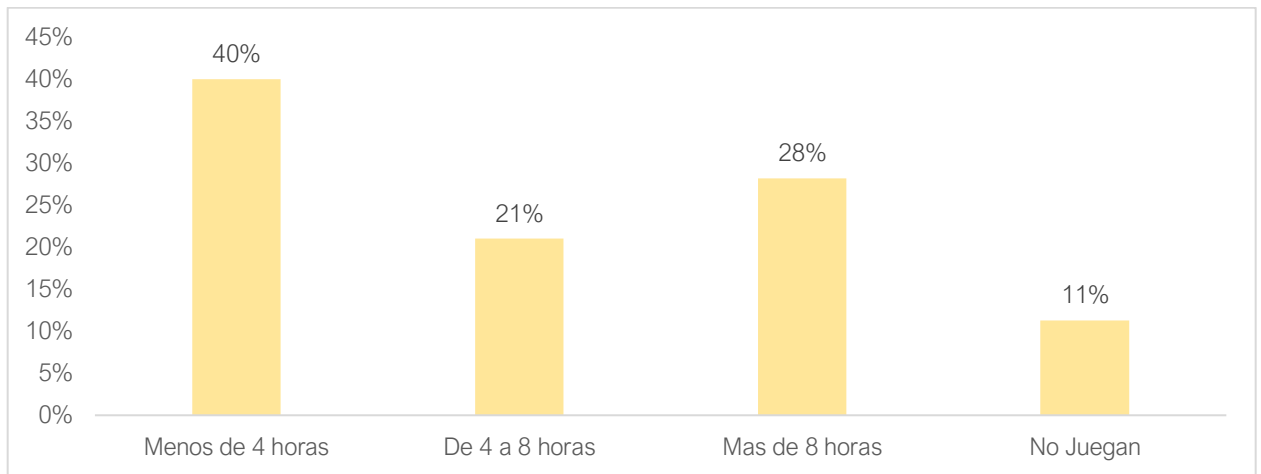
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

A partir de la consulta anterior, se derivaron una serie de preguntas para entender a detalle el tiempo que invierte el encuestado en la Liga Tica de Leyendas y su participación en los juegos o torneos. Por lo tanto, se consultó *¿cuánto tiempo a la semana se dedica a jugar LoL?*

Acá se tuvo respuestas muy variadas y, por ende, una distribución mayor de los encuestados en términos del tiempo invertido. El 28.2% mencionó jugar más de 8 horas semanalmente, el 26.8% dedica de 2 a 4 horas, el 12.7% de 4 a 6 horas y en un mismo porcentaje la población seleccionó que jugaba menos de 2 horas, además, el 11.3% no correspondía a jugadores y, por ende, seleccionaron la opción de No Aplica y, finalmente, el 8.5% invierte de 6 a 8 horas semanales.

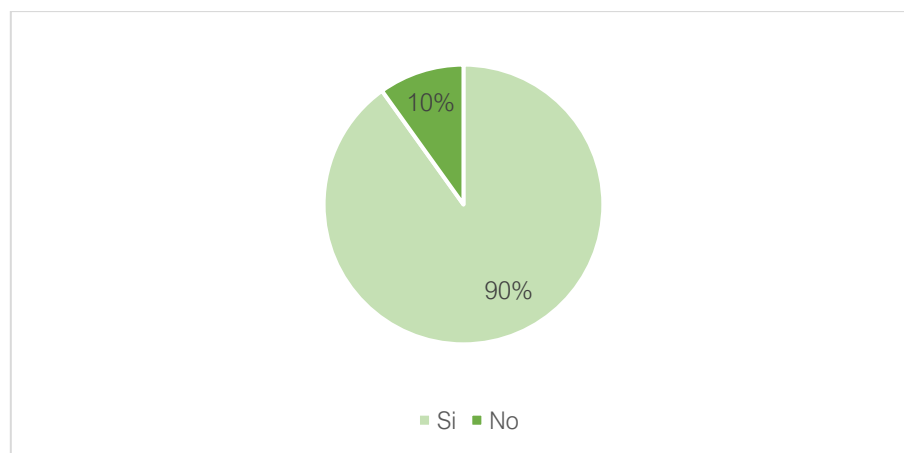
A continuación, el detalle en el gráfico 12.

Gráfico 12. Tiempo Invertido de los encuestados Jugando “League of Legends” por semana



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Gráfico 13. Cantidad de Personas que Visualizan Transmisiones de LoL



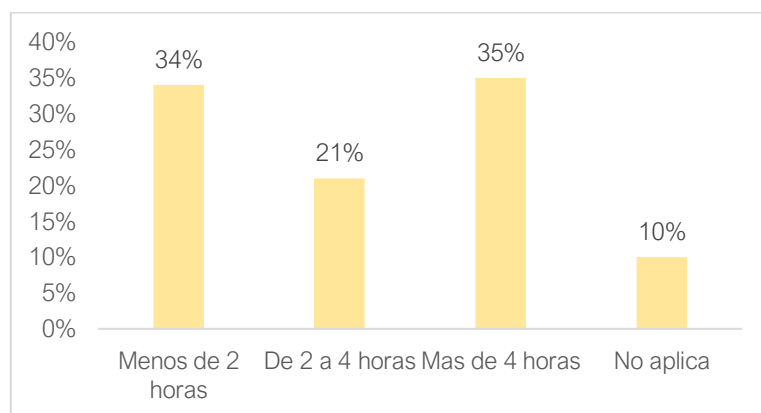
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Según el gráfico 13, del total de las personas encuestadas, el 90.1% suele ver transmisiones del juego “League of Legends” y únicamente el 9.9% mencionó no ver este tipo de contenido.

Con respecto al gráfico 14, se notó que un porcentaje bastante representativo visualiza las transmisiones del LoL, por ende, también se consultó la cantidad de tiempo que invierten viendo estas transmisiones y en esta pregunta también se identificó que el 35.2% de la población invierte más de 4 horas a la semana, el 21.1 invierte de 2 a 4 horas, el 18.3% únicamente invierte de 1 a 2 horas, el 15.5% solo invierte 1 hora o menos, y un 9.9% de los encuestados seleccionó no aplica porque no invierte tiempo en ver las transmisiones.

El detalle a continuación en el gráfico 14.

Gráfico 14. Cantidad de tiempo que los usuarios invierten viendo Transmisiones de LoL

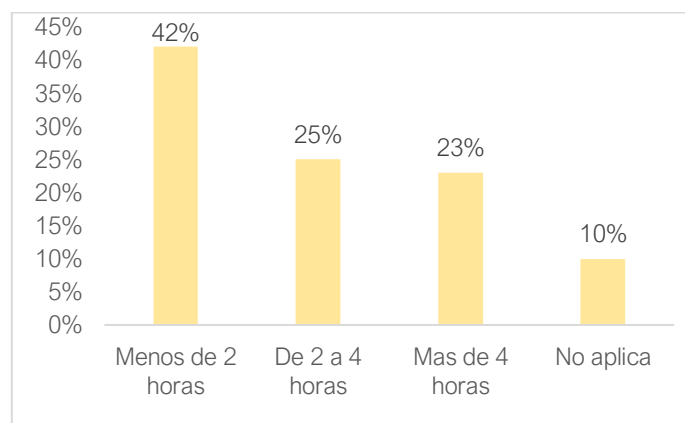


Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

También se consultó por la cantidad de tiempo que invierten en observar transmisiones de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. durante la temporada. De acá se derivaron los siguientes resultados: el 28.2% observa las transmisiones por únicamente 1 hora o menos tiempo a la semana, el 25.41% observa las transmisiones entre 2 a 4 horas, el 22.5% observa las transmisiones por más de 4 horas, el 14.1% únicamente observa las transmisiones entre 1 y 2 horas e igualmente el 9.9% no aplica porque no observa este contenido.

El detalle a continuación en el gráfico 15.

Gráfico 15. Cantidad de tiempo que los usuarios invierten viendo Transmisiones de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos (LCDE).



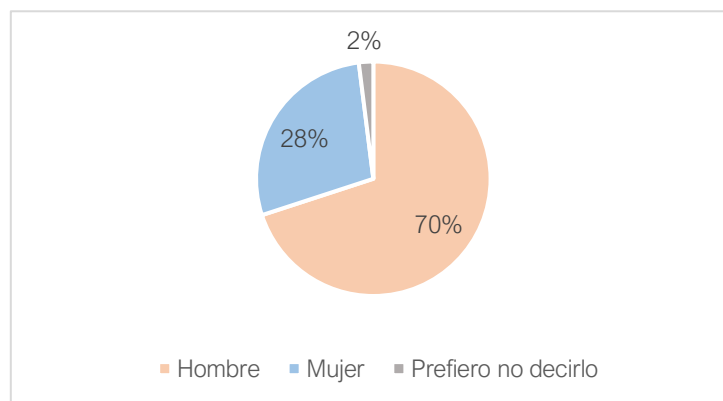
Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

3.3.7 Datos Personales del Encuestado

Para conocer al encuestado se realizaron una serie de preguntas enfocadas en información personal, como: sexo, estado civil, edad, grado de escolaridad e ingreso salarial mensual. A continuación, el detalle de los datos personales de los encuestados.

En relación con el género, se determinó que el 70.4% corresponde a hombres, el 28.2% a mujeres y únicamente un 1.4% prefirió no mencionarlo. Con esto dicho, la gran mayoría de personas que son parte de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. son hombres.

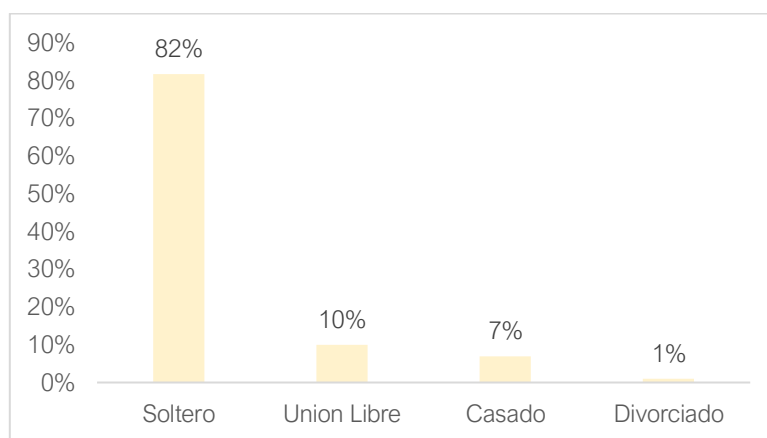
Gráfico 16. Género



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

En el gráfico 17 se muestra el estado civil de los encuestados, donde un 81.7% son solteros y un 9.9% se encuentran en unión libre, un 7% casado y el restante 1.4% corresponde a personas divorciadas. Definitivamente, esto demuestra que el perfil de personas que suelen jugar y seguir los “eSports” son personas que aún no tienen compromisos formales con una pareja o cónyuge.

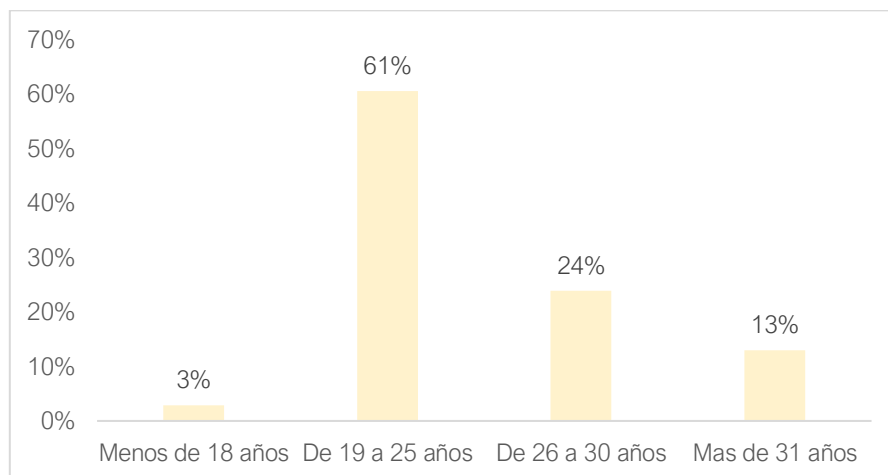
Gráfico 17. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

En relación con la edad del encuestado, el 60.6% corresponde a edades entre 19 - 25 años, realmente personas muy jóvenes, 23.9% a edades entre 26 a 30 años, únicamente un 7% son personas mayores de 35 años, un 5.6% son personas entre 31 - 35 años y 2.9% son menores de edad.

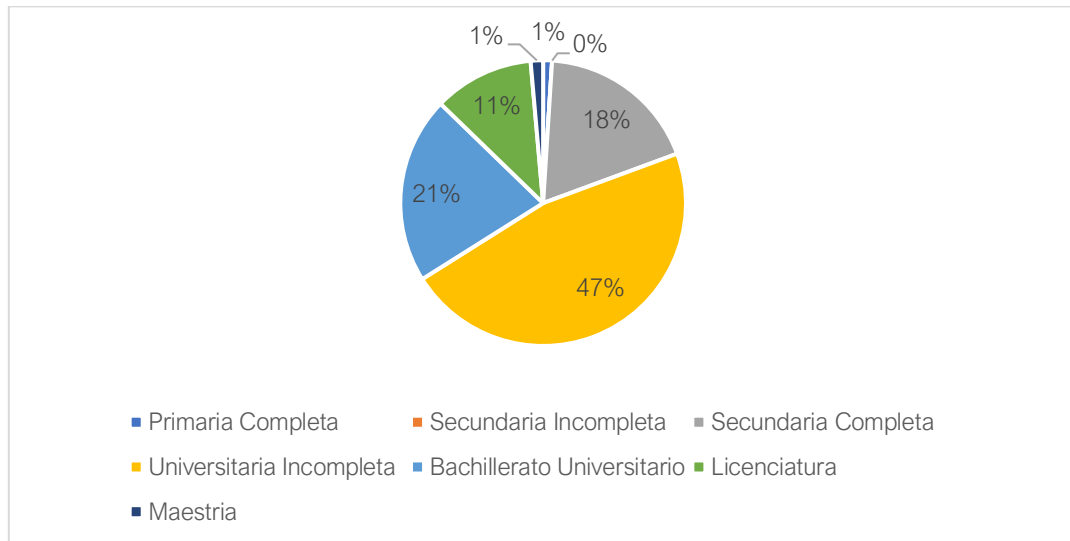
Gráfico 18. Edad



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Adicional, en el grado de escolaridad, se identificó que el 46.5% de los encuestados son estudiantes universitarios que aún no han completado el grado académico de bachillerato, el 21.1% tienen completo el bachillerato, el 18.3% cuentan con la secundaria completa, el 11.3% ya terminó la licenciatura y de forma igualitaria un 1.4% cuenta con maestría y otro 1.4% cuenta únicamente con la primaria completa.

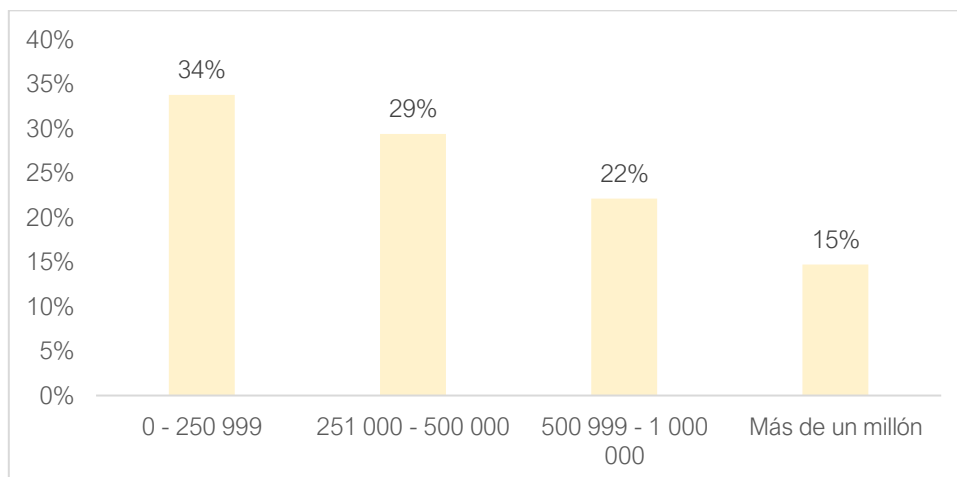
Gráfico 19. Grado de Escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

Finalmente, se consultó a la población el ingreso mensual y en este caso hubo mayor distribución de los porcentajes, en donde el 33.8% mencionó tener ingresos entre 0 y 250 999 colones, luego el 29.4% tiene ingresos entre 251000 y 500 000 colones, el 22.1% tiene ingresos superiores a los 500.000 colones, pero inferiores al millón, y únicamente el 14.7% supera el millón de colones en sus ingresos.

Gráfico 20. Ingreso Mensual



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

3.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La exposición de la situación interna, externa y de entorno de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. permite poder analizar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas a las cuales se podría enfrentar. Esto permitirá conocer las ventajas competitivas de la organización y prepararse para posibles cambios en el mercado.

3.4.1 Fortalezas

El clima organizacional se considera agradable, amigable y colaborativo.

- Los voluntarios de la LTL consideran que su trabajo es valioso, tanto para ellos como para la empresa. Demuestran pasión y motivación por las tareas que realizan y el conocimiento adquirido.
- La disposición, experiencia y entrega del talento humano.
- Los líderes de la LTL cuentan con la trayectoria más larga en “eSports” a nivel nacional.
- La comunidad de seguidores ha sido leal a través del tiempo.

3.4.2 Oportunidades

- Costa Rica cuenta con una infraestructura de telecomunicaciones (internet y telefonía móvil) sobresaliente a nivel regional que le ha permitido desarrollarse ampliamente como destino de empresas de servicios. Esta misma característica es fundamental para el crecimiento de los “eSports”.
- Nuevas tendencias tecnológicas: la telefonía móvil está tomando mayor fuerza durante los últimos años, desplazando la utilización de computadores. Esto ha impactado el mundo de los juegos, pues actualmente está creciendo la cantidad de personas alrededor del mundo que juega en el celular y no en un computador (en el caso de Costa Rica existen en promedio dos suscripciones móviles por habitante). Esta tendencia ha impulsado a los desarrolladores de videojuegos a crear títulos más elaborados para móvil.
- Apertura de mercado: con la incursión de empresas de artículos para el hogar en la venta de productos para computación y “gaming”, la cantidad de clientes potenciales de la LTL para sus servicios de productor de torneos está incrementando y representan una puerta de entrada al público general de Costa Rica.
- Acercamiento más efectivo con aquellas empresas establecidas en Costa Rica que ya apostaron por la industria de los deportes electrónicos para ser patrocinadores de equipos y competiciones oficiales, en otras partes del mundo.

3.4.3 Debilidades

- La percepción de los voluntarios de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. en relación con la estructura interna y ejecución de eventos no es positiva.
- Los voluntarios, en su mayoría, perciben falta de estabilidad, transparencia y estructura.

- No se cuenta con recursos para remunerar el trabajo o tareas realizadas por los colaboradores de la LTL.
- No hay existencia de procesos, manuales o documentos oficiales de lo que se hace y el cómo se debe realizar.
- Ejecución de eventos presenciales con gran cantidad de fallos y poca organización previa de los equipos de trabajo.
- La LTL no cuenta con un plan estratégico para alcanzar sus metas a mediano y largo plazo.

3.4.4 Amenazas

- La llegada de videojuegos con mayor alcance y popularidad que “League of Legends” pueden desviar la atención de los patrocinadores hacia organizaciones enfocadas en estos nuevos juegos.
- Migración del talento humano actual a otras organizaciones de voluntariado con mejores recompensas por el trabajo realizado, o a empresas de “eSports” que otorguen remuneración económica.
- La deficiencia de innovación en los productos de la LTL podría mover a otras organizaciones a replicar su producto actual.

Capítulo IV: Diseño de un plan estratégico para la Liga Costarricense de deportes electrónicos utilizando la metodología “Play to Win”

El capítulo IV de la presente investigación expondrá de manera detallada la propuesta de un plan estratégico para La Liga de Deportes Electrónicos S.A. a través de la metodología “Play to Win”.

Para ello, se considera el análisis realizado con información provista por la organización y los voluntarios que apoyan la entidad, así como los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción y grupos de enfoque de donde se extraen las áreas de oportunidad, para así consolidar la propuesta y ruta a seguir con el fin de que la LTL siga destacando y sea exitosa en el tiempo.

De acuerdo con lo visto en el capítulo anterior sobre las áreas de oportunidad de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y la necesidad de tener mayor estructura, orden, una mejor logística de los torneos y, por ende, mayor compromiso de todos los participantes o voluntarios involucrados en la ejecución de los eventos, es necesario generar la propuesta de una estrategia formal a mediano y largo plazo que le permita a la LTL posicionarse en el mercado costarricense y tener las bases sólidas para expandirse a nivel internacional.

Dicha propuesta incluye la base de la organización, es decir, la definición de los valores y principios por los cuales se regirá y tomará decisiones la Liga o, mejor dicho, sus integrantes. Esto permitirá generar cultura dentro de la LTL y todos sus voluntarios, así como empezar a crear mayor compromiso de estos.

Posterior a la definición de los principios, se propone una nueva estructura dentro de la Liga que permita conocer cuáles son los roles y los requerimientos para ser parte de la LTL, considerando que, definitivamente más allá de la pasión por el deporte electrónico, tiene que existir disponibilidad, flexibilidad y tener la actitud correcta para hacer crecer a la organización y que los errores tan comunes que han estado sucediendo se puedan prevenir o eliminar por completo. La proactividad, el dinamismo y la responsabilidad serán claves para

asegurar el éxito de la estrategia, así la LTL pueda mejorar en cada torneo y ganar confianza en la comunidad de los “gamers”.

Adicional, dentro de esta propuesta, se define con exactitud dónde se va a jugar o, en otras palabras, cuál es el terreno de juego de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. Esta parte es esencial porque va a determinar el ámbito de actuación y concentrar los esfuerzos en un objetivo en común, así como poder trazar la línea de éxito.

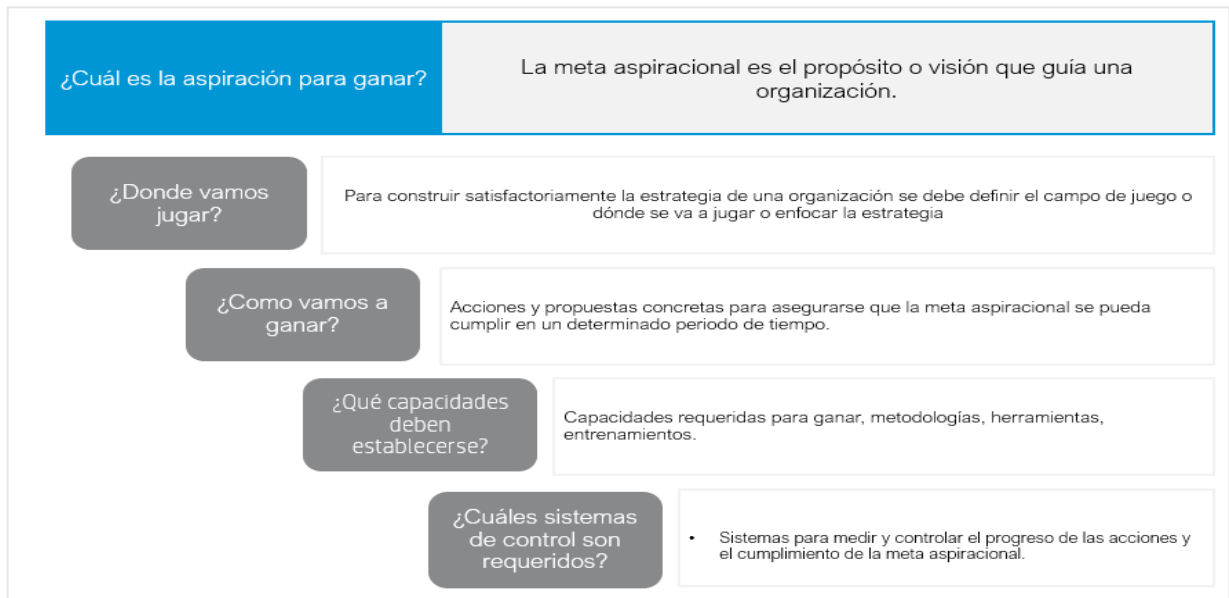
Luego, la parte más relevante de la propuesta tomará lugar en el cómo puede la LTL alcanzar los objetivos definidos o, mejor dicho, cómo se va a ganar. Esta será la definición de valor para el posicionamiento de la LTL en la comunidad, no solo de Costa Rica, sino a nivel de Latinoamérica e incrementará la cantidad de espectadores y, por supuesto, patrocinadores.

También, dentro de la propuesta, se abarca las capacidades que hay que poner en práctica para que la estrategia tome lugar y las bases establecidas vayan evolucionando positivamente en cada ejecución de los torneos, así como la confianza y estabilidad de los voluntarios y de la LTL en general. Finalmente, se encontrarán algunas sugerencias sobre las herramientas para medir la gestión y progreso de la propuesta estratégica.

En la siguiente figura se muestra un resumen de la definición por etapas de la metodología “play to win”.

Figura n.16 | Conceptos Principales de la Metodología Play to Win

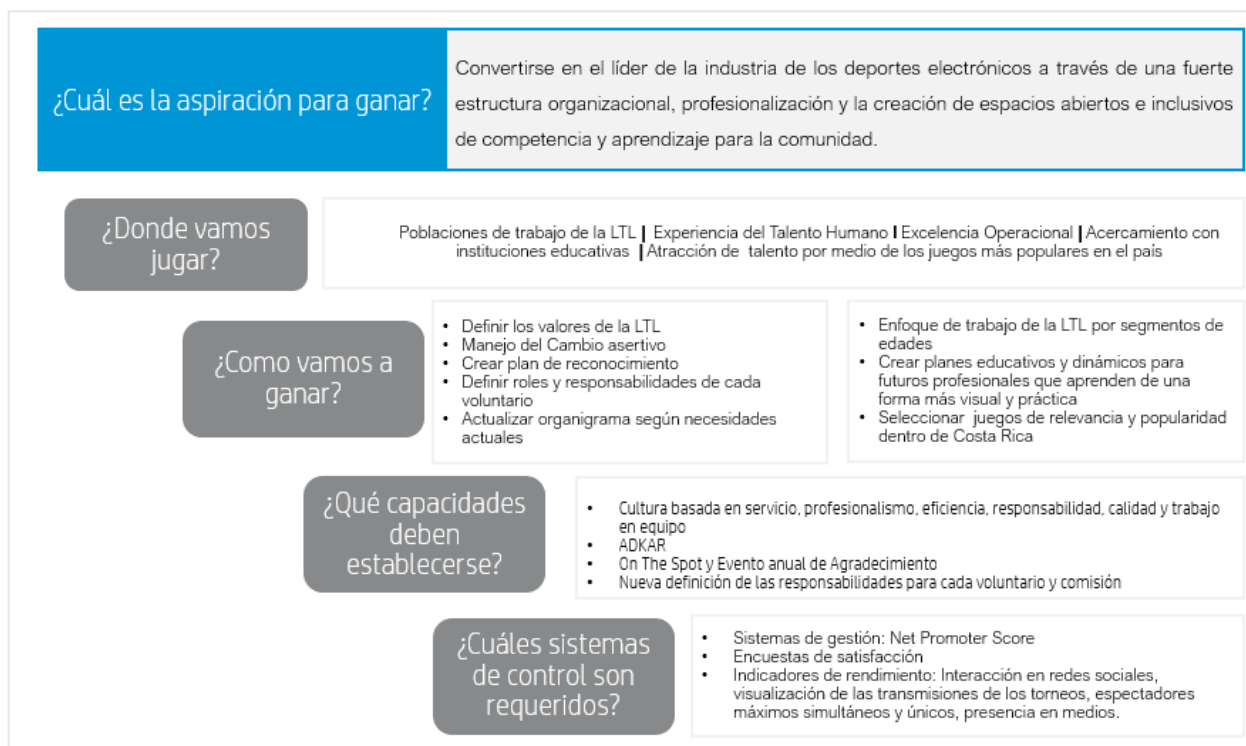
Elaboración propia



En la siguiente figura se muestra una breve síntesis de lo que se estará desarrollando dentro de este capítulo.

Figura n.17 | Propuesta del Plan Estratégico con el uso de Play to Win

Elaboración Propia



4.1 Meta aspiracional: ¿Cuál es la aspiración para ganar?

Las aspiraciones son el propósito o visión que guía una organización. Para expresar las aspiraciones, se debe comenzar con las personas (los clientes internos/externos o consumidores) y no con los posibles beneficios económicos.

Con el fin de definir las aspiraciones adecuadamente, es importante conocer bien el entorno en el que se encuentra la empresa, la línea de negocio, los clientes, usuarios y, por supuesto, los competidores (Carrasco, 2014).

A continuación, la meta aspiracional de la Liga Costarricense de Deportes electrónicos S.A.

Convertirse en el líder de la industria de los deportes electrónicos a través de una fuerte estructura organizacional, profesionalización y la creación de espacios abiertos e inclusivos de competencia y aprendizaje para la comunidad.

4.2 Definición del campo de juego

Según la metodología “Play to Win”, para construir satisfactoriamente la estrategia de una organización se debe definir el campo de juego o dónde se va a jugar o enfocar la estrategia. Razón por la cual se han seleccionado las siguientes áreas considerando los resultados del trabajo de campo y la meta aspiracional.

El campo de juego de la LTL se divide en dos grandes áreas, el campo de juego interno y el externo, esto con el fin de cubrir los rubros operativos y de estructura de la organización, así como la visualización de esta hacia los clientes o usuarios finales.

4.2.1 Campo de Juego Interno

1. **Experiencia del Talento Humano:** una parte del terreno de juego donde se enfoca la propuesta es la motivación y el sentido de pertenencia de los voluntarios que apoyan la LTL, pues son personas que invierten de su tiempo *ad honorem* y es fundamental que se sientan cómodos y a gusto en la institución.
 - Valores de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A: la LTL cuenta con algunos valores que, si bien están en la teoría, según la retroalimentación de los voluntarios en muchas ocasiones no se cumplen a cabalidad en la práctica, razón por la cual es primordial definir nuevamente los valores y que estos se lleven en cada acción y decisión tomada dentro la organización.
 - Manejo del Cambio: es importante realizar un buen manejo de los cambios sabiendo que la LTL se encuentra en un mercado versátil, evolutivo y en constante transformación. Por eso, la propuesta envuelve entrenamientos relacionados a la adaptación en las decisiones que se vayan a tomar utilizando el modelo ADKAR.
 - Plan de Reconocimiento: dentro de los torneos o juegos competitivos existen muchos premios especialmente, de dinero, que suelen ser atractivos para los

jugadores, sin embargo, no se cuenta con un plan de reconocimiento para el resto de las personas que hacen posible los torneos.

2. **Excelencia Operacional:** para la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. es crucial formar bases sólidas en su estructura interna para poder aumentar la confianza de sus clientes y patrocinadores, así mismo, generar un impacto positivo en los voluntarios que ejecutan tareas específicas dentro de la LTL.

Dentro de la estructura se tomará en consideración los siguientes rubros:

- Definición de roles y responsabilidades de cada miembro voluntario que tiene alguna tarea asignada dentro de la LTL.
- Creación de un organigrama oficial actualizado, según los últimos cambios o movimientos de personas, que incorpore todas las comisiones o equipos de soporte.

4.2.2 Campo de Juego Externo

1. Poblaciones de trabajo de la LTL: como parte del crecimiento de los deportes electrónicos en Costa Rica, es fundamental para la LTL dar a conocer a las diferentes poblaciones los beneficios que puede traer formar parte de esta industria creciente. Para ello, se han definido tres grupos poblacionales, cada uno con un enfoque distinto de lo que son los deportes electrónicos según las necesidades e intereses de ese grupo. Para el rango de edades entre 12 y 16 años, trabajar de la mano de instituciones educativas para plantear los primeros cimientos y gusto por este tipo de actividades, al tratarlas como cualquier otro tipo de deporte. Esto generará en las poblaciones más jóvenes el deseo de formar parte, no solamente como un medio de entretenimiento, sino también como una opción profesional a futuro.

En cuando a las edades entre 16 y 23 años, es fundamental educar en los principios de profesionalización de los deportes electrónicos y el desarrollo de un jugador profesional, tocando temas tales como el trabajo en equipo, la toma de decisiones disruptivas en la vida, legalidad sobre la cual deben estar basados sus contratos de

trabajo, entre otros aspectos esenciales, ya que es generalmente alrededor de los 16 años cuando la mayor parte de deportes electrónicos permiten la entrada de jugadores a sus torneos.

Para todas aquellas personas con una formación profesional o no, a partir de los 25 años y que deseen conformar empresas alrededor de la industria de los “eSports”, es importante tener una guía inicial, que les permita comprender de mejor forma el ecosistema de los “eSports”, sus principales modelos de trabajo a nivel mundial, las características que deben tener las organizaciones y puntos de principal atención al tratar con una población de profesionales en muchas ocasiones menores de edad.

Sumado al proceso educativo de la Liga, esta deberá enfocarse en generar los espacios de desarrollo en los cuales las personas tengan la posibilidad de jugar torneos que admiten poner en práctica todos los elementos que un ecosistema de deportes electrónicos representa, permitiendo tanto a organizaciones, jugadores y audiencia, crear comunidad y generar una nueva cultura sobre lo que los deportes electrónicos representan dentro de Costa Rica.

2. Acercamiento con instituciones educativas (escuelas, colegios y universidades):

Para la nueva imagen que se pretende dar a LTL, la alianza con instituciones de enseñanza juega un papel muy importante, al permitir a la liga la cercanía con sus públicos de trabajo.

Esto muestra a los patrocinadores en potencia, y el público costarricense en general, el grado de seriedad y compromiso de la LTL, dejando de lado esta imagen de ser un grupo de jóvenes que únicamente se dedican a organizar actividades de videojuegos y convertirse en la entidad que busca el desarrollo de una nueva cultura alrededor de los deportes electrónicos en Costa Rica y cómo esto puede ser inclusive beneficioso para el desarrollo profesional de la juventud.

Asimismo, el desarrollo de las habilidades blandas es fundamental para la economía costarricense, la cual constantemente busca atraer empresas transnacionales que requieren este tipo de destrezas en sus colaboradores.

Los deportes electrónicos pueden desarrollar en las nuevas generaciones este tipo de características, implementando en las instituciones planes educativos y dinámicos para estos futuros profesionales que aprenden de una forma más visual y práctica.

- 3. Atracción de talento por medio de los juegos más populares en el país:** para obtener mejores números en lo que respecta a visualización de espectadores por cada videojuego y así las marcas se interesen en efectuar patrocinios con la LTL y que otras empresas deseen, además, que sus torneos sean organizados por la LTL, es de suma importancia elegir juegos de relevancia y popularidad dentro de Costa Rica y no guiarse únicamente por las tendencias mundiales, por ejemplo, Fortnite.

4.3 Plan de acción para posicionar a la organización como ente formador de los deportes electrónicos ¿Cómo vamos a ganar?

Como parte de la metodología “Play to Win”, se debe responder en detalle la pregunta *¿cómo vamos a ganar?* Para ello se plantearon acciones y propuestas para asegurarse que la meta aspiracional se pueda cumplir en un determinado periodo de tiempo.

La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., como parte de su propósito, busca generar un cambio cultural en la manera como son percibidos los deportes electrónicos en Costa Rica. Con el fin de lograr una percepción positiva por parte del público y crear una fuente que divulgue a las personas lo que son los deportes electrónicos y su potencial, se propone un plan enfocado en cubrir las principales oportunidades y debilidades identificadas en el análisis FODA.

4.3.1 ¿Cómo vamos a ganar a lo interno de la LTL?

1. Experiencia del talento humano:

Como parte de esta sección, se definen algunas acciones o sugerencias para mejorar el ambiente laboral y, al mismo tiempo, que estas permitan alcanzar la meta aspiracional. Esta área se divide en valores organizacionales, manejo del cambio y reconocimiento.

a. Valores Organizacionales:

Los valores de la LTL solo se encontraban enunciados en algunas presentaciones y muchas personas no estaban al tanto de que se tuvieran. Razón por la cual, luego de la investigación, se propone a la LTL un cambio significativo tanto en el fondo como en la forma de presentarlos, incorporando en ellos palabras que promuevan la identificación de los colaboradores. Los valores y alcance propuestos se definen a continuación:

Servicio: el talento, las habilidades blandas y no blandas siempre estarán al servicio de las actividades realizadas dentro de la LTL, tanto aquellas de planeación y logísticas como los eventos y torneos. Algunas de ellas son comunicación asertiva, trabajo en equipo, atención al detalle y servicio al cliente.

Profesionalismo: las labores de la LTL se ejecutan dentro del marco ético y legal que permite entregarles a los clientes internos y externos un trabajo de calidad en el tiempo establecido.

Eficiencia: toda actividad se elabora manteniendo un estrecho alineamiento y control entre los objetivos planteados y los resultados esperados haciendo un uso adecuado de todos los recursos disponibles.

Responsabilidad: este valor es el principal motor de la LTL, por ende, toda acción deber ser realizada con el mayor compromiso, entrega, dedicación y cumpliendo cada rubro pactado con el cliente, jugador, voluntario o patrocinador.

Calidad: los servicios brindados por la LTL siempre estarán enfocados en la satisfacción de la comunidad “gamer” y en exceder las expectativas de los involucrados.

Trabajo en Equipo: el compromiso y sentido de pertenencia de los voluntarios es vital para el éxito de la LTL, razón por la cual el trabajo en equipo siempre debe estar presente en las acciones y decisiones a tomar.

b. Manejo del Cambio

Manejo del Cambio: es fundamental para la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. mejorar el ambiente interno y, por ende, el clima organizacional, pues esta la conforman personas voluntarias que desempeñan distintas funciones y es clave que se encuentren motivadas y que su sentido de pertenencia siga creciendo para con la organización, razón por la cual es fundamental que se implemente una metodología que les permita ejecutar los cambios de forma efectiva, donde todos los involucrados se sientan cómodos y siendo parte de las decisiones que se vayan tomando, por lo tanto, se propone utilizar el modelo ADKAR para que cada transformación llevada a cabo sea efectivo y se tome positivamente.

Como parte del plan, se recomienda brindar el entrenamiento de la metodología ADKAR al 100% de los voluntarios y que, a su vez, esto se convierta en una práctica recurrente para que en un futuro los cambios no sean un problema, sino realmente un progreso dentro de la estrategia.

ADKAR es un modelo de gestión de cambio orientado a objetivos que guía los cambios individuales y organizacionales. Creado por el fundador de Prosci, Jeff Hiatt, ADKAR es un acrónimo que representa los cinco resultados concretos que las personas necesitan para lograr un cambio duradero: *consciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo* (Hiatt, 2006).

La gestión del cambio siempre suele ser un reto en las organizaciones, pues a algunos de los integrantes les puede parecer positivo y a otros negativo, o bien, les puede tomar más tiempo entender y asimilar la nueva situación. Por ende, es fundamental para los líderes conocer a su equipo de trabajo y entender las etapas por las que cada persona puede pasar al atravesar un proceso de transformación.

Para iniciar un cambio, el individuo debe tomar conciencia de la necesidad de actuar o accionar de una forma diferente. Con ello nace el deseo de realizar el cambio y empezar a accionar de manera distinta, para lo cual es necesario la búsqueda de información sobre cómo se puede mejorar aquellos temas que se desean variar. Una vez aplicado este nuevo conocimiento, es fundamental demostrar las nuevas competencias y habilidades no solo como organización, sino individualmente.

La última etapa del modelo es el refuerzo. Esta área recae más sobre los líderes quienes tienen la responsabilidad de seguir reforzando el cambio y todos los aspectos positivos que hay a través de este. Una vez las personas hayan pasado por todas las etapas, se puede afirmar que el cambio fue implementado de forma exitosa y que los involucrados lo comprenden, lo aceptan y toman acciones según sean requeridas (Marcos, 2020).

El modelo ADKAR busca mostrar el proceso que experimenta una persona al estar bajo un proceso de transformación y define las tres etapas como estado actual, estado de transición y estado futuro. El comprender estas etapas permite a los individuos y las organizaciones implementar cambios de forma favorable (Romero, 2018).

Si la LTL logra brindar este entrenamiento y mantener el método en los cambios a futuro, la estrategia, los objetivos, la misión y la visión se cumplirán de forma ágil y eficaz, pero principalmente con una población motivada.

Reconocimiento: se recomienda a la LTL implementar un sistema de reconocimientos para los voluntarios que la conforman. A continuación se sugieren reconocimientos individuales y grupales:

- **“On the Spot”:** reconocer el rendimiento, comportamientos positivos y nuevas ideas, donde los voluntarios o colaboradores puedan enviar una nota especial agradeciendo el esfuerzo de otro compañero(a). Este reconocimiento puede venir de cualquier persona que esté dentro de la LTL, no necesariamente de los líderes. Cuando exista una acumulación de notas especiales (un mínimo de diez) se podrá canjear por un premio, el cual no será directamente monetario, sino relacionado al juego de “League of Legends” donde podrán obtener apariencias para los personajes del juego (ropa especial) o “Riot points” (nombre de la moneda dentro del juego adquirida con dinero real).

Además, para poder obtener el premio, el líder general y los encargados de las comisiones estarán revisando las notas para evaluar la justificación y el impacto que el individuo ha generado en la organización o en sus compañeros y a partir de acá definir si realmente aplica el premio.

- **Evento anual de Agradecimiento:** esta actividad debe reconocer el esfuerzo y dedicación, del “staff” voluntario de la LTL, “cosplayers”, “casters”, “streamers” y premiar a los mejores jugadores de la temporada.

Rubros por considerar para la ejecución de este evento:

- a) Debe mantener la esencia de la comunidad “gamer”, cuya temática sea relacionada a los deportes electrónicos.
- b) Se deben incluir premios atractivos para la población o audiencia, que se puedan ganar por medio de rifas y competencias, como tarjetas de regalo canjeables en tiendas virtuales de diferentes juegos.
- c) El evento debe incluir alimentación para los invitados.
- d) La parte fundamental es realizar un llamado a cada invitado de forma personalizada y agradecerle por lo realizado, incluyendo un certificado. Esto debe ser realizado por el presidente de la LTL.

2. Excelencia Operacional

Un rubro clave dentro del trabajo de campo que evidenció las áreas de oportunidad de la LTL a nivel de estructura llevaron a crear un plan robusto en la estructura interna y excelencia operacional con el fin de generar mayor confianza entre los interesados y posicionar la LTL a nivel país.

Definición de Roles y Responsabilidades:

Los roles y responsabilidades dentro de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. son fundamentales para que los objetivos estratégicos se puedan cumplir. Si bien, actualmente, la organización cuenta con la definición de las responsabilidades, en este plan se proponen algunos ajustes para que la entidad sea más efectiva y ágil en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta la propuesta de las responsabilidades para cada rol establecido previamente en el organigrama.

Líder Coordinador de Comisiones: es el encargado oficial de la LTL y debe velar por el funcionamiento, progreso y evolución de la organización. A continuación, el detalle de las responsabilidades principales:

- Brindar orientación al resto de miembros que conforman la LTL.
- Planificar la estrategia a corto, mediano y largo plazo.
- Organizar y liderar el talento humano.
- Controlar y monitorear todas las tareas de cada una de las comisiones,
- Establecer relaciones estrechas con los interesados,
- Interactuar y representar a LTL con patrocinadores e inversionistas.

Torneos y Competiciones: esta área es de las más fuertes de la LTL y donde se tiene mucha experiencia, por ende, no se proponen mayores cambios a ajustes, únicamente se sugiere tener un mayor control en la calidad de los eventos, puntualidad en cada torneo y mayor comunicación con los interesados. Definitivamente, el trabajo de campo realizado genera una gran ventaja para esta comisión porque aclara las expectativas de los jugadores y voluntarios con respecto a este rubro de torneos y competiciones.

Comunidad: debe ser el encargado de maximizar un mayor compromiso entre todos los voluntarios y líderes y esto conlleva una serie de actividades que motiven a los voluntarios y que al mismo tiempo refuercen el trabajo en equipo entre ellos; razón por la cual se sugiere mantener actividades virtuales por el momento y cuando se pueda realizarlas de forma presencial para celebrar los días festivos y aprovechar el evento para agradecer por el trabajo realizado. Se propone celebrar las siguientes fechas:

- 25 de diciembre. Navidad / cierre de año.
- 14 de febrero. Día del Amor y la Amistad.
- 29 de agosto. Día del videojuego o Día del “gamer”.
- 31 de octubre. Halloween.

- 19 de noviembre y 08 de marzo. Día del hombre y Día de la mujer.
- 05 de diciembre. Día del voluntariado.

Adicional, se debe felicitar a cada colaborador en el día de su cumpleaños, de forma digital y donde todos sus compañeros puedan transmitir un mensaje de aprecio y buenos deseos. El líder a cargo de esta función debe estar muy orientado a trabajar con personas, debe ser empático, carismático y muy ordenado para lograr planificar adecuadamente.

Mercadeo y Relaciones Públicas: esta función es muy importante y esencial dentro de la LTL, pues es el equipo o persona que estará a cargo de diseñar un plan de comercialización y promoción de los servicios que se ofrecen, identificar necesidades y gustos tanto de los clientes como de los patrocinadores para que la organización pueda alcanzar mayores seguidores y aumente su rentabilidad.

Como parte de las funciones que se esperan de la comisión de mercadeo, se recomienda investigar el mercado de los deportes electrónicos en Costa Rica, analizar potenciales competidores, planear y desarrollar estrategias de mercadeo, promocionar los servicios que ofrece la LTL a la comunidad “gamer” y mantener un plan de comunicación robusto.

Adicional, el área de relaciones públicas debe tener un mayor enfoque en la gestión de comunicaciones externas, manejo de la opinión pública y de la responsabilidad social, construcción de relaciones estrechas con proveedores y demás interesados (Raffino, 2020)

Finanzas y Recursos Humanos: actualmente, la LTL no cuenta con una comisión o departamento de finanzas o recursos humanos y cuando ha necesitado de los servicios de un especialista suele subcontratar el servicio específico requerido. Esto definitivamente no es una práctica saludable, cuando se quiere tener una entidad oficial y que se pueda expandir en el mercado nacional e internacional. Por esto se propone incorporar una comisión con un líder para cada una de las áreas mencionadas y que estas se encuentren reportando directamente al líder general.

Lo anterior va a permitir atraer a más personas, mayores patrocinadores y sacarle mayor provecho al mercado tan amplio de los deportes electrónicos, al mismo tiempo se podría tener un mejor control del presupuesto y de las inversiones.

Asimismo, un área que ha sido criticada y resaltada como debilidad por parte de los voluntarios es el tema de recursos humanos, reclutamiento y apoyo legal para los miembros. Por eso, es vital que estas tres comisiones sean parte fundamental de la LTL y su funcionamiento de ahora en adelante.

Funciones principales esperadas por parte de Recursos Humanos y el área de Finanzas:

- **Recursos Humanos:** reclutamiento y selección de personal, gestión de las relaciones laborales, formación y desarrollo profesional, manejo de aspectos administrativos (BBVA, 2019).
- **Finanzas:** monitorear el presupuesto, realizar el proceso contable de la LTL, e identificar necesidades de inversión.

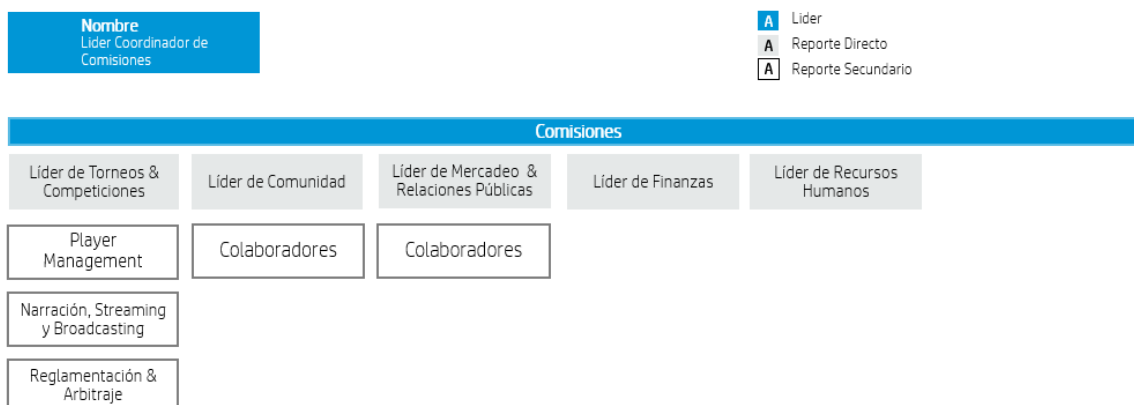
Actualización del organigrama: la LTL cuenta actualmente con un organigrama que no es claro, donde las comisiones no tienen un líder definido o establecido; adicional, en el área de finanzas y mercadeo se trabaja de forma subcontratada, por ende, no existe un control rígido de temas tan relevantes para la organización.

Como parte de la propuesta, se sugiere modificar el organigrama actual, mas no las funciones de cada uno. Por lo tanto, en la tabla n.18 se encuentra el organigrama que contempla cambios en su estructura.

Tabla n.18 I Organigrama Actualizado según propuesta.

Elaboración propia

Liga Costarricense de Deportes Electrónicos



Dentro del nuevo organigrama se definen líderes para cada comisión, quienes deben fungir la función de representantes, brindar actualizaciones, planeamiento y progreso de las actividades, así como determinar los objetivos específicos de la comisión y trabajar en conjunto con los colaboradores o voluntarios de cada área.

También debe existir un representante oficial de las comisiones que será el líder general y deberá reunirse con el resto de los líderes para asegurarse que cada comisión cumpla con las tareas o funciones asignadas, así como representar a la LTL y apoyar a las comisiones en lo que se requiera.

El cambio principal propuesto es que el área de Finanzas y mercadeo se conviertan en una comisión adicional y reporte directo a la LTL, removiendo las partes subcontratadas, permitiendo un mayor control del presupuesto, inversiones, gastos, pero también de las relaciones públicas, mercadeo y recursos humanos.

Con esto, se espera cubrir las áreas de oportunidad relacionadas a la estructura y sentido de pertenencia, pero principalmente temas de comunicación entre todos los participantes y el reflejo hacia los interesados teniendo un mejor manejo y ejecución del área de mercadeo.

Adicional, se propone un plan de comunicación frecuente entre los líderes y voluntarios de al menos una vez cada dos semanas, donde todos puedan estar informados y sentirse parte de las decisiones.

El líder general también tendrá reuniones con otros líderes de forma individual y grupal para trabajar temas específicos de cada comisión y asegurarse de medir el progreso de cada iniciativa y, por supuesto, la aspiración ganadora. También deberá tomar decisiones claves para el futuro y éxito de la LTL.

Para que el nuevo organigrama entre en función, se debe elegir cada líder de acuerdo con los requerimientos y habilidades necesarias para desempeñar el rol, así como compartir nuevamente las funciones de cada comisión para que realmente se pueda pasar de la teoría a la práctica. Debido a que el trabajo es voluntario, considerar el tema de disponibilidad de tiempo y pasión es primordial, pues el rol de líder conlleva muchas responsabilidades y compromiso.

4.3.2 ¿Cómo vamos a ganar a lo externo de la LTL?

1. Crecimiento y educación de la comunidad de deportes electrónicos en Costa Rica

Enfocar los esfuerzos de la Liga en educar en temas de “eSports” a los principales mercados de interés, ya que brindar un mayor conocimiento al público, puede generar un deseo de involucrarse en esta industria como audiencia, trabajadores o inversores.

Lo anterior se lograría al aliarse con instituciones públicas, por ejemplo, escuelas, colegios, universidades y programas de ciencia y tecnología que cuentan con la mayor parte del público meta y ofrecer charlas de beneficio académico para sus estudiantes, que potencien el desarrollo de habilidades blandas, un sentido de responsabilidad, profesionalismo desde edades tempranas y una opción entretenida para aprender mientras se alivianan las cargas académicas de los estudiantes, permitiendo un espacio de equilibrio entre intereses personales y el estudio.

a. Actividades por segmento de población

Se propone generar tres grupos de trabajo en los cuales la LTL va a generar cursos o charlas, según las necesidades de aprendizaje de cada segmento, para involucrarse de forma más integral en la industria de los videojuegos siguiendo las tendencias de edad mundiales sobre las personas que empiezan a jugar, la edad promedio de los jugadores profesionales presentes en el competitivo de diferentes “eSports” y las personas interesadas en involucrarse de manera empresarial con los “eSports”

- Para las poblaciones más jóvenes del rango de 12 a 16 años, se propone explicar qué son los “eSports”, principales empresas a nivel mundial relacionadas con los deportes electrónicos, tanto desarrolladores de videojuegos como equipos, federaciones, principales torneos a nivel mundial y carreras afines a esta industria (las tecnológicas, las sociales y las ciencias de la comunicación colectiva).
- Para la población intermedia entre los 16 y los 23 años, se propone hacer cursos con un análisis de mayor profundidad en el ámbito de la profesionalización como tal de estos deportes, al repasar de forma general los “eSports” y enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas por medio del entretenimiento con videojuegos de estrategia.
- Para las poblaciones mayores a los 25 años, es necesario que los cursos aborden un enfoque organizacional de los deportes electrónicos y cómo es posible generar un proyecto propio, relacionado con este sector, al mostrar modelos de compañías exitosas que se dedican a esto, los principales requisitos necesarios para trabajar con colaboradores menores de edad y cómo desarrollar el ambiente adecuado de trabajo, así como la exposición de talento, el tipo de contratos que deben establecerse y las principales fuentes de ingreso conocidas hasta el momento en el medio.
- Finalmente, como medio práctico del desarrollo del ecosistema de “eSports” en Costa Rica, la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. continuará efectuando torneos de diferentes juegos, en los cuales van a convivir audiencia, voluntarios, jugadores, administradores y patrocinadores, para mostrar de manera real la dinámica de todas las partes involucradas en el desarrollo de esta industria.

b. Crecimiento de la comunidad

Como parte del impulso cultural que deben tener los “eSports”, es necesaria la construcción y ampliación de la comunidad de jugadores existente en Costa Rica, con el fin de que se interesen en mayor medida en el ambiente competitivo de los videojuegos. Esto es de gran importancia, pues al incrementar la comunidad asociada al medio, la cantidad de organizaciones interesadas en promocionarse por esta vía aumentará.

La propuesta de cambio para incrementar el tamaño de la comunidad actual consiste en redireccionar el enfoque de videojuegos en los cuales la liga estará trabajando. Como primer punto, el riesgo de depender únicamente de “League of Legends” es sumamente alto, pues va a supeditarse directamente de las decisiones que la desarrolladora de este videojuego decida tomar y la relevancia que este título siga teniendo en Costa Rica, por lo cual se propone ampliar la cartera de videojuegos con la cual la liga trabajará, según su relevancia en Costa Rica.

Los juegos elegidos deben cumplir con al menos estas tres características esenciales:

- No pueden corresponder a títulos bélicos que vayan en contra de los principios y valores de la liga y su objetivo educativo.
- Deben ser títulos que permitan el desarrollo estratégico y reglamentado para competencias y torneos (que sean un “eSport”).
- Debe tratarse de videojuegos con popularidad dentro de Costa Rica o con potencial de crecimiento.

La diversificación de títulos de “eSports” dentro de la LTL es de suma importancia para llegar a más personas y así generar una comunidad de mayor tamaño en el país, la cual se podrá mantener conectada desde diferentes medios tecnológicos, como los computadores, teléfonos móviles o consolas. Algunos ejemplos de títulos propuestos son “Valorant”, “Rocket League”, “FIFA”, “Apex Legends”, “Free Fire” y “Clash Royale”.

4.4 Mecanismos posibles de evaluación y control del progreso del plan estratégico

Como un rubro final de la metodología “Play to Win”, es necesario establecer herramientas y mecanismos para evaluar y monitorear el progreso de ¿dónde jugar? y ¿cómo ganar?

A continuación, se definen algunos de los mecanismos de evaluación sugeridos para la LTL:

- **Sistemas de gestión:** dentro de la propuesta se está utilizando la metodología “Play to Win”, la cual lleva un proceso objetivo y certero para plantear la estrategia y evaluarla, por ende, se sugiere hacer uso de colocar sistemas de gestión o de control que permitan ir evaluando la evolución de la propuesta conforme se van poniendo en práctica las diferentes iniciativas. Para ello, se propone utilizar la medición conocida como NPS o “Net Promoter Score” (por sus siglas en inglés) que permite evaluar la satisfacción / experiencia de los clientes y si están dispuestos a recomendar el evento o torneo (Taboada, 2021). El “Net Promoter Score” utiliza una única pregunta dirigida al evento o torneo que se esté llevando a cabo o transmitiendo y será compartida de la siguiente forma: *¿Qué tan dispuesto está usted de recomendar este evento / juego o torneo a sus amigos o familiares?*, esto por medio de las plataformas digitales que estén utilizando en el momento. Esta pregunta tiene una escala de 1 a 10 y se distribuye de la siguiente forma:
 - a. **Promotores:** toma en consideración aquellas respuestas que hayan sido 9 o 10 e indica que los participantes estuvieron muy satisfechos y definitivamente recomendaran el evento.
 - b. **Neutrales o Pasivos:** toma en consideración aquellas respuestas que hayan sido 7 o 8 e indica que los participantes estuvieron parcialmente satisfechos.
 - c. **Detractores:** toma en consideración aquellas respuestas que se encuentren entre 0 y 6 e indica que a los participantes no les gustó el evento, estuvieron insatisfechos, no se cumplieron las expectativas y, por ende, no estarán dispuestos a recomendar el evento o juego.

Esto será una forma sencilla, ágil y rápida para ir evaluando cada interacción con los participantes de cualquier torneo, evento o transmisión de juego de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. y permitirá saber de forma casi inmediata el éxito o fracaso de dicho evento, así como estar al tanto de cuál debe ser el enfoque, áreas de oportunidad, identificar las tendencias de lo que los participantes o cliente de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. requieren y desean tener durante el juego o las transmisiones. Al mismo tiempo, cada vez que se tenga esta información será una oportunidad para mejorar y así captar mayores jugadores y espectadores. Pero lo más importante al comprender la satisfacción de los clientes es conocer si la propuesta de esta estrategia y los cambios que se están realizando internamente están teniendo sentido o no.

- **Encuesta de Satisfacción:** se propone, adicionalmente, realizar una encuesta a todos los voluntarios que son parte y tienen un rol o responsabilidad dentro de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. con una frecuencia de al menos cada 4 meses, inicialmente, o durante el primer año donde se están poniendo en práctica algunos cambios estratégicos y luego evaluar si la frecuencia puede cambiar a semestral o anualmente. Esta encuesta debe estar enfocada en parámetros internos de la organización que permitan entender e identificar el nivel de compromiso o “Engagement” de las personas que están trabajando y ayudando, también se debe considerar el ambiente o clima organizacional para saber si se va percibiendo una mejora o deterioro en este aspecto que se sabe es una de las principales oportunidades en este momento.

Con estos tres parámetros se podrá entender si la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. va cumpliendo los objetivos propuestos de acuerdo con la percepción de sus integrantes o voluntarios, o bien, si aún se encuentra alejado de lo que ellos(as) están esperando.

Por último, dentro de esta encuesta se deben contemplar dos preguntas abiertas, una enfocada en los aspectos positivos o fuertes de la organización para darle espacio a que sean los voluntarios quienes coloquen lo que ellos consideran ha sido bueno o ha

sobresalido, y otra en aquellas áreas constructivas que aún necesitan mejoras, facilitando un espacio a sugerencias o nuevas ideas que puedan salir de ellos mismos, quienes son los clientes principales.

- **Indicadores de rendimiento:** adicional a las encuestas de satisfacción del cliente interno y externo, la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A. debe mantener los indicadores de rendimiento que, según lo consultado con el equipo de trabajo de la organización, han utilizado desde hace algún tiempo y medir la mejora porcentual en cada uno de ellos. Estos indicadores son en tiempo real y se puede hacer un análisis de los datos cada vez que sea necesario para seguir ajustando la propuesta o la estrategia. Algunos de ellos son:

a. Interacción en redes sociales: evalúa el crecimiento de las interacciones, visitas, “likes” o comentarios en las principales redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter. Esto debe tener una comparación de un periodo a otro para identificar en cuál de ellas se logra una mayor interacción y cuándo ha sido el crecimiento de un periodo a otro.

b. Visualización de las transmisiones de los torneos: este indicador permitirá conocer el nivel de visualización que tiene el torneo de una temporada a otra y cuál fue el medio más utilizado.

c. Espectadores máximos simultáneos: acá se podrá definir cuál fue el momento de la transición que atrajo mayor cantidad de espectadores y también comprender cuáles son las razones o qué atrae más a la población apasionada por los “eSports”. La expectativa será ir aumentando ese nivel máximo y que en cada torneo haya una meta más agresiva o una mayor aspiración para mejorar en la cantidad de espectadores y, al mismo tiempo, innovar en la forma de transmitir.

d. Espectadores Únicos: así como es importante conocer los máximos o, como popularmente se conoce, los picos de cantidad de espectadores, es aún más relevante conocer los espectadores únicos, esto da una realidad y mayor exactitud de cuánta población se está logrando captar por torneo o transmisión.

e. Presencia en medios: este es uno de los puntos o indicadores que serán muy críticos para el éxito y evolución de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A, y la razón es que esta propuesta estratégica no solo quiere mejorar la percepción de los espectadores, participantes y voluntarios, sino también buscar bajo una mejor estructura el posicionamiento de la organización, especialmente de los “eSports” o deportes electrónicos dentro del país e inclusive a nivel internacional. Por ende, a medida que más medios publicitarios, como periódicos, redes sociales, espacios televisivos, entre otros, tengan presencia o realicen alguna publicación de lo que es y hacen los deportes electrónicos, específicamente de la Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A., esto dejará saber a los patrocinadores e integrantes de esta que los objetivos se están cumpliendo y las acciones tomadas están permitiendo ir al siguiente nivel y darse a conocer cada vez más no solo por la comunidad de los “gamers”, sino también atrayendo a nuevos espectadores y futuros jugadores.

Estos serán los mecanismos que se proponen para evaluar el proyecto o, en este caso, la propuesta de un plan estratégico y que permitirán identificar si la propuesta está dando los resultados esperados, o bien, si debe cambiar o ajustar algo en el corto o mediano plazo. Adicional, estos parámetros, más allá de evaluar la propuesta, también permiten tener retroalimentación en tiempo real por parte de todos los involucrados, como lo son espectadores, voluntarios y “stakeholders” y obtener sugerencias por parte de ellos para continuar mejorando en el tiempo y alcanzar los objetivos estratégicos internos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones del trabajo de investigación

En el siguiente capítulo se describen las conclusiones, las cuales se han definido a través del desarrollo de esta investigación.

- En el primer capítulo se describió la industria de los deportes electrónicos en Costa Rica. La historia de estos desde sus orígenes a nivel global, su evolución como deportes, las reglas y el modelo comercial predominante en la industria. Para ser considerado un deporte electrónico debe existir una estructura organizacional que lo conforme como elemento esencial de un videojuego, con el fin de desarrollar competencias oficiales a nivel profesional.

- Por otra parte, para generar ingresos dentro de la industria de los “eSports”, los modelos económicos muestran la relevancia de los patrocinios como principal fuente de dinero para cualquier organización o competición.
- En el segundo capítulo se describió la historia, trayectoria, principales funciones de la LTL y se identificaron los elementos estratégicos, así como las condiciones actuales de la organización.
- En la actualidad, el ambiente de la LTL está muy marcado por un nicho de mercado sumamente reducido, a hombres universitarios con ingresos económicos superiores a la media y esto debe cambiarse para incrementar su mercado meta.
- En América Latina aún se percibe a los videojuegos como un medio de entretenimiento para la juventud asociado a la vagancia, violencia y falta de responsabilidad laboral o estudiantil. Por lo anterior, la LTL tiene un gran camino por delante al buscar derribar estas barreras culturales, para que se asocie los “eSports” con un medio profesional de desarrollo, pues la mayor parte de organizaciones en la actualidad solamente se dedican a organizar torneos y no a educar a la comunidad.
- Los valores establecidos por la LTL no estaban alineados a los objetivos estratégicos, ni a la misión, ni visión de la organización. Adicional algunos de ellos no eran valores, sino hacían referencia a comportamientos esperados por parte de la operación o integrantes. Por esta razón, se realizó un cambio de todos los valores para que estos se apeguen al propósito de la organización.
- El análisis de los factores internos y externos de la organización se efectuó mediante el uso de herramientas de análisis y en la recopilación de información, a través de grupos de enfoque con los voluntarios de la LTL, jugadores y miembros administrativos de los equipos.

- Se complementa el análisis interno con el uso de un cuestionario para evaluar la satisfacción del personal, donde se concluyó que; el público prefiere los eventos presenciales, ya que la actividad preferida por la audiencia en un 70% es la final de Liga Tica de Leyendas, por lo cual la logística, comunicación y puntualidad deben ser esenciales, ya que actualmente los principales aspectos de mejora que puntualiza la audiencia es la comunicación con el público, calidad de los torneos, profesionalismo del equipo de trabajo y estructura organizacional.
- El clima organizacional de la LTL no ha formado parte de las prioridades del equipo de liderazgo de la organización, ya que se han dejado de lado aspectos propios del ambiente interno como lo es la motivación del recurso humano, pero que sin embargo se compensa por el sentido de pertenencia de los colaboradores y la pasión que muestran por los deportes electrónicos.
- A pesar del alto grado de compromiso de algunos voluntarios para con la LTL, no existe un proceso claro que promueva el crecimiento interno, y aspectos tales como la innovación como parte de iniciativas de los colaboradores es casi nula, ya que lo que se busca es ejecución en los eventos o torneos, más no brindar capacitaciones u oportunidades para ejercer diferentes roles dentro de LTL y así potenciar las habilidades.
- Como complemento, se planteó un FODA para identificar las fortalezas de la LTL, sus puntos débiles y, así mismo, definir las oportunidades y amenazas del entorno en que esta se desenvuelve.
- Los integrantes de la LTL conocen y son conscientes de las áreas de oportunidad de esta y aun así se encuentran motivados. Pero esto, no se logra mantener por mucho tiempo y termina provocando altas rotaciones del equipo de trabajo y una caída en la calidad del servicio que se ofrece al público.
- Adicional al no existir manuales, o procesos documentados dentro de la organización es difícil mantener la capacitación del personal y que los nuevos integrantes puedan

adquirir la información de una manera completa y eficiente, lo cual da pie a malentendidos, interpretaciones erróneas o percepciones negativas hacia la imagen de la LTL.

- Finalmente, en el capítulo cuarto, se planteó una propuesta estratégica con el fin de potenciar las capacidades de la LTL. Haciendo uso de la metodología “Play to Win” se definió la propuesta de valor, el área en que se va a jugar, cómo se va a ganar y los métodos de control a través de un diseño estratégico que se divide en un total de 4 partes que atacan las deficiencias de la organización, según el estudio del estado actual. Estas 4 áreas son las siguientes: la excelencia operativa, el clima organizacional, reposicionamiento de la LTL y el crecimiento de la comunidad “gamer”.

5.2 Recomendaciones

Es importante que la LTL establezca acciones específicas para mejorar el ambiente interno, optimizar la estructura organizacional y establecer el perfil del mercado meta. A continuación, algunas recomendaciones:

- El equipo de mercadeo y comunicaciones debe priorizar los medios que suelen ser más utilizados por el mercado meta de la LTL, que en este caso son redes sociales como Facebook e Instagram. Por esto, cualquier comunicación, aviso o invitación debe ser colocada en estos dos medios principalmente, pero sin obviar otros de menor alcance.
- La LTL cuenta con una comunidad bastante amplia de seguidores, pero muchos de ellos son únicamente espectadores, por ende, se recomienda generar mayor contenido, publicaciones, transmisiones de torneos para mantener a estos usuarios activos y que dejen de ser espectadores para tener un rol dentro de la LTL.
- Se recomienda a la LTL tomar en consideración, dentro del proceso de reclutamiento y selección, los valores mencionados en el capítulo 4, así como considerar las

actitudes de las personas que aplican, pues esto permitiría mejorar positivamente el ambiente interno de la organización.

- La LTL cuenta hasta el momento con un mercado meta principalmente inclinado hacia el público masculino, con una proporción de 70% hombres y 30% mujeres. Por lo cual se recomienda crear espacios de participación para las mujeres, donde se les incentive a formar parte activa de la comunidad de deportes electrónicos del país.
- Como punto de partida, la LTL debe generar un espacio virtual en donde se encuentren los documentos relacionados a la LTL, sus objetivos, misión, visión, valores, donde se especifiquen los temas que se trabajan y donde se enfoca la institución con el fin de que el público meta conozca la LTL y sus propósitos, así como para compartir y transmitir conocimiento entre los interesados.
- Por otra parte, se recomienda a la LTL documentar sus principales procesos para que todos los voluntarios posean acceso de manera inmediata a la información en caso de tener alguna duda, esto previendo que el dueño original del proceso ya no se encuentre en la organización, o bien, no se disponga del tiempo suficiente para atender las dudas.
- De acuerdo con el estudio de campo, el 38% de la comunidad no se encuentra satisfecho ni insatisfecho; se muestran como neutrales cuando se les consulta sobre la satisfacción con respecto a la LTL, los streams u otras actividades, razón por la cual es vital trabajar activamente con este porcentaje de personas para lograr incrementar la satisfacción de ellos y que se conviertan en promotores de la organización. Por ende, se sugiere generar espacios libres como grupos de enfoque con mayor frecuencia donde se les invite a compartir sus ideas, su retroalimentación y, al mismo tiempo, se difunda información de los últimos acontecimientos de la LTL.
- Es trascendente que la LTL implemente nuevos canales de comunicación para con los voluntarios o líderes de la organización, por ende, se recomienda mantener al menos una reunión cada dos semanas con ellos donde exista una agenda definida y

minutas de los acuerdos o acciones. Esto permitirá aumentar el sentido de pertenencia y motivación, pero también ayudará a tener un mayor control del progreso de las actividades y estrategia.

- La LTL cuenta con cierta trayectoria y experiencia en el mercado costarricense, pero es muy importante que siga la estrategia, los planes de acción y que mejore su estructura, por ende, se recomienda seguir cada una de las acciones, pero principalmente medir las actividades y el progreso de las comisiones por medio de los mecanismos de evaluación, de forma tal que pueda ajustar o realizar cambios de forma oportuna.
- Se sugiere elaborar una descripción de puestos donde se defina con claridad los roles y responsabilidades de cada persona dentro de las comisiones, esto como un elemento de apoyo deseable en la operación estratégica de la compañía.

Referencias Bibliográficas

Asociación empresarial de los eSports. (2018). Guía de los e-Sports. Retos de negocio y claves jurídicas. Recuperado de: <https://asociacionempresarialesports.es/wp-content/uploads/guia-legal-de-los-e-sports.pdf>

Banco Mundial. (06 de abril del 2021). Costa Rica: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

- Barrera, J. y Álvarez Restrepo, A. (2019). Editorial. La emergencia de los “eSports” y su configuración como Deporte. Una revisión teórica. Educación Física y Deporte. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/338702/20794409>
- BBVA (2019). 10 funciones del departamento de recursos humanos. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Bertani, B. (25 de noviembre del 2020). ¿E-Sports se llama el futuro? Recuperado de: <https://comunidad.iebschool.com/elfuturosellamaesports/2020/11/25/esports-se-llama-el-futuro/>
- Buchanan, L. (diciembre 2005). Play to Win. Recuperado de: <https://hbr.org/2005/12/play-to-win>
- Carrasco, I. (2014). Grandes Pymes. Jugar para Ganar. Así es cómo funciona realmente la estrategia. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2014/04/16/jugar-para-ganar-asi-es-como-funciona-realmente-la-estrategia/#:~:text=Las%20aspiraciones%20son%20el%20prop%C3%B3sito,lo%20gu%C3%ADa%20de%20forma%20estrat%C3%A9gica.>
- Casteleiro, S. (2018). E-SPORTS: Nicho de mercado en la industria del videojuego. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23084/TFG%20-%20del%20Prado%20Casteleiro%2C%20Santiago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cerem International Business School. (19 de Junio del 2016). Jugar para ganar los cinco escalones de Lafley y Martin. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/jugar-para-ganar-los-cinco-escalones-de-lafley-y-martin>
- Drewe, S. (2003). Why sport? Toronto, Canada: Thompson. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00948705.2004.9714653>

El super Hincha. (2016 - 2021). eSports o Deportes Electrónicos. Recuperado de: <https://elsuperhincha.com/esports/>

Euronics. (2021). El blog del especialista. ¿Qué tipos de videojuegos existen? Clasificación y diferencias. Recuperado de: <https://www.euronics.es/blog/que-tipos-de-videojuegos-existen-clasificacion-y-diferencias/>

Enredandote.com. (4 de marzo del 2019). Esports: Todo lo que necesitas saber del deporte de moda. Recuperado de: <https://enredandote.com/esports/>

Escribano, F. (Setiembre, 2012) Revista de Estudios Videojuegos y Juventud. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/Revista98_completa.pdf

Fernández, C. (5 de julio de 2016) Análisis externo de la industria de los videojuegos e interno de la empresa “Riot Games”. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5541/44434086H_GADE_julio16.pdf?sequence=

Fernández, I. (18 de enero de 2020). Federaciones globales: ¿aportan valor a los esports? Recuperado de <https://www.marca.com/esports/2020/01/18/5e232a93e2704e9d758b463c.html>

Garza, J. (2019). Gamers comienzan a profesionalizarse en Costa Rica. LaRepublica.net. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/gamers-comienzan-a-profesionalizarse-en-costa-rica>

Gamerdic. (2013). Diccionario online de términos sobre videojuegos y cultura gamer. Lucha. Recuperado de: <https://www.gamerdic.es/termino/lucha/>

GEForce. (2015). League of Legends. Recuperado de: <http://www.geforce.com/gamesapplications/pc-games/league-of-legends>

- Hablemos de Liderazgo. (06 de enero del 2014). Jugando para ganar. Cómo funciona realmente la estrategia. Recuperado de: <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2014/01/jugando-para-ganar-como-funciona.html>
- Hiatt, J. (2006). My People Prosci. El Modelo ADKAR de Prosci. Recuperado de: <https://www.mypeopleco.com/el-modelo-adkar-de-prosci/>
- ICODER. (2020). Normativa Vigente Recuperado de: <https://www.icoder.go.cr/icoder/legislacion>
- INEC. (setiembre 2014). Costa Rica: Indicadores de Educación y de Contexto. Recuperado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/educacion/estadisticas/resultados/reeducaccenso2011-10.pdf.pdf>
- INEC. (Julio 2019) Artefactos de tecnologías de información y comunicación en la vivienda según zona y región de planificación, julio 2019 y julio 2020. Recuperado de: <https://www.inec.cr/otros-temas-ciencia-y-tecnologia/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-hogares>
- Jaramillo, G. (12 de agosto del 2013). Jugar para Ganar. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/guillermojaramillog/playing-to-win-jugar-para-ganar>
- Jocan. MARCA Gaming. (04 de abril del 2019). Las grandes empresas, enamoradas de los eSports. Recuperado de: <https://www.marca.com/esports/2019/04/04/5ca53886ca474114688b45a7.html>
- Jonietz, M. (29 de noviembre del 2020). Así es el crecimiento de la industria de los videojuegos en Costa Rica. Recuperado de: <https://delfino.cr/2020/11/asi-es-el-crecimiento-de-la-industria-de-los-videojuegos-en-costa-rica>

- Juegos Fun. (2017). ¿Qué es Tercera persona? (en videojuegos). Recuperado de:
<http://juegosfun.net/que-es-tercera-persona-en-videojuegos/?cn-reloaded=1>
- Lafley, A. y Martin, R. (2013) Playing to Win: How strategy really works. Recuperado de:
Lhttps://books.google.co.cr/books/about/Playing_to_Win.html?id=a5Bcilcnjd0C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y
- Linkedin. (2021). Liga Costarricense de Deportes Electrónicos. Recuperado de:
<https://cr.linkedin.com/company/liga-costarricense-de-deportes-electr%C3%B3nicos>
- Madrigal, M. (29 de setiembre del 2020). Liga Tica de Leyendas: el único campeonato oficial y profesional de E-sports en Costa Rica, con miles de seguidores que busca patrocinios para consolidarse. Recuperado de:
<https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/liga-tica-de-leyendas-el-unico-campeonato-oficial/6GUXVZXFAFD6BLQV5RQDAIAHTE/story/>
- Maeso, G. (21 de abril del 2020). Prehistoria de los “e-Sports”: los orígenes de los deportes electrónicos. Recuperado de: <https://www.redbull.com/es-es/esports-origenes-deportes-electronicos-reportaje>
- Malagón, E. (07 de abril del 2020). ¡Ya hay fecha! Este viernes inicia torneo de videojuegos de Liga MX y será televisado. Recuperado de:
<https://www.mediotiempo.com/videojuegos/esports/liga-mx-lanza-eliga-torneo-virtual-clausura-2020>
- Marcos, J. (2020). ADKAR, un modelo de gestión del cambio. Recuperado de:
<https://www.paradigmadigital.com/techbiz/adkar-modelo-gestion-cambio/>
- Martín, E. (2018). Telos Fundación Telefónica. First-Person Shooter o juegos de disparos en primera persona. Recuperado de:
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero107/first-person-shooter-o-juegos-de-disparos-en-primera-persona/>

- Martínez, K. (2019). 12 funciones del Director General de una Empresa. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/funciones-director-general-empresa/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Marco Legal. Recuperado de <https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/marco-legal.html>
- Monfort, J. (13 de febrero del 2015). e-Sports: Nacimiento y evolución. Recuperado de <https://www.eurogamer.es/articulos/e-sports-nacimiento-evolucion-introduccion-articulo>
- Mora, V. (23 de junio de 2013). MOBA, la nueva moda en videojuegos. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.co/tecnologia/moba-la-nueva-moda-en-videojuegos-124034-ETEU212017>
- Naveed K. y Zafar, F. (Febrero 2014). Organizational Change and Dealing with employees Resistance International Journal of Management Excellence. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/234065402.pdf>.
- Pérez, A. (24 de abril del 2018). Los Orígenes de los e-Sports: Las Batallas de sus Abuelos. Recuperado de: <https://www.rtve.es/playz/20180424/origenes-esports-batallitas-abuelos/1720300.shtml>
- Pérez, J. (2019). Definición de propuesta de valor. Recuperado de: <https://definicion.de/propuesta-de-valor/>
- Raffino, M. (13 de noviembre del 2020). Concepto de Deporte. Recuperado de: <https://concepto.de/deporte/>
- Raffino, M. (2020). Concepto de Relaciones Públicas. Recuperado de: <https://concepto.de/relaciones-publicas/>
- Reglamento Oficial de la Competición. (2020). La liga Tica de Leyendas. Recuperado de: <http://tlcr.com/reglamento-de-la-liga-tica-de-leyendas/>

- Reguera, L. (02 de abril de 2018). Los eSports, un modelo de negocio sostenible. Recuperado de: <https://empresas.blogthinkbig.com/esports-un-modelo-de-negocio-sostenible/>
- Riquelme, R. (07 de febrero de 2020). ¿Qué son los eSports? Todo sobre el fenómeno de los deportes electrónicos. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/que-son-los-esports-20200207-0058.html>
- Romero, A. (2018). Modelos de Cambio Organizacional. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=SVanE46XCNM>
- Ross, S. y Yongjae, K. (Octubre 2006). An exploration of motives in sport video gaming. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Yongjae_Kim3/publication/293019595_An_exploration_of_motives_in_sport_video_gaming/links/5d23d56aa6fdcc2462cdfdd0/A-n-exploration-of-motives-in-sport-video-gaming.pdf?origin=publication_detail
- Salas, D. (julio 2020). E-Sports “el Deporte del Futuro”. Recuperado de: <https://fairplay.com.bo/2020/07/24/e-sports-el-deporte-del-futuro>
- Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana. (06 de enero del 2021). SICA: Costa Rica asciende 37 puestos en nuevo Índice de Desarrollo Humano a nivel mundial. Recuperado de: https://www.sica.int/noticias/sica-costa-rica-asciende-37-puestos-en-nuevo-indice-de-desarrollo-humano-a-nivel-mundial_1_125941.html#:~:text=Costa%20Rica%20subi%C3%B3%2037%20puestos,informe%20sobre%20Desarrollo%20Humano%202020.
- Schettini, P. (2016) Técnicas y estrategias de la investigación cualitativa. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

- Seth, J. (11 de marzo del 2016). Virtual(ly) Athletes: Where eSports Fit Within the Definition of “Sport”. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00336297.2016.1144517>
- Sordo, A (Setiembre, 2020). ¿Cuáles son las funciones del departamento de marketing? Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/funciones-departamento-marketing>
- Shum, Y. (18 de marzo del 2019). Situación digital y social media en Costa Rica 2019. Recuperado de <https://yiminshum.com/social-media-costa-rica-2019/>
- Telos (enero, 2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Taboada, M. (2021). Genwords. NPS (Net Promoter Score): ¿Qué es? y ¿Cómo se calcula? Recuperado de: <https://www.genwords.com/blog/nps>
- USC Gould (2021). The Growth of eSports Low. Recuperado de: <https://onlinellm.usc.edu/blog/esports-law-growth/>
- Velásquez, A. (11 de junio de 2019). Los ‘e-sports’: mucho más que un videojuego. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/videojuegos/como-funciona-la-industria-de-los-esports-o-deportes-electronicos-372658#:~:text=Pero%20no%20solo%20se%20trata,por%20134.900%20millones%20de%20d%C3%B3lares>
- XATACA Basics. (07 de Julio del 2017). Juego multijugador y cooperativo: ¿cuál es la diferencia? Recuperado de: <https://www.xataka.com/basics/cual-es-la-diferencia-entre-un-juego-multijugador-y-uno-cooperativo>
- Zueras, D. (08 de octubre del 2018). eSports: Cómo los deportes electrónicos crecen a nivel mundial. Recuperado de:

<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1222898-330/esports-c%C3%B3mo-los-deportes-electr%C3%B3nicos-crecen-a-nivel-mundial>

Anexo

Anexo 1.

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PROGRAMA DE POSGRADO DE LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta sobre La Liga Costarricense de Deportes Electrónicos S.A

Buenos días/ tardes, somos un grupo de estudiantes de la Universidad de Costa Rica y estamos realizando una encuesta sobre la Liga Tica de Leyendas con el fin de evaluar la situación actual de la entidad e identificar sus fortalezas y oportunidades.

-Le solicitamos su colaboración para llenar el siguiente cuestionario, el cual tiene una duración de 5 minutos aproximadamente.

-Los datos que se suministren serán tratados de forma confidencial y utilizados únicamente en el marco académico y no comercial de la investigación.

1. ¿Conoce usted la Liga Tica de Leyendas (LTL)? (Marque la opción de preferencia).

2. ¿Cuál es la razón por la que sigue la Liga Tica de Leyendas? (marque las opciones de preferencia).

*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Calidad del trabajo
- Entretenimiento
- Amigos
- Jugador de LoL
- Voluntario
- Interés en los “e-Sports”
- Profesión (Periodista, comunicador, *influencers*)
- Talento al aire (comentaristas, narradores, presentadores)

Otros:

3. ¿Qué espera usted cuándo ve las transmisiones de Liga Tica de Leyendas? (Marque las opciones de preferencia).

- Entretenimiento
- Jugadores talentosos

Segmentos educativos

Análisis del juego

Otros:

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el equipo de trabajo de la Liga Tica de Leyendas? (Marque la opción de preferencia).

Muy Insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el “stream” de la Liga Tica de Leyendas? (Marque la opción de preferencia).

*

Muy Insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la ejecución de los torneos de la Liga Tica de Leyendas? (Marque la opción de preferencia).

*

Muy Insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones / sugerencias para seguir mejorando?

8. ¿Qué elementos le gustaría seguir viendo en Liga Tica de Leyendas?

9. ¿Cuál es la actividad de su preferencia en la Liga Tica de Leyendas? Marque las opciones de preferencia (puede marcar 2 opciones).

*

Eventos de comunidad (Harrowing)

Finales de Liga Tica de Leyendas

Stream

Viewing Parties

Torneos Cortos (1vs1 o 3vs3)

Staff LTL

Otros:

10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la Liga Tica de Leyendas? Marque las opciones de preferencia.

*

Calidad de los torneos

Puntualidad

Comunicación con el público

Servicio al cliente

Premios

Profesionalismo del equipo de trabajo

Estructura organizacional

Contenido

Posicionamiento

Otros:

11. ¿Cuál es su día de preferencia para la transmisión de los torneos? (Marque sus dos opciones de preferencia)

*

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

12. ¿Cuál es su preferencia en cantidad de partidas por transmisión?

*

- Bloques de 4 partidas de LoL por día de transmisión (4 horas)
- Bloques de 2 partidas de LoL por día de transmisión (3 horas)

CANALES DE COMUNICACIÓN

13. ¿Por qué medio se enteró de la existencia la Liga Tica de Leyendas? (Marque la opción de preferencia).

*

- Boca a boca
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- YouTube
- Twitch
- Medios publicitarios físicos (rótulos, banners, *flyers*, periódicos)

Otros:

14. ¿Por cuál medio sigue principalmente la Liga Tica de Leyendas? (Marque la opción de preferencia).

*

Facebook

Instagram

Twitter

YouTube

Twitch

Otros:

15. ¿Debería Liga Tica de Leyendas crear un perfil de TikTok? (Marque la opción de preferencia).

*

Sí

No

PERFIL DEL ENCUESTADO

16. ¿Cuál es su participación alrededor de la Liga Tica de Leyendas? (Marque la opción que mejor se ajuste a su perfil).

*

Jugador

Voluntario de la LTL

Espectador

Miembro administrativo de un equipo

Comunicador

17. ¿Juega usted LoL? (Marque la opción de preferencia).

*

Sí

No

18. ¿Cuánto tiempo a la semana le dedica a jugar LoL? (Marque la opción de preferencia).

*

Menos de 2 horas

De 2 a 4 horas

De 4 a 6 horas

De 6 a 8 horas

Mas de 8 horas

No aplica

19. ¿Ve usted transmisiones de LoL? (Marque la opción de preferencia).

*

Sí

No

20. ¿Cuánto tiempo a la semana invierte en ver transmisiones de LoL? (Marque la opción de preferencia).

*

1 hora o menos

De 1 a 2 horas

De 2 a 4 horas

Más de 4 horas

No aplica

21. ¿Cuánto tiempo a la semana invierte observando las transmisiones de LTL durante la temporada? (Marque la opción de preferencia).

*

- 1 hora o menos
- De 1 a 2 horas
- De 2 a 4 horas
- Más de 4 horas
- No aplica

DATOS PERSONALES DEL ENCUESTADO

22. Sexo (marque su respuesta)

*

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

23. Estado civil (marque su respuesta)

*

- Soltero(a)
- Casado (a)
- Divorciado(a)
- Unión Libre

Otros:

24. Edad (marque su respuesta)

*

- Menos de 14 años
- De 15 a 18 años

- De 19 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- Más de 35 años

25. Grado de escolaridad (marque su respuesta)

*

- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universitaria incompleta
- Bachillerato universitario
- Licenciatura
- Maestría

Anexo 2.

Minuta Grupo Focal Jugadores y Organizaciones

A continuación, se muestran los comentarios más recurrentes durante los Focus Groups:

- El contenido es didáctico, sin embargo, primero había dinámicas y luego se murió del todo, lo cual deja cierta idea de que falta gente o hay problemas internos.
- Stream: genera un ambiente de comunidad, pero es más exclusivo para C.R., por lo que puede volverse poco atractivo para gente de otros países. Es bueno que la liga conserve la identidad de ticos, pero “LTL tiene que dejar de verse como el lugar para los compitas”, ya que los casters hacen los saludos a la gente de siempre en todos los streams y el ambiente en el chat muchas veces no es positivo, por lo que la primera experiencia en un stream de LTL, en la mayoría de casos no es buena.
- LTL no tiene influencia sobre lo que las organizaciones son como organizaciones, ya que LTL no educa a la empresa (sí aporta un espacio para desarrollo de las organizaciones de esports para su crecimiento), pero debería existir un ecosistema de crecimiento mutuo liga-equipos.
- La comunicación con Paul ha mejorado mucho, sin embargo, es importante que todos los cambios que realice la liga se notifiquen por escrito, a todos los equipos por igual.
- Está mal la forma en la que se maneja el reglamento, ya que el reglamento tiene una buena estructura, pero no se aplican correctamente las sanciones a todos los equipos.
- Los equipos en LTL no están bien estructurados, deberían cumplir con todos los requisitos para cuando la LTL ya dé inicio, se pueda exigir un poco más y fiscalizar a las organizaciones en todos aquellos documentos que presenten por primera vez y a lo largo de la temporada.
- Los árbitros deben tener una mejor preparación y el equipo al aire también.
- El formato de LTL debería tener loser brackets en playoffs para estirla y hacer un único grupo, ya que el formato actual se volvió muy largo y pesado para los jugadores

sin una recompensa a cambio, pues el formato de playoffs castigaba muy fuerte a los equipos.

- Hace falta inversión y valor de producción de LTL, debería ser mejor para poder promocionar a los equipos y ayudarles a ellos también a crecer (básicamente vernos mejores nosotros para que ellos se vean mejor, LTL es una industria de promoción).
- Reunirse entre los equipos para dar mejoras a LTL.
- No se sabe cómo opera la LTL, más transparencia, efectividad y calidad. Se desconoce el organigrama de LTL, cuando la liga les pide uno a las organizaciones como requisito.

Entregables sugeridos en la sesión

- Espacio para practicantes estudiantiles en LTL.
- Hacer una investigación para saber si los jugadores solo juegan, si trabajan, si estudian, si son “ninis” (DATA análisis), para determinar la logística de una liga presencial.
- Un calendario global para los equipos de cuando se van a hacer reuniones y que se envíe con tiempo un email para que puedan tener el pretrabajo y que las sesiones sean más fluidas.
- Realizar el organigrama de Liga Tica de Leyendas.
- Que LTL tenga un documento con los contactos, roles y responsabilidades de la gente que la conforma como base de datos, para que los equipos sepan a quién acudir dependiendo de la ayuda necesaria.