

Módulo 4. Análisis de situación



Introducción



Unidad 4.1 La relevancia de conocer tu situación



Unidad 4.2 Recomendaciones para implementar el análisis de situación



Unidad 4.3 Análisis FODA



Referencias

Introducción

En los módulos anteriores, abordamos la importancia de contar con una planificación estratégica, los pasos del proceso y cómo formar un equipo exitoso para dicha tarea. Este último módulo se enfocará en la relevancia de comprender el entorno de una organización deportiva.

La planificación estratégica es un factor clave para el éxito de las organizaciones deportivas. Para que un plan estratégico sea efectivo, resulta imprescindible entender tanto la situación como el entorno de la organización. Esto implica identificar los factores internos y externos que influyen en el negocio, tales como la dinámica de la industria, los competidores, los clientes, los proveedores, las regulaciones y las condiciones económicas. En este módulo, analizaremos por qué es importante conocer la situación y el entorno de la organización al momento de realizar la planificación estratégica en organizaciones deportivas.

Conocer la situación y el entorno de una organización aporta varios beneficios importantes. En primer lugar, permite detectar oportunidades y amenazas que afectan la estrategia organizacional.

Aprovechando las fortalezas y trabajando sobre las debilidades, la organización puede desarrollar estrategias que se ajusten a sus metas. Además, permite tomar decisiones basadas en información precisa y actualizada sobre el entorno en el que opera la organización. De esta manera, se garantiza que las estrategias diseñadas sean efectivas y relevantes para la realidad de la organización. También permite distribuir los recursos de manera eficiente; de esta manera se emplea el tiempo, el dinero y el personal estratégicamente para alcanzar los objetivos. Por último, facilita la capacidad de la organización para prever y adaptarse a los cambios en su entorno, desarrollando estrategias proactivas para enfrentar los desafíos futuros.

En las siguientes secciones, detallaremos las recomendaciones para crear un plan estratégico: análisis de mercado, estudio de la competencia, feedback de clientes y deportistas, análisis de datos y evaluación del panorama competitivo. Estos pasos proporcionan un marco completo para recopilar la información y los conocimientos necesarios para guiar el proceso de planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Con estas recomendaciones, las organizaciones podrán entender mejor el mercado, la competencia y sus clientes, lo que derivará en un plan estratégico bien fundamentado y efectivo.

La siguiente figura muestra en qué etapa del proceso nos encontramos.

Figura 1: Metodología de los cinco pasos para el análisis de situación



METODOLOGÍA DE LOS CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	<p>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</p> <p>Emplea diversas herramientas para reconocer quiénes somos y el entorno en el que operamos.</p> <p>VISIÓN, MISIÓN Y VALORES</p> <p>Nos permite identificar nuestra identidad, hacia dónde queremos dirigirnos y cuál es nuestro ADN.</p> <p>METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>

Convertimos nuestras intenciones en entre 4 y 6 metas generales, y cada una de estas se desglosa en entre 4 y 7 objetivos específicos.

PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

Los objetivos y metas se concretan en un plan de acción bien definido.

COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN

Presentamos el plan a los grupos de interés, implementamos un sistema de supervisión y hacemos los ajustes necesarios según las circunstancias.

Fuente: Elaboración propia.

CONTINUAR

Unidad 4.1 La relevancia de conocer tu situación

Antes de tomar decisiones estratégicas importantes, es fundamental evaluar la posición actual de la empresa. Entender el entorno en el que se desenvuelve la empresa es clave para alcanzar el éxito. Esto implica analizar los factores internos y externos que afectan el negocio, incluso la propia empresa. Es importante considerar la industria, la competencia, los clientes, los proveedores, las regulaciones y las condiciones económicas.

Es crucial conocer la situación y el entorno para el proceso de planificación estratégica de las organizaciones deportivas. ¿Por qué es importante?

- **Identificación de oportunidades y amenazas:** Tener una comprensión clara del entorno de la organización permite identificar las oportunidades a aprovechar y las amenazas a mitigar. Al conocer su entorno, la organización puede diseñar estrategias que exploten sus fortalezas y aborden sus debilidades para alcanzar sus metas.

- **Toma de decisiones fundamentadas:** El plan estratégico debe sustentarse en información precisa y actualizada sobre el entorno en el que opera la organización. Sin esta información, las decisiones se podrían basar en suposiciones poco precisas o relevantes, lo que se podría traducirse en estrategias ineficaces.
- **Optimización de la asignación de recursos:** Con un conocimiento claro del entorno, la organización puede destinar sus recursos (tiempo, dinero y personal) de manera más eficiente para lograr sus metas estratégicas. Esto implica determinar en qué áreas invertir recursos para maximizar su impacto y dónde reducir aquellos que no están generando resultados.
- **Anticipación y adaptación a los cambios:** El entorno de una organización está en constante evolución y entender estos cambios ayuda a la organización a anticiparse y adaptarse. Al prever estos cambios, se pueden desarrollar estrategias proactivas en lugar de reaccionar una vez que ya han ocurrido.

En definitiva, conocer el entorno de la organización es esencial para crear un plan estratégico que realmente contribuya a alcanzar las metas de la organización. Esto asegura que el plan se fundamente en

información precisa y relevante, y que la organización asigne sus recursos de manera efectiva para alcanzar sus objetivos.

CONTINUAR

Unidad 4.2 Recomendaciones para implementar el análisis de situación

¿Cómo sugerimos llevar a cabo esta tarea? Estos son los pasos clave:

- Análisis de mercado
- Análisis de la competencia
- Feedback de clientes
- Feedback de empleados
- Feedback de ejecutivos
- Análisis PEST

Toda esta información es fundamental para generar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que sea realmente útil para la empresa. Es difícil seguir adelante con las decisiones si no hay un consenso en torno al análisis FODA. Aunque

pueda parecer superficial, tener este análisis bien definido ayudará más adelante en el proceso. A continuación, explicaremos en detalle cada uno de estos aspectos. Sin embargo, en la siguiente figura se presenta un resumen general.

Figura 2: Claves para crear el plan estratégico

KEYS TO CREATE THE STRATEGIC PLAN	
1. Market analysis	It is the process of examining and evaluating the market and its various components to understand better its characteristics, trends, opportunities, and challenges.
2. Competitor analysis	This is the process of gathering information about the strengths and weaknesses of your competitors to gain insights that can be used to improve your own business strategy.
3. Customer & Athlete feedback	Getting customer and athlete feedback is crucial for businesses to understand the needs, preferences, and opinions of their customers and athletes.
4. Employee feedback	It refers to the information and opinions provided by employees about their work environment, job satisfaction, performance, and overall experience working for a company.
5. Executive feedback	Before building a strategic plan, it is important to engage with the organization's executives to gather their input and insights.
6. PEST Analysis	It is a strategic planning tool that helps to identify the external factors that can impact an organization's business environment.

Sis

Claves para crear el plan estratégico	
1. Análisis de mercado	Es el proceso mediante el cual se examinan y se evalúan los diferentes aspectos del mercado para comprender mejor sus características, tendencias, oportunidades y desafíos.

<p>2. Análisis de la competencia</p>	<p>Implica recopilar información sobre las fortalezas y debilidades de tus rivales para obtener ideas que mejoren tu estrategia de negocio.</p>
<p>3. Feedback de clientes y deportistas</p>	<p>Es fundamental contar con el feedback de los clientes y los deportistas es fundamental para entender sus necesidades, opiniones y expectativas.</p>
<p>4. Feedback de empleados</p>	<p>El feedback de los empleados es valioso para conocer sus opiniones sobre el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral, el desempeño, y la experiencia de trabajo en general dentro de la empresa.</p>
<p>5. Feedback de ejecutivos</p>	<p>Antes de diseñar un plan estratégico, es fundamental involucrar a los ejecutivos de la organización para contar con sus opiniones y aportes.</p>
<p>6. Análisis PEST</p>	<p>Es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar los factores externos que afectan en el entorno empresarial de una organización.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Análisis de mercado

El análisis de mercado examina y evalúa los diferentes aspectos del mercado para comprender mejor sus características, tendencias, oportunidades y desafíos. El propósito del análisis de mercado es reunir información y conocimientos que orienten las decisiones empresariales relacionadas con el desarrollo de productos, los precios, la promoción y la distribución.

Estos son los pasos para realizar un análisis de mercado:

- **Define tu mercado objetivo:** Identifica las características demográficas, psicográficas y de comportamiento de tu mercado objetivo. Esto incluye aspectos como la edad, el género, los ingresos, el nivel educativo, los intereses, los valores y los hábitos de compra.
- **Investiga la industria:** Recopila datos sobre la industria en la que operas: el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento y las tendencias actuales. Puedes recurrir a informes de la industria, estudios de mercado y otras fuentes de información para entender mejor el sector.
- **Estudia a la competencia:** Identifica a tus competidores y analiza sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto incluye su

participación en el mercado, estrategias de precios, tácticas de marketing y atención al cliente.

- **Determina tu propuesta de valor única (USP):** Establece lo que distingue a tu producto o servicio y cómo cubre las necesidades de tu mercado objetivo. Entre las características a considerar están la calidad, el precio, la conveniencia o la reputación de la marca.
- **Evalúa la demanda del mercado:** Analiza el nivel de demanda de tu producto o servicio en el mercado objetivo. Puedes utilizar datos como las cifras de ventas, encuestas o el feedback de los clientes para conocer mejor la demanda.
- **Estima el potencial del mercado:** Calcula el tamaño de tu mercado potencial basándote en el tamaño de tu mercado objetivo y la demanda existente. Esta evaluación te permitirá determinar las oportunidades de crecimiento y el potencial de ingresos.
- **Desarrolla una estrategia de marketing:** Según tu análisis de mercado, crea una estrategia de marketing que responda a las necesidades de tu mercado objetivo, destaque tu propuesta de valor única y te diferencie de la competencia.

Con un análisis de mercado podrás conocer mejor a tu público objetivo y las tendencias actuales de tu industria. Esto te ayudará a diseñar una estrategia que se ajuste a las necesidades específicas de tus clientes. A su vez, te permitirá tomar decisiones empresariales más informadas y optimizar la asignación de recursos para mejorar tus posibilidades de éxito en el mercado.

4.2.2 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia implica recopilar información sobre las fortalezas y debilidades de tus rivales para obtener ideas que mejoren tu estrategia de negocio. Te indicamos los pasos a seguir para realizar un análisis de la competencia:

- **Identifica a tu competencia:** Debes determinar quiénes son los principales competidores en el mercado en el que operas. Esto incluye tanto a los competidores directos que ofrecen productos o servicios similares como a los indirectos que satisfacen las mismas necesidades del cliente con otras alternativas.
- **Recopila información:** Es importante reunir datos sobre tu competencia utilizando diversas fuentes,

como sus sitios web, perfiles de redes sociales, materiales de marketing, informes financieros, reseñas de clientes y reportes de la industria. Algunos puntos clave para analizar son la oferta de productos o servicios, la estrategia de precios, las tácticas de marketing, el servicio al cliente y la reputación en el mercado.

- **Analiza los datos:** Una vez recopilados los datos, se deben analizar para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la competencia. Trata de encontrar patrones y tendencias; esto te permitirá comprender mejor su estrategia y cómo se diferencian de los demás jugadores del mercado.
- **Compara con tu negocio:** Al comparar las fortalezas y debilidades de la competencia con las de tu propio negocio, podrás identificar áreas en las que mejorar tu estrategia. Esto te permitirá encontrar oportunidades de diferenciación que aumenten tu ventaja competitiva.

Con un análisis de la competencia, puedes conocer mejor sus estrategias y enfoques, lo que te permitirá mejorar la estrategia de tu propio negocio. Esta información te ayudará a seguir siendo competitivo y a cumplir con los objetivos comerciales de tu empresa.

Evaluación del panorama competitivo

Cuando se evalúa el panorama competitivo como parte de un plan estratégico en una organización deportiva, se deben considerar varios aspectos:

- **Otros equipos dentro de la misma liga:** Es importante estudiar el desempeño de los otros equipos en la misma liga que la organización, observando tanto sus fortalezas como sus debilidades y estrategias.
- **Otras ligas deportivas:** También se debe analizar la competencia de otras ligas deportivas profesionales que podrían competir por la atención de los fans y por los ingresos, así como las ligas amateur y las organizaciones deportivas locales.
- **Competencia emergente:** Es importante evaluar lo último del mercado deportivo: nuevos equipos, ligas o tecnologías emergentes que puedan cambiar la forma en que se consumen los deportes. Los esports son un ejemplo de competencia emergente con el potencial de atraer a un público más joven y competir con los deportes tradicionales por patrocinadores y espectadores.

- **Competencia por patrocinadores:** Es necesario analizar las marcas y organizaciones que patrocinan a equipos rivales o ligas, además de otras empresas que buscan los mismos patrocinios.
- **Competencia por *fan engagement*:** Se debe considerar la forma en que otras formas de entretenimiento, como el cine, la música o los videojuegos, compiten por el tiempo y la atención de los fans.

Analizar estos factores del panorama competitivo permite que la organización deportiva entienda mejor el mercado, la competencia y las potenciales oportunidades o amenazas. Esto puede ayudar a informar el desarrollo de un plan estratégico que contemple las fortalezas, las debilidades y la posición de la organización en el mercado.

4.2.3 Feedback de clientes y deportistas

Es fundamental contar con el feedback de los clientes y los deportistas es fundamental para entender sus necesidades, opiniones y expectativas. Existen varias formas de obtener esta información por parte de los clientes:

- **Encuestas:** Las encuestas son una herramienta común para recibir feedback sobre la satisfacción de los clientes y los deportistas. Puedes realizarlas en línea, por correo electrónico o en persona. Las encuestas pueden diseñarse para recopilar información específica sobre la satisfacción del cliente, comentarios sobre productos o servicios, o bien opiniones generales.
- **Grupos focales:** Los grupos focales son pequeños grupos de clientes que se reúnen para dar feedback sobre un producto o servicio. Los grupos focales permiten charlas más profundas y comentarios sobre las preferencias y el comportamiento del cliente.
- **Feedback de los clientes y los deportistas sobre el servicio:** Es esencial que los clientes evalúen su experiencia con el servicio al cliente, ya sea a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas o chats. Esta información permite detectar áreas de mejora en el servicio al cliente y aumentar la satisfacción general.
- **Redes sociales:** Las redes sociales son útiles para obtener comentarios y opiniones de los clientes y los deportistas. Se pueden aprovechar las plataformas de las redes sociales para hacer preguntas directas o para observar menciones de la marca y analizar el sentimiento del público.

- **Formularios de feedback en el sitio web:** Agregar formularios de feedback en el sitio web facilita a los clientes y a los deportistas la forma de compartir sus experiencias, lo cual provee información valiosa sobre la experiencia del usuario y sobre el producto o servicio ofrecido.
- **Reseñas en línea:** Alentar a los clientes a dejar reseñas en plataformas como Google, Yelp o Facebook te permite obtener feedback valioso sobre su experiencia con los productos o servicios.

Con este feedback de clientes y deportistas, las empresas pueden disponer de información valiosa sobre las necesidades y preferencias de sus clientes. Esta información puede usarse para mejorar productos o servicios, mejorar la experiencia del cliente y del deportista, y, en última instancia, impulsar el éxito de la empresa.

Estos son algunos ejemplos de feedback sobre la experiencia en el estadio:

- "Mi experiencia en el estadio fue buena, aunque las filas para la comida y las bebidas eran muy largas. Sería útil tener más puestos de venta o mejorar el control de las filas".

- "El ambiente en el estadio fue excelente y el personal fue muy atento. Sin embargo, los asientos eran incómodos y no puede ver muy bien lo que sucedía en el campo desde mi lugar".
- "El espectáculo previo al partido fue muy entretenido, pero el show de medio tiempo no cumplió con las expectativas. Sería mejor contar con actividades más atractivas durante el medio tiempo".
- "Disfruté el partido, pero con el caos del estacionamiento se me hizo difícil encontrar mi auto al final. Mejorar la señalización o contar con asistentes para dirigir el tráfico facilitaría la experiencia".

Estos comentarios revelan las áreas que pueden ser mejoradas para optimizar la experiencia de los fans en el estadio. Las mejoras podrían abarcar desde la gestión de multitudes y la comodidad de los asientos, la propuesta de entretenimiento, hasta la logística del estacionamiento y la oferta de alimentos y bebidas.

4.2.4 Feedback de empleados

El feedback de los empleados es valioso para conocer sus opiniones sobre el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral, el desempeño, y la experiencia de trabajo en general dentro de la empresa. Estos comentarios pueden obtenerse de diversas formas, como encuestas, grupos focales, reuniones individuales con gerentes y conversaciones informales.

Estas son algunas formas de obtener esta información por parte de los empleados:

- **Encuestas:** Las encuestas son una opción efectiva para conocer las percepciones de los empleados sobre la comunicación, el liderazgo y la satisfacción con su trabajo. Las encuestas pueden realizarse en línea o en persona y deben ser fáciles de entender y responder.
- **Grupos focales:** Organiza pequeños grupos de empleados para debatir temas específicos en mayor profundidad. Esto puede ser una forma más interactiva de recibir feedback, ya que los participantes pueden intercambiar ideas y compartir sus pensamientos.
- **Reuniones individuales:** Programa reuniones individuales regulares con los empleados para charlar sobre sus comentarios y preocupaciones

individuales. Esto puede ayudar a construir confianza y brindar feedback más personalizado.

- **Buzón de sugerencias:** Coloca un buzón de sugerencias en una zona común donde los empleados puedan dejar sus opiniones o propuestas de manera anónima. Esta opción es ideal para quienes prefieren no expresar sus ideas en persona.
- **Entrevistas de salida:** Realiza entrevistas a los empleados que dejan la empresa para entender las razones de su partida y detectar posibles áreas de mejora. Estas entrevistas pueden ofrecer información valiosa para mejorar la retención de empleados.
- **Redes sociales y aplicaciones de mensajería:** Utiliza redes sociales y aplicaciones de mensajería para obtener comentarios rápidos e informales de los empleados. Esto te permitirá recibir opiniones en tiempo real sobre iniciativas o eventos de la empresa.

Combinando estos métodos, podrás reunir feedback útil de los empleados que te ayudará a mejorar la organización.

4.2.5 Feedback de ejecutivos

Antes de diseñar un plan estratégico, es fundamental involucrar a los ejecutivos de la organización para contar con sus opiniones y aportes. Aquí te dejamos algunos pasos para obtener su feedback antes de crear el plan estratégico:

- **Programa una reunión:** Contacta a los ejecutivos y coordina una reunión para hablar sobre las metas y los objetivos estratégicos de la organización. Asegúrate de avisar con tiempo y de compartir los temas y propósitos de la reunión.
- **Prepara un temario:** Elabora una agenda que incluya los temas a discutir en la reunión. Esto ayudará a mantener el enfoque y garantizar que la reunión sea productiva.
- **Realiza preguntas abiertas:** Durante la reunión, formula preguntas abiertas para motivar a los ejecutivos a compartir sus ideas y opiniones. Por ejemplo, podrías preguntar: "¿cuáles consideras que serán los principales desafíos para nuestra organización en los próximos 3–5 años?" o "¿qué acciones crees que debemos tomar para lograr nuestras metas a largo plazo?".

- **Escucha activamente:** Mientras los ejecutivos realizan sus comentarios, asegúrate de escuchar con atención y tomar notas. Haz preguntas de seguimiento para aclarar sus puntos y demostrar que valoras sus aportes.
- **Haz seguimiento:** Después de la reunión, contacta a los ejecutivos para agradecerles su participación y ofrecer un resumen de los puntos más importantes que se trataron. Esto ayudará a que todos estén alineados con las metas y los objetivos de la organización antes de avanzar con la elaboración del plan estratégico.

Con la participación de los ejecutivos de esta manera, podrás obtener aportes e ideas valiosas para desarrollar un plan estratégico exitoso.

4.2.6 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar los factores externos que afectan en el entorno empresarial de una organización. Las siglas PEST corresponden a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Realizar un análisis PEST antes de elaborar un plan estratégico proporciona una comprensión más profunda de las fuerzas externas que pueden

afectar a las operaciones y ayuda a identificar oportunidades y amenazas.

Motivos por los que realizar un análisis PEST antes de desarrollar un plan estratégico son:

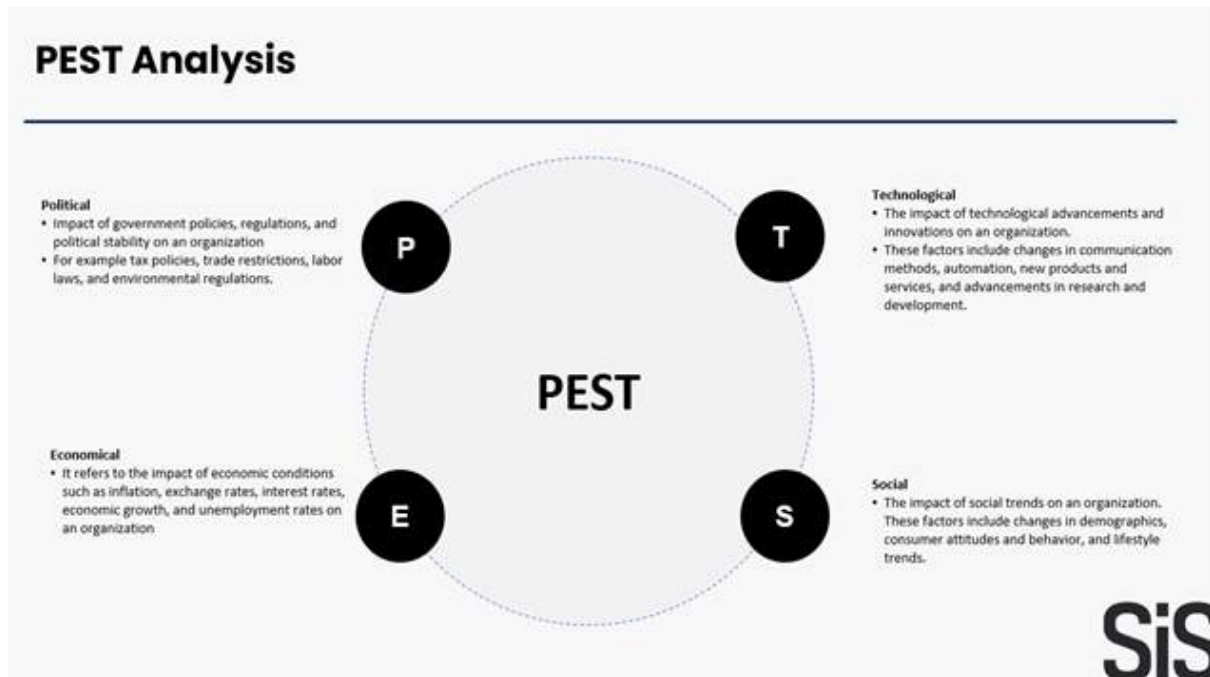
- **Ayuda a identificar factores externos:** Un análisis PEST permite detectar factores externos que pueden afectar a las operaciones de una organización, tales como los cambios en políticas gubernamentales, las condiciones económicas, las tendencias sociales y los avances tecnológicos.
- **Proporciona un marco para el análisis:** El análisis PEST ofrece un marco estructurado para evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización. Esto garantiza que se tengan en cuenta todos los factores relevantes durante el proceso de planificación estratégica.
- **Facilita la toma de decisiones estratégicas:** Si se comprenden los factores externos que afectan a la organización, los líderes pueden tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias alineadas con el entorno externo.

Los pasos para realizar un análisis PEST antes de desarrollar un plan estratégico son:

- **Identificar los factores externos:** Determina los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar las operaciones de la organización.
- **Reunir datos:** Investiga para obtener datos sobre los factores externos identificados. Puedes revisar informes de la industria, realizar encuestas o analizar tendencias del mercado.
- **Analizar los datos:** Examina los datos para identificar patrones, tendencias, oportunidades y amenazas potenciales.
- **Desarrollar recomendaciones estratégicas:** Usa los conocimientos obtenidos del análisis PEST para formular recomendaciones estratégicas que se ajusten al entorno externo.

Si se realiza un análisis PEST antes de elaborar un plan estratégico, la organización podrá entender mejor los factores externos que pueden afectar sus operaciones y desarrollar estrategias más acordes con el entorno.

Figura 3: Análisis PEST



<p>P (Político)</p> <ul style="list-style-type: none">· El impacto de políticas gubernamentales, regulaciones y la estabilidad política.· Ejemplos: políticas fiscales, restricciones comerciales, leyes laborales y regulaciones ambientales.		<p>S (Social)</p> <ul style="list-style-type: none">· El impacto de las tendencias sociales.· Ejemplos: cambios demográficos, actitudes y comportamientos de los consumidores, tendencias de estilo de vida.
--	--	--

		PEST	
	E (Económico)		T (Tecnológico)
	<ul style="list-style-type: none"> · El impacto de las condiciones económicas, como la inflación, los tipos de cambio, las tasas de interés, el crecimiento económico y el desempleo. 		<ul style="list-style-type: none"> · El impacto de los avances tecnológicos y las innovaciones también. Ejemplos: nuevos métodos de comunicación, automatización, productos y servicios innovadores, avances en investigación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de análisis PEST para una organización deportiva

- **Político:** Regulaciones gubernamentales relacionadas con el deporte, como incentivos fiscales para equipos y financiamiento para instalaciones deportivas. Cambios en las leyes deportivas, como las relativas al dopaje o la seguridad de los deportistas. Financiamiento gubernamental para programas de desarrollo deportivo.

- **Económico:** Tendencias económicas que podrían afectar el gasto de los consumidores en eventos deportivos o productos. Cambios en los tipos de cambio de moneda, que podrían afectar eventos deportivos internacionales o patrocinios. Desigualdades económicas entre regiones que podrían afectar el acceso a programas o recursos deportivos.
- **Social:** Tendencias demográficas, como el cambio en el tamaño o la edad de la población, que podrían afectar la popularidad de diferentes deportes. Cambios en las actitudes sociales hacia el deporte, como preocupaciones sobre la seguridad o el riesgo de concusiones en deportes de contacto. Tendencias en el consumo de medios que podrían afectar la forma en que se transmiten o comercializan los eventos deportivos.
- **Tecnológico:** Avances en la tecnología deportiva, como dispositivos portátiles o sistemas de revisión de video. Cambios en la tecnología de transmisión, como el crecimiento de los servicios de streaming o las redes sociales. Desarrollos en la ciencia deportiva, como nuevas técnicas de entrenamiento o métodos de prevención de lesiones.

Todos los recursos destinados a obtener datos precisos (análisis de mercado, análisis de la competencia, feedback de clientes, análisis de datos de la empresa, feedback de empleados, y de ejecutivos, y análisis PEST) contribuyen a definir el FODA de la organización.

Figura 4: Ejemplo de análisis PEST de una organización deportiva



Ejemplo de análisis PEST de una organización deportiva

<p>P</p>	<p>- Regulaciones gubernamentales relacionadas con el deporte, como incentivos fiscales para equipos y</p>	<p>S</p>	<p>- Tendencias demográficas, como el cambio en el tamaño o la edad de la población, que podrían afectar la popularidad de diferentes deportes.</p>
-----------------	--	-----------------	---

	<p>financiamiento para instalaciones deportivas.</p> <p>- Cambios en las leyes deportivas, como las relativas al dopaje o la seguridad de los deportistas.</p> <p>- Financiamiento gubernamental para programas de desarrollo deportivo.</p>		<p>- Cambios en las actitudes sociales hacia el deporte, como preocupaciones sobre la seguridad o el riesgo de concusiones en deportes de contacto.</p> <p>- Tendencias en el consumo de medios que podrían afectar la forma en que se transmiten o comercializan los eventos deportivos.</p>
<p>E</p>	<p>- Tendencias económicas que podrían afectar el gasto de los consumidores en eventos deportivos o productos.</p> <p>- Cambios en los tipos de cambio de moneda, que podrían afectar eventos deportivos internacionales o patrocinios.</p> <p>- Desigualdades económicas entre regiones que podrían afectar el acceso a programas o recursos deportivos.</p>	<p>T</p>	<p>- Avances en la tecnología deportiva, como dispositivos portátiles o sistemas de revisión de video.</p> <p>- Cambios en la tecnología de transmisión, como el crecimiento de los servicios de streaming o las redes sociales.</p> <p>- Desarrollos en la ciencia deportiva, como nuevas técnicas de entrenamiento o métodos de prevención de lesiones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CONTINUAR

Unidad 4.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de un negocio o proyecto. Estos son los pasos para realizar un análisis FODA, tanto con proyectos específicos como con el negocio en general.

- **Identificar las fortalezas:** Enumera los factores internos le dan a la empresa una ventaja sobre sus competidores; por ejemplo, una reputación sólida de marca, clientes leales o empleados talentosos.
- **Identificar las debilidades:** Enumera los factores internos que colocan a la empresa en desventaja frente a sus competidores; por ejemplo, una mala gestión, tecnología obsoleta o poco entusiasmo entre los empleados.
- **Identificar las oportunidades:** Enumera los factores externos que podrían ayudar a la empresa a crecer y tener éxito; por ejemplo, las tendencias del mercado,

los cambios en las políticas gubernamentales o las tecnologías emergentes.

- **Identificar las amenazas:** Enumera los factores externos que podrían impactar negativamente a la empresa; por ejemplo, la entrada de nueva competencia al mercado, cambios en el comportamiento del consumidor o recesiones económicas.

Una vez completado el análisis FODA, evalúa la información recopilada para determinar las estrategias más adecuadas. Pueden ser acciones como aprovechar las fortalezas de la empresa para capitalizar oportunidades o abordar debilidades para mitigar amenazas potenciales.

Recuerda que el análisis FODA es solo una herramienta dentro de un proceso de planificación estratégica más amplio. Debe usarse junto con otras herramientas y datos para tomar decisiones bien fundamentadas.

Figura 5: Análisis FODA

SWOT Analysis

Internal	Strengths <ul style="list-style-type: none">• Internal factors that give an organization an advantage over its competitors.• These could be the company's unique selling proposition, a strong brand reputation, experienced and talented employees, or proprietary technology.	Weaknesses <ul style="list-style-type: none">• These are the internal factors that could put an organization at a disadvantage.• These could include a lack of resources, poor brand reputation, low employee morale, or outdated technology.
	External	Opportunities <ul style="list-style-type: none">• External factors that could provide an advantage to an organization.• For example, changes in the market or regulatory environment, new technology trends, or expanding customer demand.

Sis

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Factores internos que le dan a la organización una ventaja sobre sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores internos que pueden poner a la organización en desventaja.
Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Estos factores pueden ser la propuesta única de valor de la empresa, una reputación de marca sólida, empleados con experiencia y talento o tecnología exclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos ejemplos pueden ser la falta de recursos, la mala reputación de la marca, poco entusiasmo entre los empleados o tecnología obsoleta.

	Oportunidades	Amenazas
Externos	- Factores externos que pueden representar una ventaja para la organización.	- Factores externos que podrían poner en riesgo a la organización.
	- Por ejemplo, cambios en el mercado o en las regulaciones, nuevas tendencias tecnológicas o un aumento en la demanda de los clientes.	- Por ejemplo, la entrada de nueva competencia al mercado, cambios en las preferencias de los consumidores o en el entorno político y económico.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de un análisis FODA para un club de fútbol

Un análisis FODA puede ayudar a un club de fútbol a identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Analizando estos factores, el club puede desarrollar una estrategia para aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas potenciales.

Figura 6: Ejemplo de un análisis FODA para un club de fútbol

Example of a SWOT analysis for a football club

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Strong fan base and brand recognition • Experienced coaching staff and talented players • Successful history and tradition in the sport • Strong financial resources and sponsorship deals 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistent on-field performance in recent seasons • Aging stadium and facilities compared to competitors • Lack of investment in youth development • Limited international reach compared to other top football clubs
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Growing popularity of football globally, especially in emerging markets • Potential for increased revenue from sponsorships and merchandising • Expansion of domestic and international leagues and tournaments • Opportunity to invest in new technologies and analytics to improve performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Intense competition from other top football clubs • Fluctuations in player transfer fees and salaries • Risk of player injuries and suspensions affecting team performance • Potential for negative media coverage and fan backlash

SiS

Ejemplo de un análisis FODA para un club de fútbol

Fortalezas	Debilidades
Una base de fans sólida y el reconocimiento de marca.	Rendimiento inconsistente del equipo en las últimas temporadas.
El cuerpo técnico con experiencia y los jugadores talentosos.	Antigüedad del estadio y las instalaciones en comparación con la competencia.
Historia y tradición de éxito del club en el deporte.	Falta de inversión en el desarrollo juvenil.

Fuertes recursos financieros y acuerdos de patrocinio.	Alcance internacional limitado en comparación con otros clubes de fútbol de élite.
--	--

Oportunidades	Amenazas
Popularidad creciente del fútbol a nivel mundial, en especial en mercados emergentes.	Fuerte competencia con otros clubes de élite.
Posibilidad de incrementar los ingresos a través de patrocinios y merchandising.	Fluctuaciones en las tarifas de transferencia de jugadores y los salarios.
Expansión de ligas y torneos, tanto nacionales como internacionales.	Riesgo de lesiones y suspensiones de jugadores, que pueden afectar el rendimiento del equipo.
Oportunidad de invertir en nuevas tecnologías y análisis para mejorar el rendimiento.	Posibilidad de cobertura mediática negativa y de una reacción negativa de los fans.

Fuente: Elaboración propia.

Consejos para el análisis de situación

A continuación, se presentan algunos consejos para el análisis de situación.

Tabla 1: Consejos para el análisis de situación

CONSEJOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN
<p>1. Menos es más cuando se trata de datos. Contar con demasiada información puede reducir su eficiencia; por lo tanto, es fundamental saber qué datos son realmente necesarios.</p>
<p>2. Puede que no tengas acceso a todos los datos que desees, pero asegúrate de que la organización cuente con las herramientas adecuadas para rastrear los datos relevantes durante todo el año, con el fin de automatizar el proceso en lugar de hacerlo manualmente.</p>
<p>3. Limita el tiempo dedicado a esta fase de exploración. La información sobre el entorno de tu organización deportiva puede ser interminable, por lo que debes enfocarte en lo que realmente importa.</p>
<p>4. Procura acordar las conclusiones con el equipo de planificación estratégica, ya que servirán de base para desarrollar las estrategias. Para evitar conclusiones subjetivas, es útil regresar a los datos y lo que nos enseñaron.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Entender la situación y el entorno de una organización deportiva es clave para una planificación estratégica exitosa. Esto proporciona la base para identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones informadas y asignar recursos de manera efectiva. Con un análisis detallado del mercado y de la competencia, las organizaciones reciben información valiosa sobre su público objetivo, el panorama competitivo y las tendencias del sector. Esto sirve de base para desarrollar un plan estratégico que se alinee con las metas de la organización y le permita alcanzar el éxito.

Es esencial contar con feedback de clientes, deportistas y empleados para perfeccionar el enfoque estratégico. El feedback de los clientes y los deportistas brinda perspectivas valiosas para mejorar los productos, los servicios y las experiencias generales, lo que aumenta la satisfacción y la lealtad. El feedback de los empleados también brinda ideas sobre procesos internos, la cultura organizacional y las áreas de mejora, lo que contribuye a una estrategia más eficiente y cohesionada.

Con una comprensión integral de su situación y entorno, las organizaciones deportivas pueden tomar decisiones informadas, adaptarse a los cambios y mejorar continuamente su desempeño. El proceso de planificación estratégica se convierte en un ciclo continuo de análisis, integración del feedback y adaptación, lo que garantiza que la organización se mantenga ágil y receptiva al dinámico panorama deportivo.

Estudio de caso

Para ilustrar el contenido de este módulo, tomemos como ejemplo el impacto económico de la Copa Mundial de Rugby Japón 2019. Realizaremos un análisis de situación, un análisis FODA y luego algunas reflexiones sobre el evento.

Análisis de situación

- **Información general:** La Copa Mundial de Rugby es un torneo internacional organizado por World Rugby, que se celebra cada cuatro años. La edición de 2019 fue organizada en Japón y fue la primera vez que el torneo se celebró en Asia. Contó con 20 equipos participantes y atrajo a un público global.
- **País anfitrión:** Japón tiene una cultura deportiva vibrante y una economía en rápido crecimiento. El

país invirtió significativamente en el desarrollo de infraestructura, mejoras en los estadios y servicios de hospitalidad para organizar con éxito la Copa Mundial de Rugby 2019. El objetivo del evento era demostrar la capacidad de Japón para ser anfitrión de grandes eventos deportivos internacionales.

- **Desarrollo de infraestructura:** La organización de la Copa Mundial de Rugby requirió una importante inversión en infraestructura: estadios, redes de transporte, alojamiento e instalaciones para el evento. Estas mejoras en la infraestructura ofrecieron beneficios a largo plazo al potenciar el turismo y las instalaciones deportivas del país.
- **Turismo y gastos de los visitantes:** La Copa Mundial de Rugby 2019 atrajo a muchos visitantes internacionales, lo que impulsó la industria del turismo. Los turistas gastaron en alojamiento, transporte, comida y bebida, souvenirs y otras actividades recreativas. Esto contribuyó a la economía local y generó empleo directo e indirecto. La Copa Mundial de Rugby 2019 fue la primera vez que el torneo se celebró en Asia y logró una tasa de venta de entradas del 99%, la más alta en la historia del torneo. Se vendieron un total de 1.72 millones de entradas (EY, 2019).

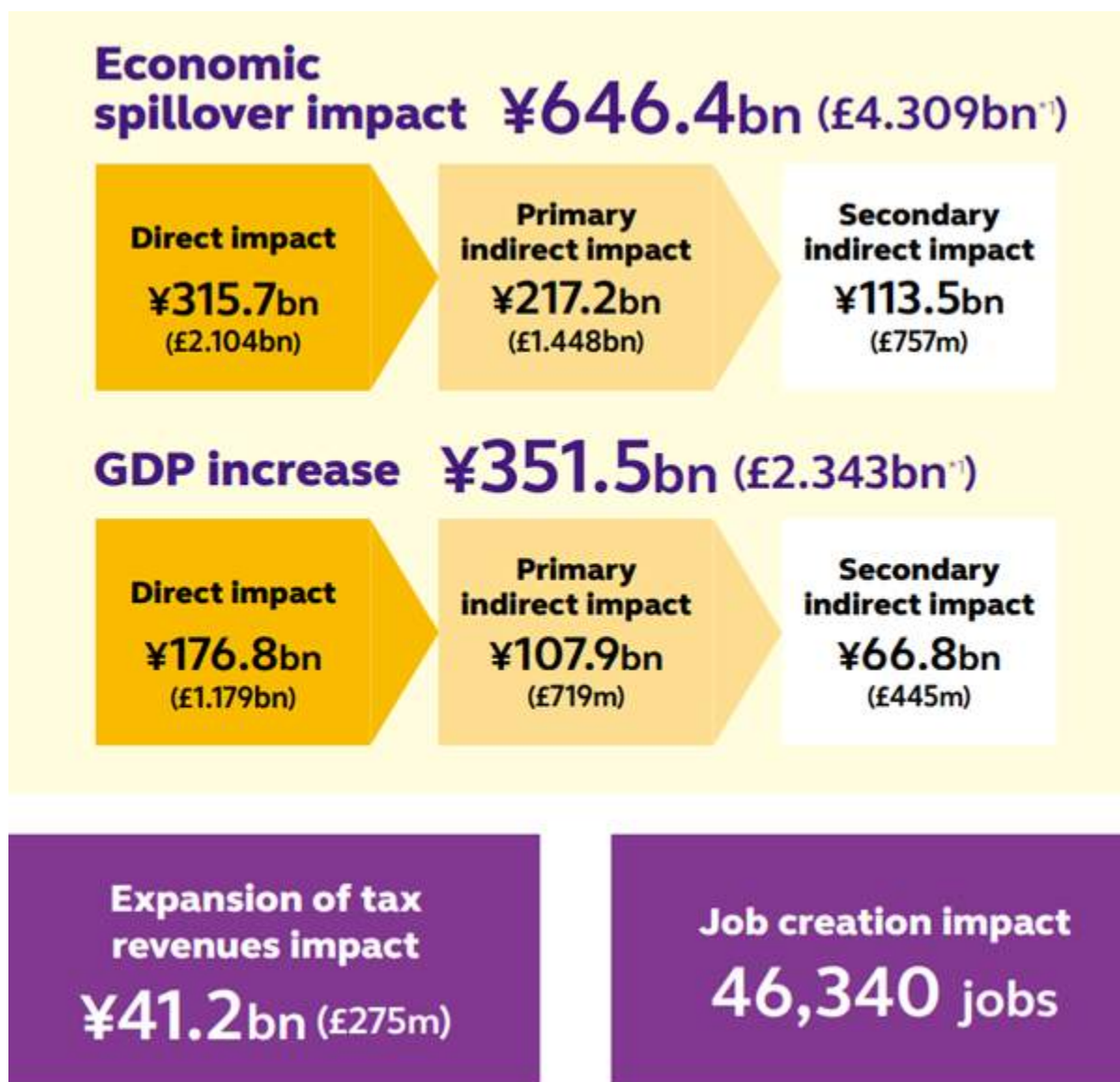
Figura 7: Turismo y gastos de los visitantes



Fuente: EY, 2019, p. 10.

- **Impacto económico:** La Copa Mundial de Rugby 2019 tuvo un impacto económico significativo en el país anfitrión. Estimuló la actividad económica en varios sectores: turismo, hospitalidad, transporte, comercio minorista y entretenimiento. La llegada de visitantes y el aumento del consumo contribuyeron a la creación de empleo, incremento de ingresos fiscales y crecimiento económico. Según un informe de EY (2019), la RWC 2019 fue la Copa Mundial de Rugby más exitosa en términos económicos, generó cerca de £4.3 mil millones en impacto económico.

Figura 8: Impacto económico



Fuente: EY, 2019, p. 5.

- **Branding e imagen internacional:** La organización de un evento deportivo tan importante como la Copa Mundial de Rugby le permitió al país anfitrión

mejorar su imagen internacional y reconocimiento de marca. La cobertura mediática positiva, al destacar el patrimonio cultural de Japón, su hospitalidad y capacidades organizativas, ayudó a atraer turistas e inversores potenciales en el periodo posterior al evento.

- **Efecto de legado:** Los eventos deportivos importantes a menudo dejan un legado duradero en el país anfitrión. En el caso de la Copa Mundial de Rugby 2019, las mejoras en infraestructura, las redes de transporte mejoradas y los estadios renovados continúan beneficiando a Japón más allá del torneo. Estos efectos legados crean oportunidades para futuros eventos deportivos y contribuyen al desarrollo socioeconómico del país anfitrión.
- **Colaboración entre los grupos de interés:** La exitosa organización de la Copa Mundial de Rugby requirió la colaboración entre diversos grupos de interés: agencias gubernamentales, organizaciones deportivas, comunidades locales y socios del sector privado. La efectividad de la coordinación y la cooperación fue esencial para la planificación estratégica y la asignación de recursos con el fin de optimizar el impacto económico del evento.

Análisis FODA del impacto económico de la Copa Mundial de Rugby 2019

Fortalezas

- **Impulso económico:** La Copa Mundial de Rugby 2019 generó beneficios económicos significativos para el país anfitrión: aumento en el turismo, creación de empleo y generación de ingresos en sectores como el de la hospitalidad, comercio minorista y transporte.
- **Desarrollo de infraestructura:** El evento requirió inversiones sustanciales en infraestructura y dejó un legado duradero de estadios renovados, redes de transporte mejoradas y mejores instalaciones turísticas para su uso futuro.
- **Promoción de la marca:** Ser el país anfitrión de un evento internacional importante como la Copa Mundial de Rugby le permitió a Japón mostrar su patrimonio cultural, capacidades organizativas y hospitalidad. Esto mejora su imagen internacional y atrae futuras oportunidades de turismo y negocios.
- **Colaboración entre los grupos de interés:** La organización del torneo requirió colaboración efectiva entre agencias gubernamentales, organizaciones

deportivas y socios del sector privado; todo esto fomentó un sentido de unidad y un propósito compartido.

Debilidades

- **Consideraciones de costos:** Organizar un evento deportivo importante implica grandes costos: inversiones en infraestructura, medidas de seguridad y campañas promocionales. Esta carga financiera puede ser una debilidad potencial si no se maneja adecuadamente, ya que podría agotar los recursos públicos o llevar un déficit presupuestario.
- **Desplazamiento del turismo regular:** Si bien la Copa Mundial de Rugby atrajo a numerosos visitantes internacionales, esto pudo haber causado un desplazamiento temporal del turismo regular debido a los precios elevados y a una menor disponibilidad de alojamiento y servicios.
- **Dependencia del impacto del evento:** Los beneficios económicos de organizar la Copa Mundial de Rugby podrían haberse concentrado en el período del evento, lo que podría llevar a una disminución del turismo y de la actividad económica una vez concluido el torneo.

Oportunidades

- **Crecimiento turístico a largo plazo:** La exposición positiva y las mejoras en infraestructura a partir de la Copa Mundial de Rugby pueden posicionar a Japón

como un destino atractivo para futuros eventos internacionales. Esto, a su vez, impulsa el crecimiento económico a largo plazo en el sector turístico.

- **Experiencia en organización de eventos deportivos:**
La exitosa organización de la Copa Mundial de Rugby 2019 ha posicionado a Japón como un anfitrión a la altura para futuros eventos deportivos importantes, con oportunidades para atraer otros torneos y aprovechar esta experiencia de gestión de eventos.

Amenazas

- **Recesión económica:** Existen factores externos como la inestabilidad económica global o una disminución en la demanda de viajes, que podrían afectar los beneficios económicos anticipados de organizar la Copa Mundial de Rugby y dificultar la recuperación de las inversiones realizadas.
- **Entorno competitivo:** Otros países y ciudades también buscan ser anfitriones de eventos deportivos importantes; esto genera competencia por atraer torneos internacionales y posibles visitantes. Japón debe mantenerse competitivo y mejorar continuamente su oferta para conservar su posición como anfitrión preferido.

Reflexiones finales

La Copa Mundial de Rugby 2019 demostró los posibles beneficios económicos de organizar un evento deportivo internacional importante. Japón aprovechó el torneo para impulsar el turismo, estimular la actividad económica y mejorar su imagen global. La inversión en infraestructura y la colaboración entre los grupos de interés demostraron la capacidad del país para organizar eventos de gran envergadura de manera efectiva.

Sin embargo, es crucial considerar cuidadosamente los costos, la sostenibilidad a largo plazo y los efectos legados. Japón debería seguir capitalizando la exposición positiva y el impulso generado por la Copa Mundial de Rugby para que el impacto económico se extienda más allá del periodo del evento. Con su experiencia e infraestructura, Japón puede atraer futuros eventos deportivos, mantener el crecimiento del turismo y consolidar su posición como un anfitrión estrella para torneos internacionales importantes.

Figura 9: Copa Mundial de Rugby Japón 2019



Fuente: EY, 2019, p. 3.

CONTINUAR

Referencias

EY. (2019). *The Economic Impact of Rugby World Cup 2019*.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ja_jp/news/2020/pdf/ey-the-economic-impact-of-rugby-world-cup-2019-en.pdf

CONTINUAR