

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Deporte**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Henry Benito Villegas**

**Luis Ricardo Gonzalo Juárez Blas**

**Gloria Masías Muñoz**

**Mariela Julieta Paricahua Vilca**

**Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes**

**Surco, junio de 2017**

## Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos cada vez nuevas y valiosas oportunidades de vida y en segundo lugar agradecemos, los buenos, y sinceros comentarios de nuestros profesores para poder emprender este trabajo, que ayudaron a nuestra formación y sobre todo a entender que todo cambio empieza por uno mismo, los cuales son complementados con los conocimientos académicos que nos fueron reforzados. Somos líderes responsables del cambio y del éxito de nuestras organizaciones.



## **Dedicatorias**

A mis padres por ser siempre la inspiración de mi vida, mis hermanos por el apoyo, las instituciones que me dieron la oportunidad de forjar mi destino.

**Henry Benito**

A mis padres por su apoyo incondicional y la fuerza que me transmiten alentándome en todo momento. A Dios que es el signo de valor valentía y razón de mi camino

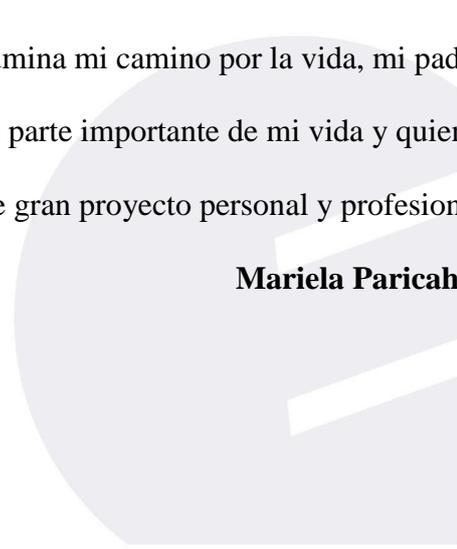
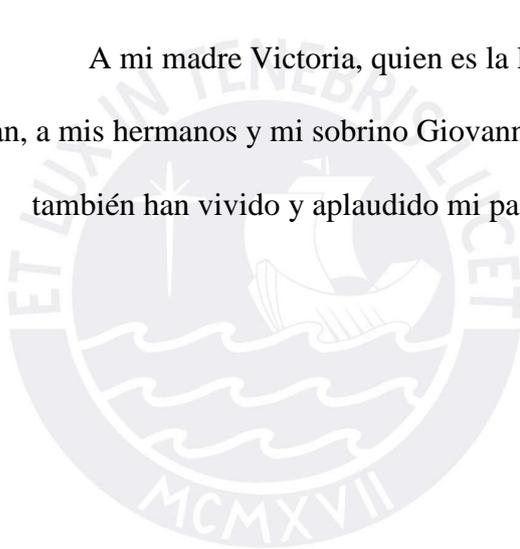
**Gonzalo Juárez**

A mi familia por su apoyo constante, y a mis padres desde donde están son siempre mi fuerza, mi inspiración y el ejemplo a seguir, que sin ustedes nada habría podido ser.

**Gloria Masias**

A mi madre Victoria, quien es la luz que ilumina mi camino por la vida, mi padre, Juan, a mis hermanos y mi sobrino Giovanni, que son parte importante de mi vida y quienes también han vivido y aplaudido mi paso por este gran proyecto personal y profesional.

**Mariela Paricahua**



## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla el planeamiento estratégico de la industria peruana del deporte, enfocado en tres de las actividades deportivas con mayor beneficio comercial y económico en el mundo. Del análisis interno y externo de la industria se han identificado oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, plasmadas en acciones y estrategias para elevar la competitividad en el sector y finalmente convertir las desventajas en ventajas competitivas y comparativas, que conduzcan a transformar la industria del deporte en una de las industrias más rentables, brindando espectáculos deportivos de calidad.

La industria del deporte en el Perú es una industria naciente, que presenta muchos problemas internos, organizacionales, financieros y de gestión, reflejadas en la baja rentabilidad y competitividad del sector. El fútbol, el vóley y el atletismo, las tres actividades deportivas más representativas del Perú, enfrentan una competitividad con ciclos muy marcados en su trayectoria. Sólo el fútbol, presenta relativo desarrollo, pero tiene problemas con el Tesoro Público.

Con tal propósito, el presente trabajo está dividido en diez capítulos, empezando por el planteamiento de la visión y misión, identificando las fortalezas y debilidades de la industria, lo cual ayudaron a plantear los objetivos de largo y corto plazo que permitirán lograr la visión trazada. Las estrategias se centran en el planteamiento de un modelo de desarrollo agresivo en la penetración de mercado y desarrollo de imagen de marca, así como en la formación y promoción del deportista, para lograr que la industria del deporte sea generadora de rentabilidad, pasando del 1% en el año 2016 al 15% para el año 2027, con un mayor volumen de ventas de 150 mil dólares americanos a 2080 millones de dólares para el año 2027 y en cuanto al empleo pasando de 90 mil a 140 mil empleos directos para el año 2027.

## Abstract

The present document develops the strategic planning of the Peruvian sports industry, focused on three of the sport activities greatest commercial and economic benefit in the world attracting the interest of investors. From the internal and external analysis of the industry, opportunities, threats, strengths and weaknesses have been identified, embodied in actions and strategies to increase competitiveness in the sector and finally turn the disadvantages into competitive and comparative advantages that lead to transform the sports industry In one of the most profitable industries, providing quality sports shows

The sports industry in Peru is a nascent industry, which presents many internal, organizational, financial and management problems, reflected in the sector's low profitability and competitiveness. Soccer, volleyball and athletics, the three most representative sports activities in Peru, face a competitiveness with very marked cycles in their trajectory. Only football, presents relative development, but has problems with the Public Treasury.

With this purpose, the present work is divided into ten chapters, starting with the vision and mission statement, identifying the strengths and weaknesses of the industry, which helped to set the long and short term goals that will allow the vision to be achieved. The strategies focus on the development of an aggressive development model in market penetration and brand image development, as well as in the training and promotion of the athlete, to ensure that the sport industry generates profitability, from 1 % In the year 2016 to 15% in the year 2027, with a higher volume of sales of 150 thousand US dollars to 2080 million dollars for the year 2027 and generating employment from 90 thousand to 140 thousand direct jobs for the year 2027.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria del Deporte .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	5
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Visión .....	10
2.3. Misión .....	10
2.4. Valores .....	10
2.5. Código de Ética .....	11
2.6. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	13
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del deporte .....	26
3.2. Análisis Competitivo del País .....	27
3.2.1. Condiciones de los factores .....	27
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	29

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria del Deporte .....	30
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	31
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	40
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	41
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	46
3.5. La Industria del Deporte y sus Competidores .....	48
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	52
3.6. La Industria del Deporte y sus Referentes .....	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	56
3.8. Conclusiones .....	58
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>60</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	60
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	60
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	63
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	67
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	68
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	72
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	74
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	75

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3. Conclusiones .....	76
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria del Deporte y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>78</b>
5.1. Intereses de la Industria del deporte .....	78
5.2. Potencial de la Industria del Deporte .....	78
5.3. Principios Cardinales de la Industria del Deporte.....	81
5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Deporte (MIO) .....	82
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	83
5.6. Conclusiones .....	85
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>87</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	87
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (MPYEA).....	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	95
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	96
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	97
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	98
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	98
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	101
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	101
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	102
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	102
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	106
6.13. Conclusiones .....	107
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>108</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	108

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	114
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	116
7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Deporte. ....	118
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	120
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	121
7.7. Gestión del Cambio.....	121
7.8. Conclusiones .....	123
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>125</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	125
8.1.1. Aprendizaje interno .....	125
8.1.2. Procesos.....	126
8.1.3. Clientes.....	126
8.1.4. Financiera .....	127
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	127
8.3. Conclusiones .....	129
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Deporte .....</b>	<b>130</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Deporte .....	130
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Deporte .....	134
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Deporte. ....	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	137
9.5. Conclusiones .....	137
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>139</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	139
10.2. Conclusiones Finales.....	139
10.3. Recomendaciones Finales .....	141

10.4. Futuro de la Industria del Deporte ..... 142

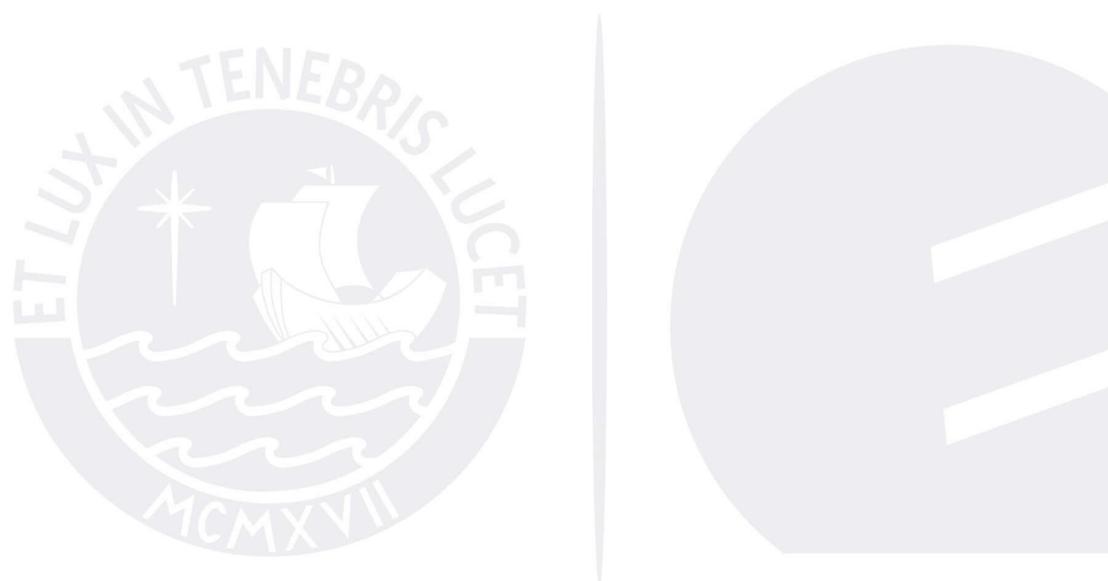
**Referencias..... 145**



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	. <i>Matriz MIN de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	14
<b>Tabla 2</b>	. <i>Superficie del Territorio Nacional y Población 2015</i> .....	16
<b>Tabla 3</b>	. <i>Participantes en Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas</i> .....	17
<b>Tabla 4</b>	. <i>Cantidad de deportistas por grupos de edad y sexo</i> .....	28
<b>Tabla 5</b>	. <i>Indicadores macroeconómicos de los estados unidos</i> .....	36
<b>Tabla 6</b>	. <i>Indicadores Macroeconómicos de China</i> .....	37
<b>Tabla 7</b>	. <i>Perú, estructura del PBI 2015 al 2017</i> .....	39
<b>Tabla 8</b>	. <i>Seguidores de los Clubes Peruanos por Redes Sociales Julio 2016</i> .....	44
<b>Tabla 9</b>	. <i>Matriz MEFE de la Industria del Deporte en el Perú</i> .....	47
<b>Tabla 10</b>	. <i>Productos y Accesorios Deportivos</i> .....	50
<b>Tabla 11</b>	. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	57
<b>Tabla 12</b>	. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	58
<b>Tabla 13</b>	. <i>Disponibilidad de Infraestructura Deportiva año 2010</i> .....	68
<b>Tabla 14</b>	. <i>Presupuesto institucional modificado (millones de nuevos soles)</i> .....	69
<b>Tabla 15</b>	. <i>Deuda de los clubes con la SUNAT y con los jugadores (marzo del 2012)</i> ...	71
<b>Tabla 16</b>	. <i>Matriz MEFI de la Industria del Deporte</i> .....	76
<b>Tabla 17</b>	. <i>Matriz de Intereses de la Industria del Deporte</i> .....	83
<b>Tabla 18</b>	. <i>Matriz FODA de la Industria del Deporte</i> .....	92
<b>Tabla 19</b>	. <i>Matriz de la Posición y Evaluación de la Acción (MPYEA)</i> .....	94
<b>Tabla 20</b>	. <i>Matriz de Decisiones Estratégicas del Deporte en el Perú (MDE)</i> .....	99
<b>Tabla 21</b>	. <i>Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	100
<b>Tabla 22</b>	. <i>Matriz Rumelt (MR)</i> .....	101
<b>Tabla 23</b>	. <i>Matriz Ética</i> .....	103
<b>Tabla 24</b>	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	104

<b>Tabla 25</b>	. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	105
<b>Tabla 26</b>	. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i> ...	106
<b>Tabla 27</b>	. <i>Matriz de Políticas de la Industria del Deporte</i> .....	117
<b>Tabla 28</b>	. <i>Matriz de Control Balanceado de la Industria del Deporte</i> . .....	128
<b>Tabla 29</b>	. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	144



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Tridimensional de las Relaciones entre países.....	13
<i>Figura 2.</i>	Mapa Geopolítico del Perú. ....	15
<i>Figura 3.</i>	Pirámide de la Población Peruana 1950, 2015, 2025.....	17
<i>Figura 4.</i>	El Perú, país marítimo, andino, amazónico, bioceánico .....	18
<i>Figura 5.</i>	Producto Bruto Interno 2004-2016 .....	20
<i>Figura 6.</i>	PBI per cápita del Perú y Países de la Región (Poder Adquisitivo) .....	20
<i>Figura 7.</i>	Población por departamentos Perú 2015.....	28
<i>Figura 8.</i>	Tasas de crecimiento del PBI en el mundo 2015-2017.....	35
<i>Figura 9.</i>	Producto Bruto Interno Variación % por décadas .....	38
<i>Figura 10.</i>	Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2006 al 2015.....	39
<i>Figura 11.</i>	Comercio Exterior Perú – EEUU 2011 al 2016.....	40
<i>Figura 12.</i>	Estructura piramidal de la población peruana según sexo (2016). ....	41
<i>Figura 13.</i>	Ranking competitividad del Perú 2016-2017. ....	42
<i>Figura 14.</i>	Ingresos de los Clubes Deportivos del Fútbol Europeo 2014 – 2015.....	43
<i>Figura 15.</i>	Población Urbana y Rural según censos Nacionales 1940-2015.....	45
<i>Figura 16.</i>	Población Censada por Región Natural 1940-2015.....	46
<i>Figura 17.</i>	Rivalidad en la industria del deporte. ....	48
<i>Figura 18.</i>	Población de Argentina por Edad y Sexo al 2016 .....	55
<i>Figura 19.</i>	Estructura y Flujos generados por las actividades deportivas .....	63
<i>Figura 20.</i>	Distribución de la Ingresos de la Proyectados por fuentes para el año 2016.....	64
<i>Figura 21.</i>	Distribución de los ingresos para el año 2015 según fuente de ingresos.....	65
<i>Figura 22.</i>	Evolución de los Ingresos reales 2012-2015 en millones de soles .....	70
<i>Figura 23.</i>	Perfil de Mercado de la Industria del Deporte .....	93
<i>Figura 24.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	96

<i>Figura 25.</i>	Matriz interna y externa .....	96
<i>Figura 26.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	97
<i>Figura 27.</i>	Organigrama para la sociedad nacional del deporte .....	120
<i>Figura 28.</i>	Participación por Sectores del Préstamo general de la República del Perú.....	130
<i>Figura 29.</i>	Presupuesto del IPD según actividades para el 2017.....	131
<i>Figura 30.</i>	Evaluación del Rendimiento Global de Competitividad Perú 2012-2016.....	132
<i>Figura 31.</i>	Competitividad por sectores Claves Perú 2016. ....	133



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, en la que se presentan las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación.

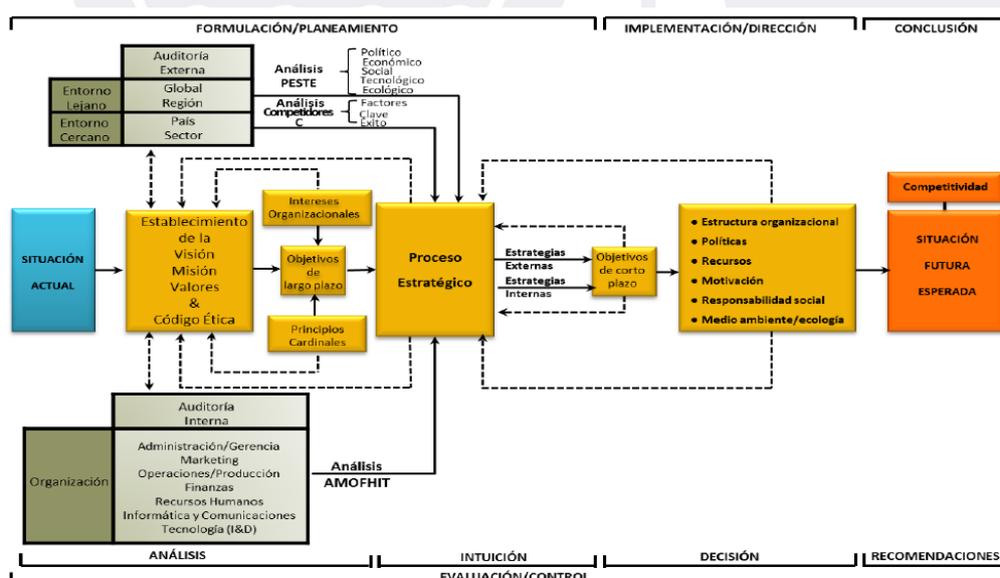


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

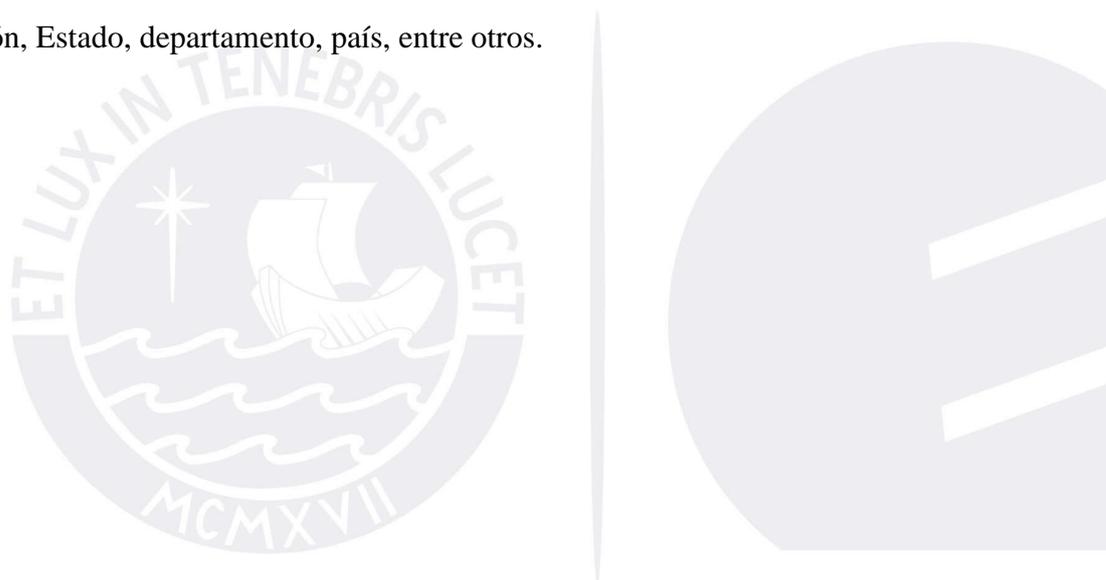
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Industria del Deporte

### 1.1. Situación General

La industria del deporte en el Perú, tiene una débil performance a nivel mundial, debido a múltiples factores de tipo económico, social, organizacional, político y tecnológico. La industria del deporte es una de las industrias más rentables del mundo. Algunas empresas han generado equipos deportivos a fin de incrementar sus fuentes de ingresos, sin embargo, en el Perú no resulta ser un negocio muy lucrativo, a pesar de que el fútbol es el que más dinero genera y cuenta con mayor interés que el resto de deportes. Sólo en los últimos años los clubes que más dinero deben a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) son Alianza Lima y Universitario, sin mencionar el pobre trabajo en formalizar este deporte, muestra de ello es que muchos de los clubes no presentan estados financieros. En cuanto al vóley es la segunda disciplina deportiva más practicada en el país, caracterizado actualmente porque no tiene deudas, es una actividad que no arroja un balance negativo ya que todo lo que ingresa es gastado. Por último, el atletismo es la que mayor importancia adquiere dentro del auspicio por parte de las empresas privadas, pero no resulta ser rentable, pues lo hacen para mejorar su imagen ante la sociedad.

Para poder comprender mejor la problemática de la industria del deporte es importante observar la política deportiva que fue modificada por más de seis veces, demostrando una falta de institucionalización y un pobre manejo empresarial. Las federaciones se mantienen más por aportes del estado que por recursos propios. Carrillo (2016).

En los últimos años se desarrollaron planes estratégicos con el objeto de darle un sentido de dirección diferente, generadora de ingresos y rentabilidad, tratando de solucionar los problemas de la industria, sin embargo, estos no fueron manejados en forma profesional, transparente y con visión empresarial sino más bien sesgados hacia el apoyo gubernamental.

En el Perú es el “Instituto Peruano del Deporte (IPD) el ente rector del sistema deportivo nacional (SISDEN), tiene la responsabilidad de liderar y gestionar estratégicamente acciones que conlleven a incrementar el desempeño del deporte peruano en eventos competitivos y de promover una cultura deportiva a nivel nacional articulándose con todos los actores que conforman el SISDEN” (IPD, 2016, p.2). Sin embargo, el fútbol tiene una organización y dirección distinta al resto de deportes además de estar regido por las normas internacionales dictadas por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). La FIFA está enfocada en desarrollar el fútbol, emocionar al mundo y edificar un futuro mejor mediante el poder de la práctica futbolística. (<https://es.fifa.com>)

Dentro de la historia de la humanidad se relaciona al deporte como algo intrínseco a los seres humanos, en tal sentido Cagigal argumentó que “Hay dos realidades específicamente independientes, cada una de las cuales es motivo suficiente para atraer con pasión, y aun con obligación de conciencia, al estudio del deporte. Su realidad ontológica, su realidad social. El deporte es algo que existe, intrínseco a la naturaleza humana, que se ha manifestado, siempre donde el hombre ha existido. El deporte es una propiedad metafísica del hombre. Es decir, que dondequiera que se da el hombre se da el deporte; y sólo en el hombre se puede éste concebir” (Cagigal, 1959, pp 7-35).

Por lo cual, se puede inferir que el deporte es muy importante para los seres humanos no solo por sus implicancias sociales, sino también por su gran importancia a raíz de la globalización de la economía y por su contribución al desarrollo sostenido de las naciones. Según el IPD:

“La práctica constante del deporte, genera impactos positivos en el desarrollo de la persona, con la mejoría de las funciones cognitivas, el aprendizaje y la memoria, así como en la salud física y mental. Además, contribuye en la formación de valores como la disciplina, perseverancia, compromiso, trabajo en equipo, respeto,

solidaridad, entre otros...El deporte, genera oportunidades de desarrollo y contribuye en la reducción de riesgos sociales como la delincuencia y el pandillaje; y por lo tanto ayuda a disminuir en el mediano y largo plazo el gasto público en salud, seguridad ciudadana y lucha contra la pobreza. Es por ello que el deporte se ha convertido en uno de los principales sectores generadores de bienestar individual y colectivo, y una de las claves para lograr el desarrollo sostenible de un país” (Decreto supremo N°, 2017, p.17)

El marco legal en España menciona que el deporte “constituye un elemento fundamental del sistema educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud y, por tanto, es un factor corrector de desequilibrios sociales que contribuye al desarrollo de la igualdad entre los ciudadanos, crea hábitos favorecedores de la inserción social y, asimismo, su práctica en equipo fomenta la solidaridad. Todo esto conforma el deporte como elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo de ocio en la sociedad contemporánea” (ley del Deporte, 1990, p.1).

Molina sostuvo que “el mercado deportivo puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de las empresas e instituciones y sus marcas, dándoles un sentido de pertenencia y unidad de orientación”. (Zapear, et al, 2011, p.11)

Murayama, afirmó que “el fútbol es un negocio, fútbol como actividad económica, de su relación con los medios de comunicación, del mercado laboral que genera y al final, incluso, de las no pocas prácticas ilegales que lo han acompañado y ensombrecido” (Murayama, 2014, p.167), a la vez manifiesta que este deporte se desarrolla dentro de un gran y complejo mercado económico de intercambio de bienes y servicios, las relaciones laborales y el sector financiero, es un negocio donde se aglutinan agentes consumidores (aficionados) empresas (equipos), intermediarios (managers), reguladores (las federaciones y

el IPD), trabajadores (jugadores), bienes de capital, estratégicas de mercado, agentes financieros vale decir la globalización económica.

Antiguamente la economía estuvo alejada del deporte, “en los últimos años hemos asistido al despegue del deporte no sólo como actividad humana lúdica y saludable (que se encuadraría dentro de la economía del ocio), sino como deporte espectáculo, deporte negocio y como hecho social de gran relevancia” (Espejo-Saavedra, 2002, p.37). La importancia de la industria del deporte como generadora de ingresos, encuentra explicación en su influencia en los medios de comunicación, en los patrocinios deportivos, los mismos que se multiplicaron en los últimos años y el Perú debe considerar a esta industria como un potencial motor desarrollo.

La popularización del deporte en los últimos años ha influenciado en la economía, llegando a ser catalogado como negocio, sin embargo, parte de los problemas del deporte se explican por la mala gestión y poca organización en las instituciones que la manejan. El deporte está organizado por federaciones, las mismas que desarrollan sus actividades de manera independiente. Las inversiones privadas y patrocinios en el deporte no son una fuente importante de ingresos como lo son en el resto del mundo. En el Perú, las federaciones subsisten en su mayoría por aportes del estado que por ingresos propios.

En el Perú, existen un sin número de disciplinas deportivas unas más organizadas que otras y por ende más y menos rentables, entre los más representativos, populares y con mayor relevancia económica están el fútbol, vóley y atletismo. Espejo Saavedra (2002) explicó que la importancia de la industria del deporte encuentra mayor explicación en tres puntos importantes como:

Primero, la rentabilidad evidenciada en el carácter lucrativo, material deportivo y equipamiento deportivo, cobertura en medios de comunicación y patrocinio. Segundo, el deporte como generadora de empleo, por el empuje interno y las economías de escala

presentadas y, por último, su importancia en la economía como inyección de productividad, implicando el incremento del mismo.

## **1.2. Conclusiones**

La Industria del Deporte, es parte de la industria del ocio y entretenimiento, es una industria incipiente en el Perú, por tanto, una de las menos lucrativas. Por otro lado, la industria del deporte ha cobrado mayor importancia en el mundo por generar riqueza y rentabilidad, impulsando productos complementarios y economías de escala. En el Perú, su importancia va creciendo paulatinamente, impulsada por los derechos de transmisión por televisión y los patrocinios, sin embargo todavía no logra ser una industria rentable, debido a múltiples problemas en su interior como la ineficiente gestión, desordenada organización y al irregular manejo de sus estados financieros, originando que sea una industria que aún subsiste más por aportes del estado que por recursos propios, cabe resaltar que el manejo informal en sus cuentas agudiza dichos problemas.

En consecuencia, entre las razones que explican dicho comportamiento se encontró una mala gestión deportiva, un manejo no adecuado de sus recursos, corrupción y falta de manejo institucional. Por tanto, para mejorar dichas situaciones se requiere analizar a la industria en todas sus dimensiones y modificar su organización para cambiar su visión.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

El deporte siempre estuvo íntimamente relacionado al desarrollo del hombre y al entretenimiento, se venía practicando desde la época preincaica y con la llegada de los españoles recibió una fuerte influencia anglosajona con prácticas deportivas provenientes del mundo europeo, fue más difundida a partir del siglo XIX, específicamente durante los años 1880 a 1920, determinando cambios en los patrones de conducta y costumbre de la población Orrego (2008).

El deporte está ligado a la industria del ocio y el espectáculo, constituye una práctica que permite que las personas se liberen del estrés, es un juego de roles colectivo e integrador, de tal modo que en los últimos años ha aumentado el interés hacia esta industria, los medios de comunicación han dedicado un espacio especial al deporte, generando la atención de inversionistas, tanto en materia de infraestructura deportiva como en la adquisición de clubes deportivos locales.

Países como España e Inglaterra han desarrollado especial interés en la industria del deporte, lo que ha influido en el aumento de aficionados, sobretodo en el fútbol, ello ha generado un impacto económico y un efecto a escala hacia la creación de negocios relacionados con el sector. Siendo industrias como la tecnología, la comunicación, el comercio y el transporte, las que mejor se han desarrollado. Al cierre del 2016 se generaron 194 mil empleos directos vinculados al deporte en España, de ellos 89% es asalariada, asimismo, las empresas relacionadas a la industria son alrededor de 33,000, de los cuales el 79.2% corresponden a actividades deportivas, el 20.2% a comercio al por menor de artículos deportivos y el resto a fabricación de artículos deportivos. (Gobierno de España, mayo 2017).

A nivel local, si bien es cierto que existe un público interesado en esta industria, en el Perú no se está enfocando adecuadamente, lo que origina que los inversionistas no muestren

un interés formal para incursionar en ella. Al respecto es el Instituto Nacional del Deporte (IPD) como organización oficialmente reconocida y encargada de todas las actividades deportivas en el Perú, creada en 1974 y formada por federaciones deportivas que norman las diferentes disciplinas, firmó un convenio con la Sociedad Nacional de Industrias (SINI), en enero del 2014, con lo que manifiesta el interés de las empresas en la práctica deportiva y en la vida profesional no solo del deportistas sino de la sociedad en su conjunto, este apoyo actualmente se está realizando mediante oportunidades laborales a jóvenes deportistas sin desmerecer su participación en certámenes nacionales.

Durante el gobierno de Nicolás de Piérola en 1896, se reglamentó por primera vez la educación física en las escuelas, que respondía al pensamiento que el peruano era físicamente débil y el deporte era la solución para la formación del nuevo ciudadano, y en 1910 con la llegada de los boys-scouts se fortaleció. Orrego, (2008).

Esta práctica también fue llevada a las universidades como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y se organizaron los clubes deportivos, con el fin de fomentar la práctica masiva de los deportes, entre los que destacan el Club Lawn Tennis de la Exposición, que fue creado en 1895, el Club Regatas de Lima, en 1875, el Club de Ciclistas de Lima, fundado en 1897, Lima Boxing Ring, creado en 1921, el Callao Old Boys Club, fundado en 1924, entre otros.

En el Perú el deporte está normado por la Ley 28036 “Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte”, la misma que tiene como objeto desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona. Esta ley define el deporte como:

una actividad física que se promueve como un factor importante para la recreación, la mejora de la salud, la renovación y desarrollo de las potencialidades físicas, mentales y espirituales del ser humano, mediante la participación y sana competencia en todas sus disciplinas deportivas y recreativa (Ley 018-2004 PCM)

En la actualidad, es común que la práctica de las diferentes disciplinas deportivas se realice en calles, no existe un desarrollo urbano que acompañe el desarrollo del deporte, por otro lado, los centros deportivos y clubes, aún muestran una baja calidad en infraestructura en comparación a países desarrollados, lo cual denota un pobre manejo institucional y profesional. Ello repercute de manera negativa en el apoyo a los deportistas destacados, que tienen que recurrir al auspicio y patrocinio de empresas privadas, y a veces, solventar ellos mismos sus gastos para participar en las competiciones internacionales.

La industria del deporte, actualmente engloba diferentes y variadas disciplinas deportivas, en las últimas olimpiadas deportivas Rio 2016, se registraron 28 deportes, 41 disciplinas y 306 competiciones (Súper deporte, 07 de julio del 2016), a nivel nacional entre las competiciones de mayor trascendencia y popularidad se encuentran en primer lugar el fútbol, la que capta mayor atención del público, seguido del vóley por los logros deportivos en años pasados, y finalmente está el atletismo que cobró mayor relevancia después de la última participación en las olimpiadas 2016, cada deporte tiene normas y reglas así como particularidades que las hace diferentes unas a otras sin embargo, un mismo fin brindar espectáculo deportivo. Por tanto, la industria del deporte es amplia como el número de actividades deportivas existan, estudiar todas requiere de un exhaustivo análisis de cada una de ellas, por ello, el presente estudio pretende plantear un plan estratégico para el desarrollo de la industria del deporte en fútbol, vóley y atletismo que actualmente cuentan con más recursos y están en camino a ser explotadas comercialmente las demás actividades deportivas serán merecedoras de un estudio posterior detallado para su desarrollo.

En el Perú el fútbol está representado por la Federación Peruana de Fútbol (FPF), y es miembro de la Federación Internacional de Fútbol (FIFA), la selección nacional y equipos locales participan de eventos regionales a través del ente que los agrupa, la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL). El vóley, está representado por la Federación

Peruana de Vóley (FPV), y el atletismo por la Federación Peruana de Atletismo (FPA), y todas ellas a excepción del fútbol dependen del IPD.

En el Perú, el fútbol está organizado por campeonatos de la Primera y Segunda División, y es la Asociación de Fútbol Profesional quien la norma y organiza. El torneo descentralizado constituye la máxima competición de clubes a nivel local, sin embargo, a decir de los críticos deportivos, adolece de un buen nivel competitivo comparado a Brasil o Argentina.

El fútbol se empezó a formalizar de manera incipiente en el Perú en el siglo XIX. En 1922, se creó la Federación Peruana de Fútbol, más adelante, en el año 1927, el suelo peruano fue sede del Campeonato Sudamericano de Fútbol y es en ese mismo año se formó la primera selección nacional, más tarde, en 1930 el Perú participó en su primer mundial. En cuanto al vóley, se puede aseverar que es la disciplina con mayores logros deportivos, ya que obtuvo en Seúl, la medalla de plata, y a nivel de Sudamérica, logró campeonatos por más de 10 veces consecutivas.

El deporte en general en el Perú ha devenido en fracasos, tanto en clubes como en selección, ello refleja problemas estructurales y organizacionales, las cuales se pueden resumir en dos factores:

- Factores Económico – Administrativo: existe un presupuesto asignado para las federaciones y el IPD, que en estos últimos años fueron destinados a la compra de grandes propiedades deportivas y su implementación para dotar al deportista de instalaciones cómodas para práctica del deporte. Del mismo modo, los clubes muestran una deficiente gestión de sus ingresos. No existe un manejo empresarial para hacer de este deporte un negocio rentable como funciona en Europa, ni una política de estado como sucede en China, que está invirtiendo grandes cantidades de

dinero con la finalidad de convertirse en primera potencia del fútbol y para dinamizar su economía.

Existe capital humano, sin embargo, los deportistas muestran un pobre manejo de técnicas deportivas, lo que influye en un bajo nivel competitivo frente a lo que acontece en otros países.

## **2.2. Visión**

Para el año 2027, el Perú será una industria líder en entretenimiento, rentable y sólida a nivel latinoamericano a través del fútbol, vóley y atletismo.

## **2.3. Misión**

Brindar espectáculos deportivos de calidad en futbol vóley y atletismo, para aficionados y no aficionados, desarrollando en forma integral y sostenible deportistas altamente competitivos, atrayendo la fidelidad y el compromiso de nuestros aficionados, convirtiéndolos en nuestros aliados.

## **2.4. Valores**

Los valores son muy importantes porque son los que “establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y personalidad. Son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir políticas y definir las intenciones estratégicas” (D’Alessio, 2015, p.64). Los valores serán enunciados a continuación:

- Respeto, que debe aplicar al conjunto de empresas, trabajadores y entes que representan a la industria del deporte.
- Responsabilidad, implica que cada uno de los miembros de la industria debe cumplir fielmente con las funciones asignadas, no desviando su atención hacia hechos que atenten contra las buenas costumbres y los valores.

- Integridad, se trata de valorar a la persona como ser supremo e incentivar la unión y la integridad.
- Disciplina, es un valor que repercute positivamente en la productividad de las personas y correcto funcionamiento de las empresas y los clubes.
- Identidad nacional, es un valor sumamente importante para fomentar el orgullo y la identificación de los deportistas.
- Competitividad, enmarca la probabilidad de éxito.

## **2.5. Código de Ética**

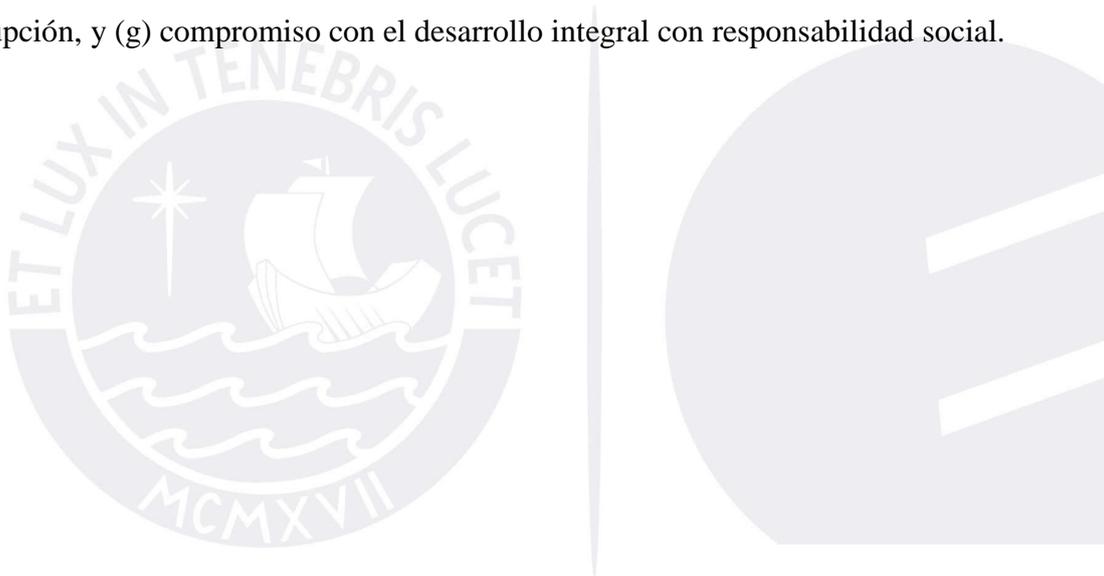
1. Respeto a las leyes y normas deportivas.
2. Incentivar y promover la confianza entre todos los jugadores y los clubes.
3. Contribuir con el respeto a la persona humana y la integridad de las personas.
4. Promover la responsabilidad y disciplina en los deportistas, respetando el código disciplinario impuesto por las autoridades deportivas.
5. Comunicación y transparencia en la información en todos los niveles de la federación y los clubes deportivos.
6. Honestidad en todos los niveles institucionales.
7. Compromiso con el desarrollo integral con responsabilidad social.

## **2.6. Conclusiones**

En este capítulo, se estableció la visión, misión, así como los valores y código de ética. Cabe resaltar que la visión y misión constituyen las piedras angulares de cualquier trabajo de investigación y de toda institución u organización; esto responde a la necesidad de formular en forma clara y objetiva, aquello que se pretende alcanzar, una industria del deporte rentable y de calidad. En base al planeamiento estratégico de la industria del deporte al 2027, un horizonte de tiempo de diez años, se pretende lograr que el Perú sea una industria líder, rentable y sólida a nivel latinoamericano en la industria del entretenimiento a través del

fútbol, vóley y atletismo. Las cuales constituyen actividades deportivas que en la actualidad no generan rentabilidad, sin embargo, constituyen las más populares y que mayor interés generan en los inversionistas privados por su gran desarrollo en el mundo.

El planeamiento estratégico de la industria del deporte expone seis valores básicos para su desarrollo que son: (a) respeto, (b) responsabilidad, (c) integridad, (d) disciplina, (e) identidad nacional, y (f) competitividad. Del mismo modo, se cuenta con siete códigos de ética que se señalan a continuación: (a) respeto a las leyes y normas, (b) incentivar y promover la confianza entre los jugadores y los clubes, (c) contribuir con el respeto a la persona humana, (d) promover la responsabilidad y la disciplina entre los deportistas, (e) comunicación y transparencia en la información, (f) honestidad y eliminación de la corrupción, y (g) compromiso con el desarrollo integral con responsabilidad social.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Analizar el entorno es muy importante para poder determinar los factores que afectan el accionar del deporte en el Perú. “El análisis del entorno comienza por evaluar que pasa en los siguientes niveles: el globo terrestre, los continentes, los países, las regiones/los estados, los sectores, las corporaciones, las unidades de negocio, y las funciones/los procesos”.

(D’Alessio, p.85, 2015).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo a Hartman, (1978), en el modelo de la Teoría Tridimensional de las Naciones identificó tres dimensiones. La primera dimensión se refiere a los intereses nacionales, como segunda dimensión menciona el potencial nacional y finalmente están los principios cardinales, las cuales se detallan a continuación:



Figura 1. Tridimensional de las Relaciones entre países.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. p.96), por F. A. D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Para analizar los intereses nacionales es importante determinar ¿qué se entiende por intereses nacionales?, “los intereses nacionales son los que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. Estos pueden ser comunes u opuestos.

Nuechterlein clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y

periféricos” (D’Alessio, 2016, p.94). Por tanto, estos intereses nacionales constituyen objetivos trazados por el estado y que en relación a los demás pueden ser comunes u opuestos, las mismas que no son parte de una negociación.

El Perú no cuenta con un plan estratégico nacional y por ende no existe uniformidad en los intereses nacionales, sin embargo, se ha clasificado de acuerdo a su intensidad y entre ellos se tiene (ver Tabla 1): desarrollo económico, calidad de vida, potencial y referente en el deporte, infraestructura nacional y seguridad nacional.

**Tabla 1**

*Matriz MIN de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo económico			*Chile *Brasil	
2. Mejorar la Calidad de Vida		*Colombia		
3. Ser Potencia y referencial en la rama deportiva			*Chile *Ecuador	**Brasil **Argentina
4. Infraestructura Nacional		*Bolivia	**Brasil *Chile	
5. Integridad Nacional			*Chile **Chile **Ecuador	

Adaptado de: *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia.* (3a., p.95), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En cuanto al crecimiento económico, se observó una tendencia positiva del Perú en temas económicos por su buen manejo de política fiscal, que lo llevaron a ser unas de las naciones de la región con un crecimiento económico constante durante los diez últimos años, esto se contrasta con los intereses de Brasil quienes buscan ser una potencia a nivel latinoamericano, lo cual fue evidenciado no solo en las cifras económicas de su PBI sino también en el fin común que ambas naciones buscan.

En lo referente a nivel latinoamericano, Brasil tiene la hegemonía lo que le permite ser líder deportivo, lo cual se contrasta con los intereses peruanos. Este mismo análisis se realizó con respecto a la infraestructura nacional e integridad nacional arribando a una importante conclusión “alcanzar a ser potencia”, así como la integridad nacional y la infraestructura. Este punto, es fundamental para fomentar el fortalecimiento de la industria, en el caso de calidad de vida se tendría intereses comunes con Colombia. El estado peruano, sigue buscando proporcionarle a su población mejores condiciones de vida, mientras que Brasil y Argentina son intereses opuestos, al ser estos países potencias deportivas que buscan mantenerlos.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional guarda concordancia con los intereses nacionales. Al respecto D'Alessio (2015), indicó que tan débil o fuerte puede llegar hacer un estado para alcanzar esos intereses nacionales. En ese sentido, la capacidad nacional (fortalezas o debilidades) se observa desde siete puntos importantes: a) demográfico, b) geográfico, c) Económico, d) desarrollo tecnológico, e) histórico, psicológico, y sociológico, f) administrativo, y, g) las fuerzas armadas.



Figura 2. Mapa Geopolítico del Perú.  
Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe>

### Demográfico:

Considerando que la población peruana para el año 2016 según cifras del INEI, se estimó en 31 826,018 de pobladores, se observa un gran potencial humano para el desarrollo de disciplinas deportivas. Según, el informe de las Naciones Unidas, China es el país más poblado del mundo con 1,355,692,576 habitantes, el Perú ocupa el puesto 42 y la octava posición a nivel de la región. A nivel de territorio nacional es la costa peruana la región natural más poblada. Según datos del INEI agrupa al 56% de la población nacional.

**Tabla 2**

#### *Superficie del Territorio Nacional y Población 2015*

Región Natural	Superficie		Población	
	<i>Km<sup>2</sup></i>	%	Abs	%
Total	1,285,216	100.00%	31,151,643	100%
Costa	150,873	12.00%	17,524,121	56%
Sierra	358,989	27.90%	9,265,072	30%
Selva	775,354	60.30%	4,362,450	14%

Fuente : INEI, Tomado de:  
[www/inei.gob.pe/estadísticas/indicetematico/poblaciónyvivienda](http://www/inei.gob.pe/estadísticas/indicetematico/poblaciónyvivienda).

Según datos del INEI, para el año 2015, del total de población el 49.9 % son mujeres y 50.10 % son hombres, una población emparejada (ver Figura 3), así mismo, su tendencia es a envejecer las mismas que se revelan con las tasas de mortalidad y natalidad las cuales son promedio, de acuerdo a ese informe que las personas que nacerán son de 130, 578 y fallecerán 175,589, lo que nos da un promedio a la fecha de una población joven de 0 a 19 años en promedio.

Se tienen cifras muy limitadas en cuanto a estadísticas deportivas, sin embargo, según datos registrados en el Instituto Peruano del Deporte para el 2015 los participantes en actividades deportivas aumentaron en 45% respecto al año anterior, esta cifra se estuvo incrementando año a año pasando del 2010 de 965,297 participantes a 2048,701 para el 2015 lo que significó un incremento del 2015 en 112% (ver tabla 03).

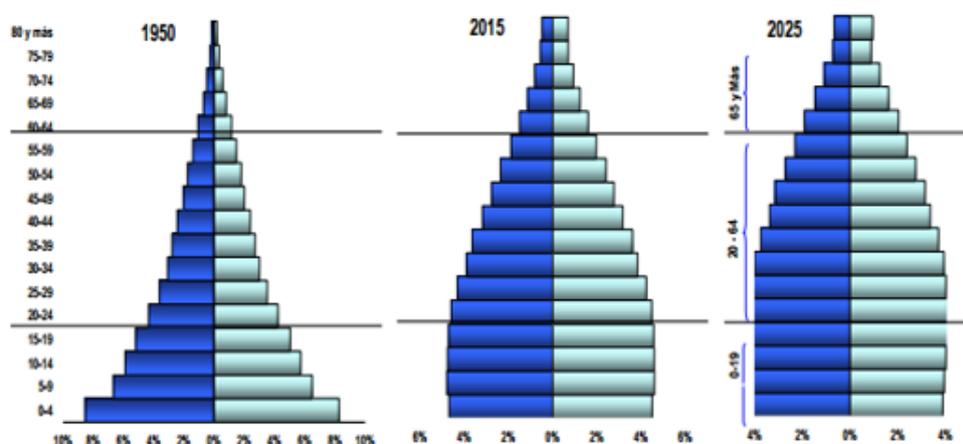


Figura 3. Pirámide de la Población Peruana 1950, 2015, 2025.  
Tomado de <https://www.inei.gob.pe>

**Tabla 3**

*Participantes en Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas*

Año	Total	Actividades físicas, deportivas y recreativas por ámbito							
		adulto mayor	Comunal	Discapacitados	Escolar	Laboral	Penal	Talentos Deportivo	Universitarios
2010	965297	6136	200412	1483	563450	17829	12926	987	162074
2011	780914	3932	158280	1688	425804	15301	12988	1039	161882
2012	1880569	10847	610234	5500	821447	16875	90036	186305	139325
2013	1534288	13727	355258	9048	868485	17527	10101	43527	216615
2014	1410441	29929	543158	12176	511265	31201	539	33650	248523
2015	2048701	18480	1018483	31031	345666	44882	1322	8832	580005

Tomada de: *Plan nacional del deporte 2011-2030 del IPD.*

Fuente: IPD Unidad de Estadística y presupuesto, Estos datos corresponden a la población participante por grupos de actividades físicas y condición de deportistas, que muestran los años 2010 al 2015 con lo que se observan el total de la población dedicada al deporte

**Geográfico:**

El Perú tiene una geografía compleja y heterogénea, está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Tiene una extensión de 1, 285,215.60 km<sup>2</sup> que corresponde a 0,87% de la superficie continental del planeta. El Perú se constituye en el decimonoveno país más grande del mundo, el sexto del continente americano y el tercer país más grande de América del Sur, su importancia resalta porque gran parte de su territorio es atravesada por el

rio Amazonas, el río más largo y caudaloso del mundo y sobre todo navegable favoreciendo la realización de deportes de aventura en sus aguas.

El territorio del Perú se ubica entre los paralelos:  $0^{\circ}01'48''$  LS Al Norte de Gueppí, cerca del Ecuador.  $18^{\circ}21'03''$ LS Extremo meridional de Pascana de Hueso a orillas del Pacífico y entre los meridianos:  $68^{\circ}39'27''$  LW Confluencia del río Heath con el Madre de Dios.  $81^{\circ}19'34,5''$  LW Punta Balcones, Piura al Sur de Talara, extremo occidente de Sudamérica. Por esta ubicación el Perú tiene un gran potencial geográfico, gastronómico, marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida. Esta diversidad geográfica favorece el comercio mundial.

El Perú desde el 2014 es miembro de la OCDE (Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), dicha organización es un grupo selecto de países en el cual se debaten las políticas públicas de vanguardia y que agrupa a los países que representan el 70% de la economía global. Así mismo, el Perú es miembro del Foro de Cooperación Económico Asia – Pacífico (APEC), establecido en 1989, y que agrupa a 21 miembros de las economías más influyentes del Asia y Pacífico con el objetivo de consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países que la conforman, al tratar temas relacionados con el intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes.



*Figura 4.* El Perú, país marítimo, andino, amazónico, biocéánico  
Tomado de: <https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/CapituloII>.

De acuerdo a lo observado en la Figura 4, el panorama geográfico el Perú muestra un potencial importante a través de sus tres regiones naturales: costa, sierra y selva, con climas y latitudes diferentes que la hace privilegiada para la práctica del deporte, puesto que al no poseer infraestructura de primer nivel existen áreas verdes naturales donde se practica deporte. A nivel mundial, se estuvo debatiendo sobre el juego de competencias desarrolladas en ciudades con climas extremos (cálidos y fríos), por los efectos en la salud del deportista, desarrollándose como práctica la aclimatación como medida de prevención, que repercuten en las condiciones físicas y de rendimiento del deportista.

Son influyentes e importantes las condiciones como la conducta de los espectadores, entrenador, instalaciones deportivas y la situación geográfica del lugar donde se realizan las competencias, haciéndose necesarias la planificación en situaciones de clima y geografía, con el objeto de lograr la aclimatación del deportista a las condiciones geográficas por razones de hipoxia. “la necesidad de la adaptación de los deportistas a las condiciones de calor y humedad elevados también es objeto de constante atención. Las diferencias horarias influyen sobre el ritmo biológico diario establecido, en la actividad de las funciones motriz y vegetativa de los deportistas” (Platonov, 2001, p.35).

#### **Económico:**

El Perú tiene una de las economías con mayor crecimiento en los últimos años, según informes del Banco Mundial, en términos de crecimiento del PBI, desde el año 2010 hasta el 2016 el PBI del Perú creció a un promedio de 6%, sin embargo, si se analiza los últimos 16 años, la economía peruana está creciendo consecutivamente a tasas promedio superiores de la región latinoamericana, aunado a una baja inflación, bajo nivel de endeudamiento, y perspectivas de mejoras en el ámbito de la inversión privada, conduciéndola a ser catalogada como “la estrella en ascenso” según informes del Fondo Monetario Internacional (FMI) (ver Figura 5).

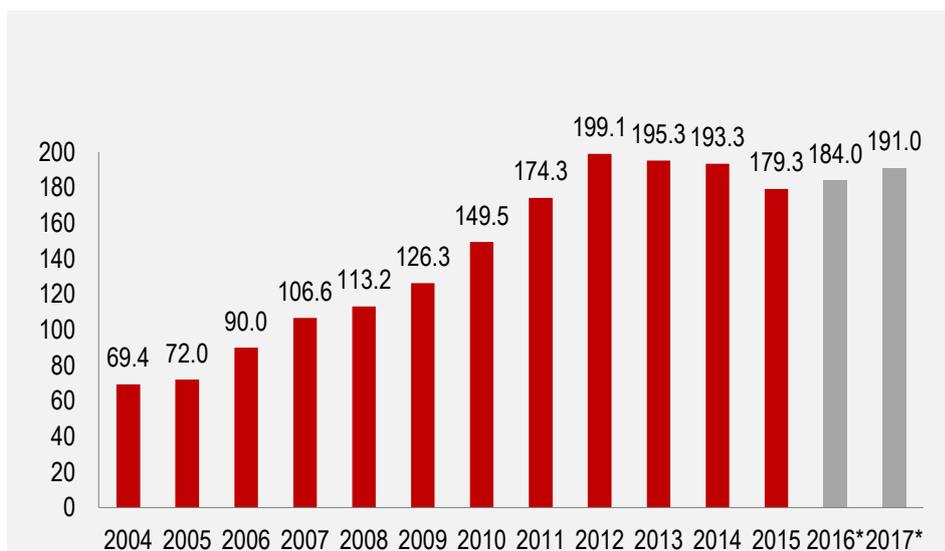


Figura 5. Producto Bruto Interno 2004-2016

Tomado de <https://www.proinversión.gob.pe> Fuente BCRP y MEF

En cuanto al PBI per cápita de la región, vale decir la capacidad que tiene el país para generar riqueza y bienestar material, muestra cifras alentadoras. Del 2000 al 2015 el Perú ha mostrado una tendencia creciente, de tal modo que a finales del 2016 el PBI per cápita fue de S/12,518, posicionándose por debajo de cercanos competidores entre los que destaca Chile con un PBI per cápita de S/23,507. Estos datos observados corroboran que existe una clara disminución de la desigualdad en los ingresos en el país. (Ver Figura 6).

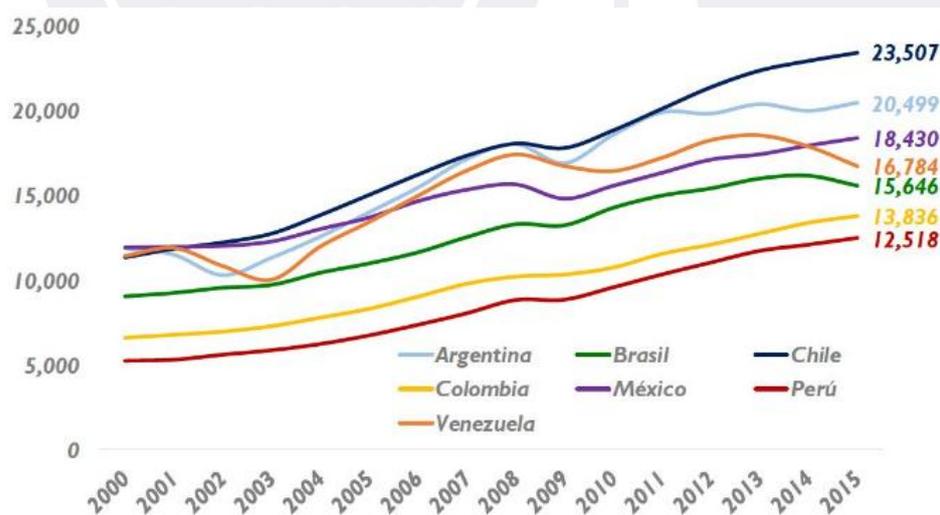


Figura 6. PBI per cápita del Perú y Países de la Región (Poder Adquisitivo)

Tomado de <http://gestion.pe/economia/pbi>. “como esta nuestro ingreso habitante frente países región”. Fuentes FMI y Macroconsult

## **Tecnológico y Científico**

Según informes del Foro Económico Mundial (WEF), el Perú está ubicado en la posición 90 en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, que evalúa el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. A nivel de Latinoamérica, Chile ocupa el puesto 38 y Uruguay el 46. Esta baja posición del Perú en el panorama mundial de tecnología encuentra relación directa con el sistema educativo de baja calidad, el cual se ubicó en el puesto 133, y el precario interés de la educación en matemática y ciencia (puesto 138). Según el director de CJava aseveró que India es un buen ejemplo a seguir. Actualmente este país tiene una gran desarrollo tecnológico debido a que invierte en conocimiento más que en insumos (Gestión, 15 de abril 2015). Por consiguiente, la educación es el factor clave para lograr un desarrollo inclusivo, asimismo, la tecnología va a permitir acelerar el ascenso del potencial humano.

### **Histórico, psicológico, y sociológico:**

El Perú, posee una gran variedad cultural, histórica, racial y cultural, que a través del tiempo se han unido. En ese sentido, el peruano de hoy, según Bruce, se caracteriza por su carácter luchador y emprendedor. Contreras afirmó "El peruano lucha, hace negocio, se educa, quiere ser mejor, pero sigue encontrando obstáculos y vive un grado de frustración" (Contreras, 28 de julio del 2012).

Por tanto, para el éxito en los negocios se hace necesario una mezcla entre emprendedor e innovador. El peruano es entusiasta, pero le falta canalizar sus ideas.

La relación entre el aficionado, hincha, deportista o club es estrecha, el deporte cohesion a la gente como símbolo de identidad nacional, este vínculo es fuerte genera pasiones, especialmente en la población latinoamericana, sin embargo Espinoza concluyó que "es arbitrario porque no elegimos ser hinchas de un país, sino que ahí nacemos, a diferencia

de un club, que sí tiene una identidad que se puede defender por elección propia”, convirtiéndose a la larga en un símbolo que representa a un país. (Espinoza, 8 de junio del 2012)

### **Organizativo y Administrativo:**

El Estado peruano está organizado por tres poderes: el Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. Así mismo está constituido por organismos constitucionales autónomos como es el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, La Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca y Seguros. Organizado a lo largo del territorio por gobiernos regionales y locales elegidos democráticamente bajo elecciones nacionales. A la fecha existen 26 regiones en el Perú.

En cuanto a la organización del deporte, en el Perú se estructura por federaciones deportivas, regidas por el IPD. En el 2003 mediante ley de promoción y desarrollo del deporte señala que el Sistema Deportivo Nacional (SISDEN) lo integran tanto instituciones privadas y públicas como:

- El Instituto Peruano del Deporte.
- El Comité Olímpico Peruano.
- Los gobiernos regionales a través de los consejos regionales del deporte.
- Los gobiernos locales.
- Las organizaciones deportivas públicas, privadas y comunales.
- Las universidades.
- Los institutos superiores.
- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú.
- Instituciones educativas.

- Los centros laborales.
- Las comunidades campesinas y nativas.
- Los colegios profesionales del Perú.

#### **Fuerzas Armadas:**

Las fuerzas armadas en el Perú están encargadas de defender la soberanía del estado y la seguridad de la población peruana. Su organización está bajo el mando del Presidente de la República.

El Perú tiene uno de los menores presupuestos en defensa, ubicado en el puesto 51 de la región, por debajo de Brasil, Chile y Argentina, debido a que en los últimos años la seguridad nacional, tanto interna como externa, han ganado mayor importancia, lo que hace que los gobiernos inviertan más en gastos militares.

#### **3.1.3. Principios cardinales**

“Los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos” (D’Alessio, 2016, p.95), identificando cuatro principios cardinales como son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos lo que nos permite entender el comportamiento observado en una nación.

#### **Influencia de Terceras Partes:**

El Perú, arrojó tasas de crecimiento de 5.8% anual entre el período 2001 hasta el 2015, convirtiéndose en la economía que más creció en América Latina, sin embargo, este último año arrojó un crecimiento de 4.0%, lo que obedece en gran medida al alza de los precios del cobre a nivel mundial según fuentes del FMI. El crecimiento de la economía peruana, se centra en gran medida a la producción minera que duplicó su producción, mientras que el resto de sectores de la economía sólo crecieron a orden de 2.0% anual lo que posiciona al país como una economía preponderantemente primaria y dependiente de las

potencias mundiales como son Estados Unidos y China, esta última catalogada como la segunda economía más fuerte del mundo.

Entre los principales compradores (destino de nuestras exportaciones) se encuentra en primer lugar China, seguido de EEUU, Suiza y Canadá, aún la economía peruana depende mucho de lo que pueda pasar en estos países. Ante ello, Flores, aseveró que el Perú necesita otros motores de crecimiento, basados en la productividad y la eficiencia (RPP, 01 febrero 2016).

### **Lazos pasados y Presentes:**

Este principio mide la relación estrecha entre el pasado y el futuro, el Perú se caracteriza por tener un pasado bien acentuado en su historia, como Arguedas lo calificó “un país de todas las sangres” resumiendo el gran cúmulo de culturas pre-incas que dieron origen a la gran cultura Inca, con una propia identidad y organización, que fue una de las más fuertes de la región comparadas con la Maya y la Azteca en su tiempo. Abarcó territorios que hoy forman parte de Chile, Bolivia y Argentina. Posteriormente en 1532 se dio la conquista española a los territorios incas, con ello se selló la unión española e inca, finalmente en 1821 se consagró la independencia del Perú, como una nación libre y soberana sin intromisión española en sus asuntos organizativos, políticos, y gubernamentales.

Hoy en día, el Perú muestra importantes avances en lo económico, con una buena disciplina fiscal que la llevan a ser una de las más importantes naciones con un crecimiento económico sostenido durante 16 años.

### **Contra balances e Intereses:**

América Latina comprende un territorio de 22 222 000 km<sup>2</sup>, con una gran diversidad de climas y regiones, al interior de las mismas existe bastante competitividad, sin embargo no todas las naciones invierten en deporte en la misma proporción. Entre las competiciones deportivas de mayor trascendencia se encuentra los Juegos Panamericanos, puesto que

representan para las naciones latinas la posibilidad de desarrollar el talento de los deportistas. Es Estados Unidos, el país que destina anualmente más de 1,000 millones de dólares en programas relacionados al deporte, otro de los países que impulsa este sector es Brasil.

El que una nación invierta en deporte y destine una parte del PBI para mejorar las prácticas deportivas denota el interés en dicha industria, el Perú, en ese sentido está venido a menos lo que acarrea muy poca inversión privada en dichas actividades. Esta situación se contrasta con Estados Unidos, China y los países europeos, que se han preocupado por desarrollar los centros de alto rendimiento (CAR), que son complejos deportivos que buscan mejorar el rendimiento de los deportistas, con espacios de entrenamiento de primer nivel, entrenadores bien capacitados y última tecnología a fin de alcanzar la excelencia deportiva.

#### **Conservación de Enemigos:**

El Perú, es una nación con menores logros deportivos que el resto de países latinoamericanos, esto debido no sólo a la poca inversión en actividades deportivas, sino que la distribución de la inversión es precaria. En el 2013 el Perú invirtió cuatro veces más en deporte que Colombia (datos de Comex Perú), sin embargo, los logros deportivos fueron menores, priorizando la inversión en infraestructura deportiva frente a la formación técnica del deportista, prueba de ello es que el 84% de la inversión fue destinado a infraestructura y sólo el 16 % destinado a la mejora del desempeño deportivo.

Se debe señalar que el Perú no es el único país con problemas, existen otros países que cuentan con deficiencias similares, sin embargo, el problema del deporte en general reside en la organización, falta de responsabilidad y de una visión clara que le permita conseguir logros deportivos y desarrollo de la industria desde una perspectiva privada como hacen los países europeos.

### 3.1.4. Influencia del análisis en la industria del deporte

El análisis tridimensional de las naciones se utiliza para poder ver la industria en general como un todo, para luego desagregarla y analizar la influencia del entorno.

En este sentido, los factores e intereses nacionales analizados e identificados hasta el momento son tomados como fortalezas o debilidades de la industria las mismas que afectan el accionar de la industria deportiva en particular, y con ella encontrar elementos relevantes que ayuden no solo a explicar la problemática sino también los puntos concordantes de donde se forje oportunidades de mejora.

Algunos de los factores importantes para el desarrollo en forma directa y positiva del deporte en general, son las condiciones económicas del país ya que por ejemplo el crecimiento del PBI repercute en los ingresos de las personas lo que eleva la demanda interna y con él, las utilidades de la industria en general, y por el lado de las inversiones, este panorama económico favorece al atraer inversión privada.

A nivel del gobierno, la inversión del estado en actividades deportivas y recreacionales está aumentando, sin embargo, comparado a Chile, Brasil, Estados Unidos y Colombia, superan lo ejecutado por Perú. Por otro lado, la diferencia radica no sólo en los volúmenes de inversión en el desarrollo del sector sino en la estructura misma, mientras que el Perú invierte en infraestructura, los otros lo hacen más en elevar el desempeño de sus deportistas, adicionalmente, el apoyo de las empresas privadas es aún incipiente, concentran un mayor apoyo en el fútbol bajo la modalidad de sponsor y casi nulo en atletismo y otras disciplinas menos comerciales y visibles para el público peruano.

En conclusión, para desarrollar la industria del deporte es importante la participación de inversiones privadas, a través del “free publicity”, ello requiere que los deportistas se involucren emocionalmente con el consumidor, luchen por logros deportivos, a fin de

desarrollar su marketing personal y con ello aumenten su valor para ser sujetos de mayor aprecio y valía por parte del sector empresarial.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Por su ubicación geográfica el Perú es un país privilegiado, no sólo se encuentra en la parte central occidental de América del Sur, sino que es un país que mantiene límites con más países en la región, como son Chile, Bolivia, Ecuador, Colombia, Brasil, esto hace que el comercio sea más fluido en forma terrestre, aérea y marítima. Así mismo, posee una gran variedad de climas, está dividida por tres regiones naturales como son costa, sierra y selva, lo que la hace también favorable para la práctica de muchos deportes.

Según lo descrito en el Plan Nacional del Deporte “es el deporte en general, que, dada su estrecha relación con el medio ambiente, al que influye con sus instalaciones y competiciones, recibe influencia al desarrollarse muchas modalidades deportivas en directo contacto con la naturaleza, es el principal promotor de la difusión de los valores del desarrollo sostenible y la cultura ambiental” (Plan Nacional del Deporte, 2011, p.12).

Estudios indicaron que “el fútbol es un juego aeróbico-anaeróbico alternado intermitente, a predominio aeróbico, asistemática e incompleta, lo que significa que más del 70 % de la energía en los 90 minutos proviene de la capacidad de absorber oxígeno, distribuirlo por los músculos, y metabolizar la energía para jugar y que en cualquier momento requiera momentos de carrera – pausa alternados e impredecibles” (Méndez, s.f.), lo que hace que la diversidad de climas afecte el rendimiento del jugador en altura y/o viceversa.

#### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

De acuerdo a Porter (2015) las condiciones de la demanda las relaciona a la naturaleza de demanda interna de los productos o servicios. En este sentido, al observar la demanda de la industria del deporte, medida por la población involucrada al deporte o la cantidad de

personas que participan en las diferentes actividades deportivas se determinó que la demanda, poco a poco ha ido incrementándose desde el año 2010 hasta la fecha, según cifras del IPD se tienen 2'0048,071 participantes ocupados en diferentes actividades tal como se puede apreciar en la Tabla 4.

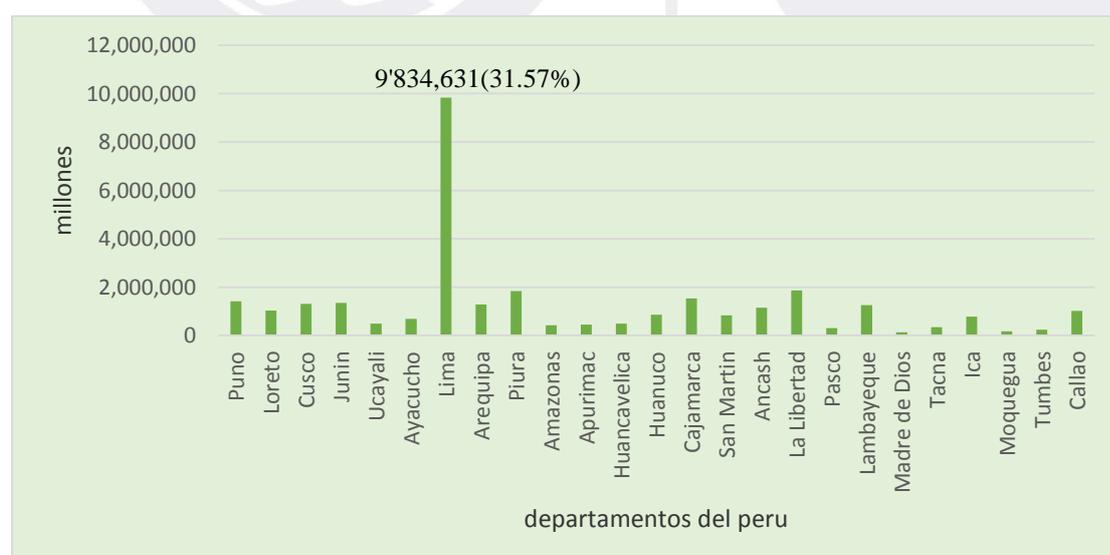
**Tabla 4**

*Cantidad de deportivos por grupos de edad y sexo*

Región	Total	Sexo		Grupos de Edad			Numero de Eventos
		hombres	mujeres	jun-17	18-50	+50	
Total	2,048,701	1,094,133	954,568	1,238,489	790,351	19,861	404
Lima Metropolitana	1,035,580	569,451	466,129	609,531	411,852	14,197	54
Resto de Regiones	1,013,121	524,682	488,439	628,958	378,499	5,664	350

Fuente: Instituto Peruano del Deporte-Dirección de recreación y promoción del deporte, Consejo Regional del Deporte  
Adaptado de: <http://www.ipd.gob.pe/images/documentosdigitales/documentosmapasitio/plannacionaldeporte2011-2030>.

Al observar estadísticas por regiones, se distingue la concentración del 50.54% de la demanda en Lima Metropolitana; lo que guarda relación directa con la concentración de la población en dicha región según las cifras del INEI (ver Figura 7), así mismo, Lima aglutina el 31.57% de la población, si a ello se suma el Callao, esta cifra aumenta a 34.82% de la población total del Perú.



*Figura 7. Población por departamentos Perú 2015*

Extraído de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe) Fuente: Instituto nacional de estadística INEI

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Otro aspecto importante está relacionado a la infraestructura deportiva, que involucra tanto al gobierno regional, local, instituciones públicas y privadas, sin embargo, en el Perú la práctica de actividades deportivas se realiza en su gran mayoría en lozas deportivas. En cuanto a infraestructura, el gobierno planea invertir 1,200 millones para los Juegos Panamericanos del 2019.

Existen 375 escenarios deportivos que utilizan las federaciones y ligas para la práctica de las actividades deportivas, de los cuales prácticamente la tercera parte se encuentran ubicadas en Lima, en concordancia a la población existente en esta ciudad. Cabe señalar que, de los 102 escenarios deportivos en Lima, sólo dos son de propiedad de las federaciones. El centralismo de infraestructuras deportivas está directamente relacionado a la falta de una política pública más inclusiva que desarrolle el deporte en las otras ciudades del Perú.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

En la industria deportiva, se observan muchos sectores relacionados y de apoyo, como las instituciones privadas y públicas. Es el gobierno que destina parte del presupuesto en una partida para el deporte en general mediante el IPD hacia las federaciones deportivas.

Existen muchas instituciones privadas que apoyan al deporte a nivel nacional mediante inversiones en actividades deportivas lo que impulsa la publicidad y por ende el prestigio de la marca. Entre las instituciones privadas de apoyo al deporte están en Chile, ADO Chile. En Perú está ADO Perú, conformada por P&G, Samsung, Claro, RPP y AJE Group, sin embargo, este apoyo está enfocado en la formación infantil más no tiene como fin promover deportistas de alta competencia.

En el fútbol es la FIFA el órgano que se encarga de todo lo relacionado al fútbol. Otro factor importante en el ámbito deportivo son los socios, cada club cuenta con socios aportantes los cuales manejan el equipo con visión privada. En el Perú este manejo es en su

gran mayoría informal, sólo a nivel de federación, no todos los clubes deportivos peruanos de primera división realizan estados financieros, y la mayoría o casi ninguno en la segunda división realizan dichas prácticas, lo que detona la informalidad en el manejo esta actividad.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la Industria del Deporte**

El potencial de crecimiento económico observado en el Perú en los últimos años, aunada a su privilegiada ubicación geográfica en el hemisferio sur, así como su diversidad tanto cultural como biológica observada en su agreste geografía hace del Perú un país atractivo para las inversiones. Esto se complementa con el manejo racional de la economía la cual permite desarrollarse en muchos aspectos, esto influye positivamente en la demanda potenciando el desarrollo del mercado interno, en el sentido que el consumo se convierte en el motor de crecimiento económico. Es así que el deporte en poco tiempo “pasó a ser considerado como un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica y como instrumento de empleo de los recursos humanos” (Pedroza y Salvador, 2003, p.61).

El deporte tiene una gran importancia para la salud de la población y el desarrollo humano en sí, es una fuente impulsadora de desarrollo económico. Al respecto Olabuénaga refirió que

“el deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria. Paralelamente, ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas, como consecuencia de los productos accesorios que suministra, los capitales que mueven sus departamentos, las inversiones que reclaman sus instalaciones, los recursos de marketing y publicidad a los que dan lugar sus espectáculos y concentraciones de masas, la intensa presencia en la vida cotidiana de todos los ciudadanos. (Pedroza y Salvador, 2003, 64).

El deporte abre las puertas para muchas industrias y muchos productos relativamente nuevos en el mercado y con gran rentabilidad, haciendo de éste una importante fuente de empleo.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

D'Alessio (2015), refirió que el análisis PESTE, de la industria, permite identificar y evaluar las tendencias del entorno externo, para evaluar las oportunidades y amenazas de la industria, para así determinar las estrategias que conducirán a potenciar las ventajas y minimizar las debilidades.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

D'Alessio (2015), afirmó que las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son las que determinan las reglas formales e informales bajo los cuales opera la organización. Asimismo, el análisis de las fuerzas políticas y legales debe contemplar el ámbito local, regional y global.

A nivel internacional, existen varias organizaciones que rigen el deporte, entre las más resaltantes se tiene la Federación Internacional de Fútbol (FIFA), fundada en 1904 en Zúrich (Suiza), cuenta con 211 asociaciones nacionales y su objetivo es contribuir al desarrollo del fútbol a nivel mundial. La FIFA está conformada por un Congreso, que cumple un rol legislativo, Comité Ejecutivo, Secretaría General y las Comisiones que apoyan al Comité Ejecutivo. Existen seis confederaciones regionales asociadas a la FIFA, (a) Confederación Asiática de Fútbol (AFC), (b) Confederación Africana de Fútbol (CAF), (c) Confederación de Fútbol de América del Norte, Central y El Caribe (CONCACAF), (d) Asociación de Fútbol de la Unión Europea (UEFA), (e) Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC), y por último, (f) La Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

En el vóley, la Federación Internacional de Voleibol (FIVB), fundada en 1947 en París, Francia; tiene como función administrar las reglas del vóley y organizar las

competiciones, consta de 14 países miembros y regula dos disciplinas: voleibol y vóley de playa. Tiene como misión organizar el campeonato mundial de voleibol, el Grand Prix entre otros. Perú es miembro y localmente cuenta con un organismo rector como es la Federación Peruana de Vóley (FPV). Por último, el atletismo constituye uno de las tres disciplinas más importantes en el mundo, la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF) es el ente rector y agrupa a 214 federaciones nacionales alrededor del mundo, su sede está en Mónaco, está encargada de organizar diversas competiciones entre las que destaca el Campeonato Mundial de Atletismo y la Copa Continental de la IAAF.

Aparte de estas organizaciones, se cuenta con organismos que promueven y controlan la lucha contra el dopaje a nivel internacional, en el deporte es la Agencia Mundial Antidopaje (AMA) que fomenta las buenas prácticas en las competiciones a nivel local e internacional a fin de generar espacios donde el deporte se desarrolle dentro un marco de respeto mutuo.

A nivel regional, la CONMEBOL es el ente rector que agrupa 10 asociaciones nacionales de fútbol en Sudamérica entre los que destacan Brasil, Argentina, Chile y Ecuador, entre otros. Se reúnen cada dos años y cada asociación tiene derecho a voto. Entre las facultades del Congreso están las de afiliar, desafiliar, reincorporar miembros, dictar y modificar el Estatuto (CONMEBOL, 09 de febrero del 2017). En cuanto al vóley y atletismo las organizaciones regionales que promueven la práctica del deporte, están la Confederación Sudamericana de Voleibol, entre los eventos desarrollados destacan el Campeonato Sudamericano de Clubes, este año se realizó en Brasil y la Copa Panamericana Masculino U19, Copa Panamericana U18 y el Campeonato Sudamericano Mayores.

En el Perú, el ente rector del Fútbol es la Federación Peruana de Fútbol (FPF), quien cuenta con una Junta Directiva cuyo presidente es el Sr. Edwin Oviedo Picchotito, con dos vicepresidentes, Sr. Agustín Lozano y el Sr. Franklin Chuquizuta y seis directores, Sra. Cirila

Paitán, Sr. Lucio Alva, Sr. Juan Quispe, Sr Severo Salazar, Sr Genaro Miñán y, por último, el Sr. José Isla. La Federación Peruana de Vóley (FPV) es el organismo adscrito al Instituto Peruano del Deporte (IPD) que promueve y desarrolla la práctica del voleibol en el país. Se debe destacar que a nivel mundial el Perú fue subcampeón mundial de voleibol mujeres en 1982, ocupando el tercer puesto en 1986, y doce veces campeón sudamericano (nivel regional). Por último, la Federación Deportiva Peruana de Atletismo (FDPA), ente que se encarga de velar por el desarrollo del atletismo en el Perú, cuenta con un directorio y la preside Oscar Fernández Cáceres. Este año las atletas Saida Meneses y Gladys Tejeda han clasificado ocupando los primeros lugares en sus respectivas categorías, juveniles y mayores, para el Campeonato Mundial de Guiyang en China que se realizará el 2018.

La ley 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, ley marco nacional que regula a todas las disciplinas deportivas incluida la del fútbol peruano, posterior a ella, la ley 29504 buscó promover la transformación de los clubes deportivos de fútbol en empresas privadas con denominación de sociedades anónimas abiertas con la finalidad de cambiar la dinámica del sistema de administración del fútbol peruano para que se enfoquen en ser organizaciones empresariales rentables y con visión a largo plazo, lamentablemente, luego de seis años de su promulgación aún no hay cambios en el sector (Zapater, et al., p. 47).

Un hecho relevante que remeció a la Federación Internacional de Fútbol (FIFA) sucedió en mayo del 2015 cuando el Departamento de Justicia de los Estados Unidos detuvo a 14 miembros de la FIFA a quienes se les acusó de formar parte de una organización corrupta de blanqueamiento dinero de manera sistemática y profunda, las investigaciones revelaron que “recibieron sobornos y comisiones de representantes de medios por más de 100 millones de dólares, desde principios de los noventa hasta la actualidad. A cambio recibían derechos mediáticos y de publicidad en torneos de fútbol en América Latina” (La Nación, 27 de mayo del 2015). El escándalo de la FIFA repercutió en el Perú por lo que se inició una

investigación a Manuel Burga, ex presidente de la Federación Peruana de Fútbol durante 12 años y hoy extraditado a la justicia de los Estados Unidos. Manuel Burga fue encontrado culpable de recibir sobornos por 5 millones de dólares (El Comercio, 28 de diciembre del 2016), la repercusión a nivel local en la FPF, ocasionaron cambios en la plana directiva creándose la unidad de Director Deportivo en la Unidad de Menores, representado por Juan Carlos Oblitas, asimismo se aceptó la dimisión de Martín Ugarriza, ex asesor legal de Manuel Burga y a cambio ingresó Juan Monroy Gálvez (El Comercio, 29 de mayo del 2015).

Por consiguiente, existen diferencias significativas en el desarrollo de la industria del deporte en el Perú y el mundo, como nivel de competitividad personal y colectivo, calidad de juego, el nivel de gestión y dirección de sus dirigentes, corrupción de funcionarios, y visión empresarial del deporte en general, aunada a la falta de interés del gobierno en desarrollar un plan estratégico sostenible y serio a largo plazo, a pesar de contar con una ley que promueve su transformación a empresas privadas. El Club Boca Juniors de Argentina percibe ingresos por productos oficiales, patrocinadores y publicidad oficial, aporte de socios, patrocinador técnico, ticketing, derechos de televisión, transferencias de jugadores y negocios colaterales, mientras que, en el Perú, los clubes subsisten con sólo tres, derechos de televisión, sponsors y ticketing (Carrillo, Gestión, 6 de febrero del 2015).

En relación al voleibol, la Federación Peruana de Voleibol (FPV) convocó a un nuevo director técnico, Luizomar de Moura, brasileño con 30 años de carrera, campeón del Mundial de Menores 2005, Mundial de Jóvenes 2007 y Mundial de Clubes en el 2012 en Qatar (Federación Peruana de Voleibol, 18 de marzo 2017).

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Son las distintas variables económicas que van a influir en las decisiones de inversionistas y en el poder adquisitivo de los clientes, en este caso, los clientes e inversionistas interesados en el sector del deporte. Dentro de las variables económicas críticas

que influyen en el deporte se ha considerado: (a) producto bruto interno per cápita, (b) inflación, (c) riesgo país, (d) tasa de interés, (e) tipo de cambio, (f) precio.

Según estudios de la Corporación Francesa de Comercio Exterior (COFACE) se estima que para el 2017 los países emergentes seguirán afectados por los riesgos bancarios y políticos por lo que la tasa de crecimiento promedio del PBI mundial será de 4.1%, para el caso de la India se espera que cierre con 7.5% y China, 6.3% durante este año. Si se observa el panorama mundial, las economías avanzadas mantendrán tasas de crecimiento del PBI en promedio del 1.6% similar al 2016 (ver Figura 8). La política proteccionista aplicada por Trump en Estados Unidos (EEUU) afectará las economías de México, Honduras y El Salvador por su alta dependencia de las exportaciones hacia ese país. En los países europeos como Alemania, Francia, Italia, Rusia, España y Reino Unido se avizora un decrecimiento respecto al año anterior de 0.5% debido a los ataques terroristas que generan una sensación de inseguridad para la inversión privada (COFACE, 24 de enero del 2017).

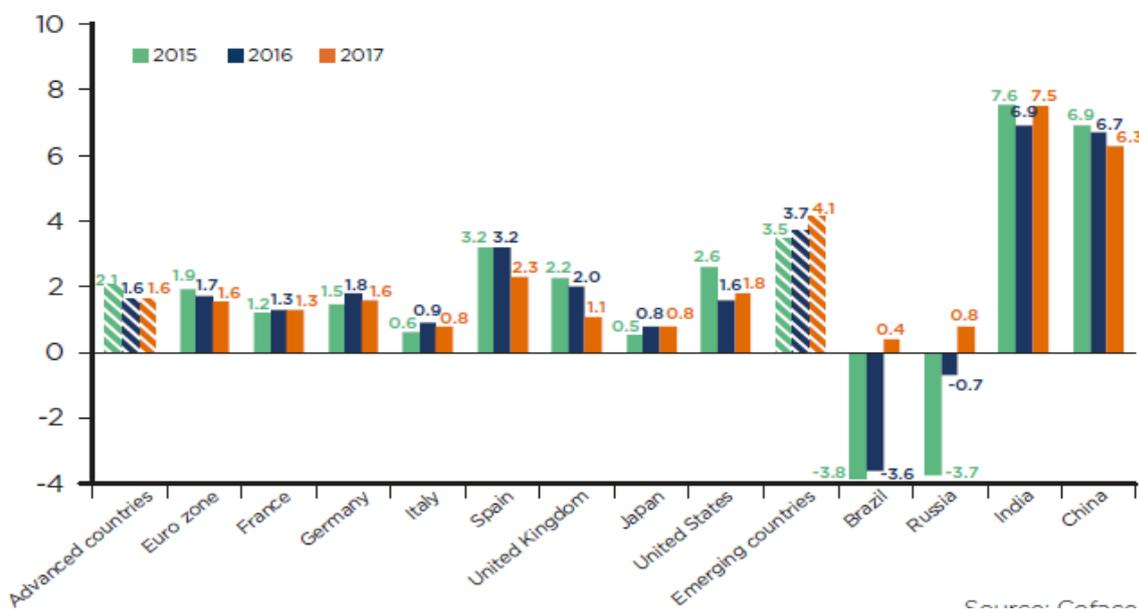


Figura 8. Tasas de crecimiento del PBI en el mundo 2015-2017  
Adaptado de: <http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-Publicaciones/Publicaciones/2017-Unano-de-riesgos-politicos-y-bancarios-para-los-paises-emergentes>

Es importante tener un panorama global de las principales economías como son Estados Unidos (EEUU) y China. EEUU cuenta con 321,601 millones de habitantes, el PBI es de 56,084 millones de dólares. En base a un estudio de COFACE, EEUU cerrará con tasas de crecimiento de un dígito, 1.8% para el 2017, una inflación de 2.1%, la balanza comercial durante los últimos tres años cerró en negativo en 4.3% para el 2017 (ver Tabla 5). Este país caracterizado como una de las primeras economías a nivel mundial y referente como guía de acción, en cuanto al manejo de la deuda pública mantiene históricos superiores al 100% desde el 2014, para el 2017 será de 108.4% (COFACE, 7 de febrero del 2017) lo que denota adecuado manejo y disciplinario de su economía los cuales repercute en la población y la generación y participación en mayores competencias deportivas.

**Tabla 5**

*Indicadores macroeconómicos de los estados unidos*

País EEUU	2014	2015(f)	2016 (e)	2017 (f)
PBI (%)	2.4	2.6	1.6	1.8
Inflación (%)	1.6	0.1	0.2	2.1
Balanza Comercial(% PBI)	-4.2	-3.5	-4.1	-4.3
Saldo Cuenta Corriente (%PBI)	-2.2	-2.6	-2.4	-2.7
Déficit Público (%PBI)	104.7	105.2	108.2	108.4

Fuente: COFACE,

Adaptado de <http://www.coface.com.pe/Estudios-Economicos/United-States-of-America#>

El presidente de los EEUU, Donald Trump señaló como ejes de la política gubernamental estadounidense: (a) inversión de un billón de dólares en infraestructura en un plazo de 10 años, (b) reducción de los impuestos a la clase media y al sector empresarial para generar 25 millones de empleos en un lapso de 10 años, (c) eliminación del Obamacare, que es un seguro de salud general para los ciudadanos de EEUU, (d) control de inmigrantes, especialmente de aquellos países donde existe un clima de violencia y terrorismo (El Huffintong Post, 8 de febrero del 2017).

En cuanto a China, es un país con una población de 1,373,541,273 de habitantes, un tercio de la población es joven, 30.37% está entre 0 a 24 años. Su población tiene una edad promedio de 37 años. El PBI per cápita es atractivo, US\$ 8,141. (Central Intelligence Agency, 09 de febrero del 2017). Durante los últimos 30 años China ha desarrollado un plan estratégico de crecimiento de la economía basados en el impulso de las inversiones y enfoque en el sector manufacturero e inmobiliario, como resultado las tasas de crecimiento son altas respecto al resto de países, durante el 2016 cerró con una tasa de crecimiento del PBI de 6.7% y un manejo saludable de la tasa de inflación, 2.1%. Para el 2017 (ver Tabla 6) se espera una leve caída del PBI explicado fundamentalmente por la reducción de las inversiones en el sector inmobiliario, China enfoca su estrategia en el mercado interno, un mercado atractivo por la masa crítica de habitantes que posee respecto a otros países del mundo (COFACE, 9 de febrero del 2017).

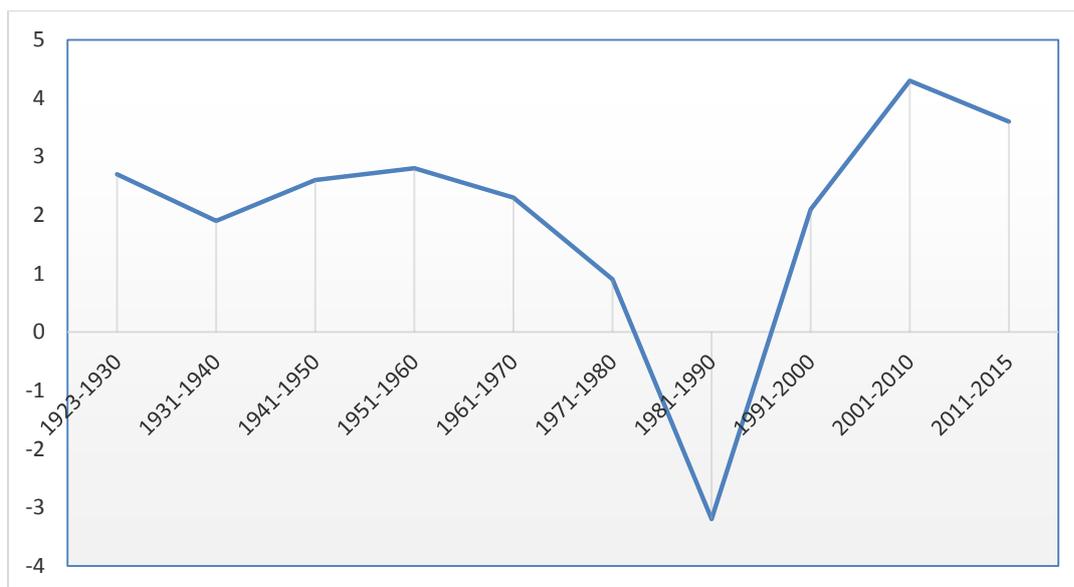
**Tabla 6**

*Indicadores Macroeconómicos de China*

País China	2014	2015(f)	2016 (e)	2017 (f)
PBI (%)	7.3	6.9	6.7	6.5
Inflación (%)	2.0	1.4	2.1	2.3
Balanza Comercial(% PBI)	-0.9	-2.7	-3.0	-3.3
Saldo Cuenta Corriente (%PBI)	2.6	3.0	2.4	1.6
Déficit Público (%PBI)	39.8	42.9	46.3	49.9

Tomado de COFACE, <http://www.coface.com/EconomicStudiesandCountry>

En cuanto al Perú, mostró indicadores de crecimiento del producto bruto interno (PBI) cíclicos, tal como se muestran en la Figura 9, es a partir de 1991 que muestra resultados alentadores incluso en épocas de recesión mundial como fueron los años 2009 al 2011, de tal modo que durante los últimos tres años fue del 2.4% (2014), 3.3% (2015) y 3.9% (2016). Según las Memorias 2015 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) al cierre de ese año el PBI registró un mayor dinamismo debido a los sectores minería metálica y pesca. Al cierre del año 2016 el país mantuvo una buena performance del PBI respaldada igualmente por la minería metálica, pesca y electricidad y agua (BCRP, febrero 2017).



*Figura 9.* Producto Bruto Interno Variación % por décadas

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) e Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria.html>.

En relación a la demanda interna, información oficial del BCRP señaló que para el 2015 fue del 2.9%, impulsada básicamente por el consumo público (9,5%) y privado (3.4%), mientras que, la inversión mostró tasas negativas, al cierre del 2014 fue de -2.1% y -5% (2015). Se prevé que con el cambio de gobierno y el establecimiento de las políticas de Kuczynski (2016- 2021) se reactivarán los principales proyectos de inversión pública permitiendo con ello generar un impacto positivo al crecimiento del PBI, un estudio de BBVA Research señaló que la inversión total será del orden del 4.2% superando así los resultados de años previos (ver Figura 10).

En cuanto a la inflación, según datos del BCRP, existe un control de los precios lo que demuestra una buena gestión de políticas de Estado, la tasa de inflación fue de 3.2% (2014), 4.4% (2015) y cerró con un 3.59% a diciembre del 2016 (ver Tabla 7).

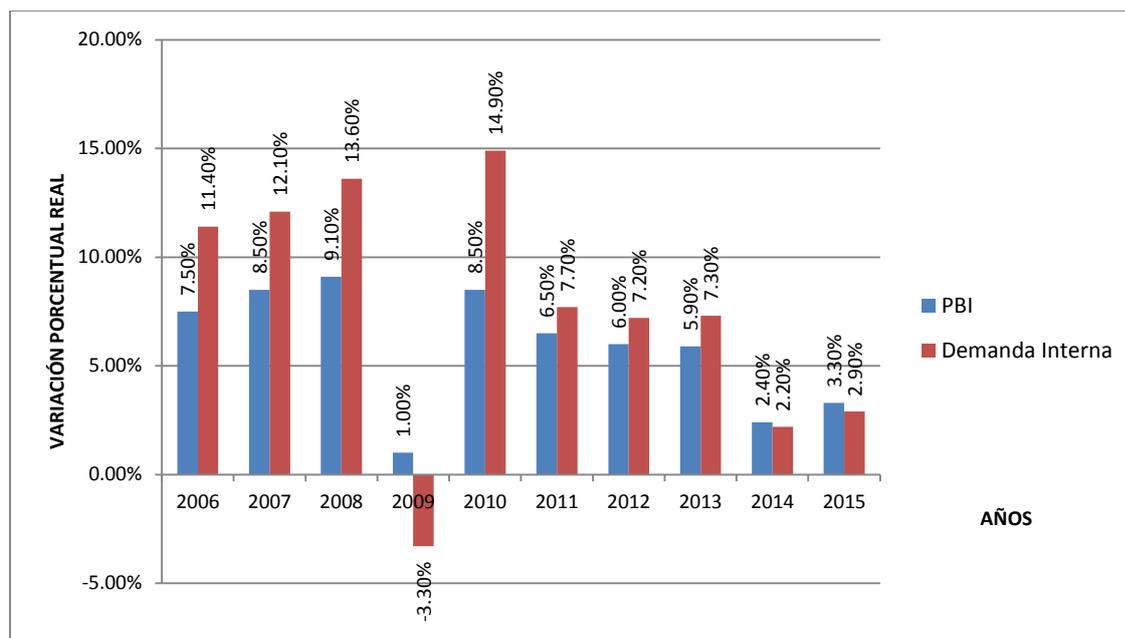


Figura 10. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2006 al 2015

Fuente: BCRP, memorias 2015. Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria>.

Tabla 7

Perú, estructura del PBI 2015 al 2017

Estructura PBI	2015	2016 (e)	2017 (p)
Demanda Interna	2.9	1.1	3.5
Consumo privado	3.4	3.3	3.4
Consumo público	9.5	4.6	3.1
Inversión Bruta	-0.9	-5.7	4.0
Exportaciones	3.5	7.7	3.4
PBI	3.3	3.9	4.1
Importaciones	2.1	-3.4	0.9

Tomado de INEI, BCRP y BBVA <https://www.bbva.com>.

Finalmente, el Perú mantiene importantes acuerdos comerciales que constituyen una oportunidad que debe ser aprovechada para aumentar el flujo comercial externo, según el Ministerio de Comercio Exterior del Perú denominada Acuerdos Comerciales del Perú, es parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC), Mercosur, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), EFTA, Unión Europea, entre otras. Están por entrar en vigencia la Alianza del Pacífico, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y el Programa

DOHA para el Desarrollo. El comercio exterior con Estados Unidos es importante para el Perú por los ingresos que representa, la Figura 11 se muestran las importaciones y exportaciones peruanas hacia EEUU durante el 2015, las exportaciones totales fueron de 5026 millones de dólares y las importaciones, 7830 millones de dólares, asimismo dentro de la composición del comercio con EEUU se puede observar que mantiene un predominio de materias primas como los metales (Acuerdos Comerciales del Perú, 17 enero 2017).

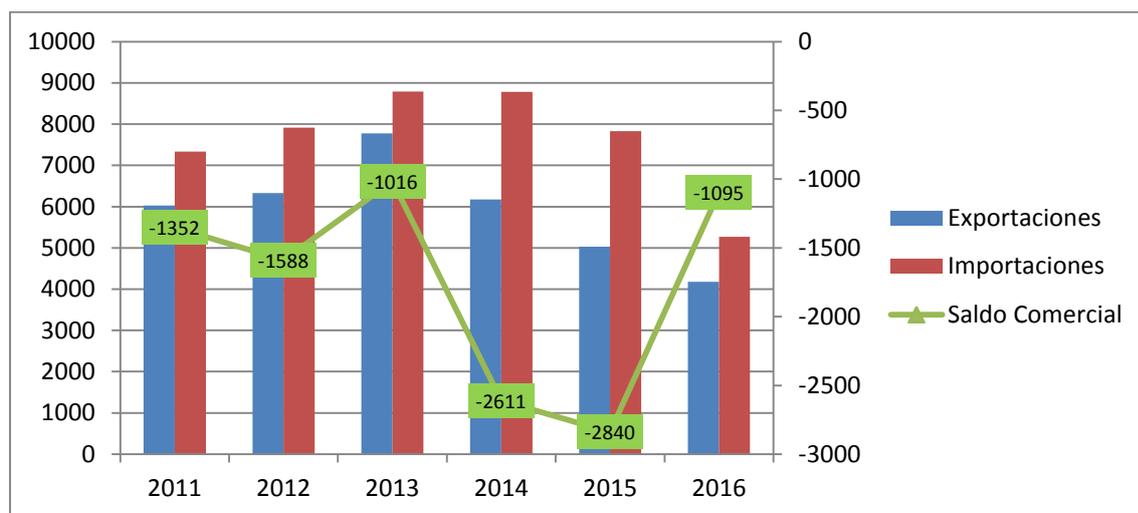


Figura 11. Comercio Exterior Perú – EEUU 2011 al 2016.  
Tomado de MINCETUR, (<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe>)

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Toma en consideración el conjunto de valores, creencias, actitudes y formas de vida, asimismo el análisis de esta fuerza permite identificar el perfil del cliente, estimar la demanda potencial entre otros (D'Alessio, 2015). Para conocer los valores y creencias es importante contar con información acerca de la población, según el último Censo Nacional de Población y Vivienda ejecutado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática realizado en el 2007, el Perú contó con un total de 28,220 habitantes, asimismo, otra fuente, el BCRP señaló que la población para el año 2016 fue de 31.5 millones de habitantes, lo que implica un crecimiento del 11.6% durante los últimos 10 años (2007- 2016).

Al respecto la Central de Intelligence Agency (CIA) señaló que el 26.62% está entre 0 y 14 años, el 18.63% entre 15 y 24 años, el grupo de adulto joven y adulto mayor entre 25 y

54 años de edad es de 39.91%, sigue el grupo entre 55 y 64 años, 7.62%, y finalmente 7.21% de 65 años a más. La CIA también menciona que la edad media de los peruanos durante el 2016 es de 27.7 años, lo que revela que mantiene una población predominantemente joven. (Ver Figura 12).

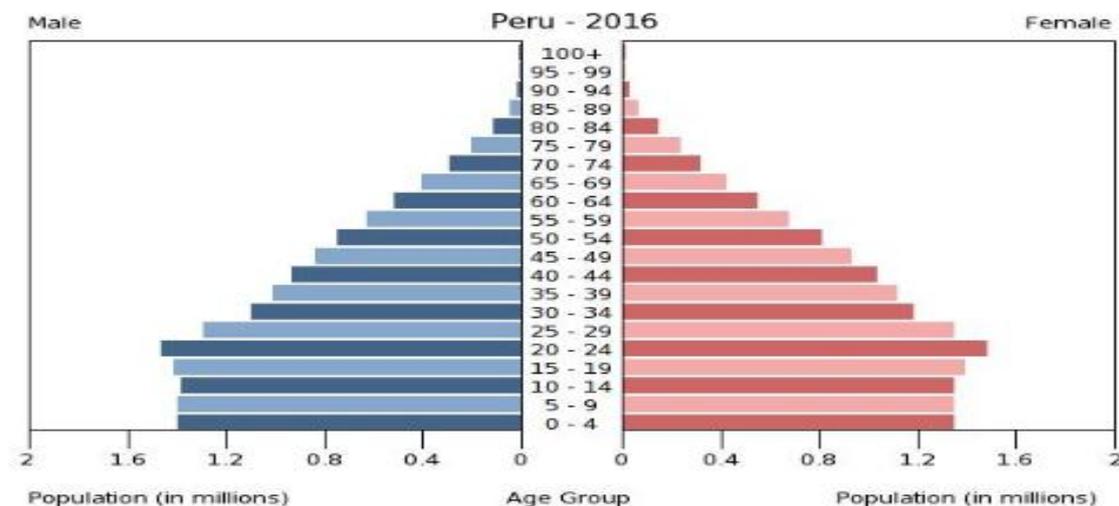


Figura 12. Estructura piramidal de la población peruana según sexo (2016).

Tomado de [http:// https://www.cia.gov/library/publications](http://https://www.cia.gov/library/publications)

El fútbol es una disciplina que mueve pasiones, aún más que otros deportes como el vóley y el atletismo. Al respecto, un estudio realizado por investigadores de ESAN, Zapater, et al (2011) indicó que “el fútbol es un sentimiento que une a la mayoría y ello se ve reflejado en la variedad de sus clubes. Lo que divide el fútbol es la tradición familiar”

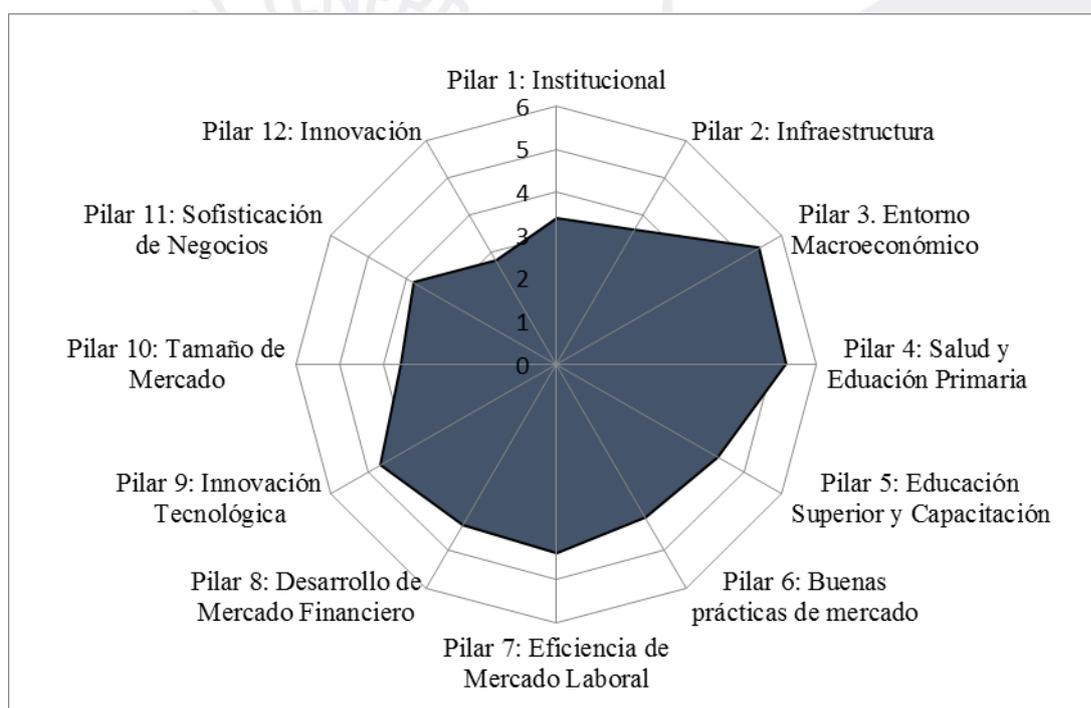
En esa misma línea, Carrillo (2017), señaló que el fútbol es el deporte por excelencia que une a los peruanos, no distingue clases sociales, es tan importante que existen cinco periódicos especializados en fútbol, ocupa redes sociales como Facebook, Twitter, las personas viven y sufren los partidos de fútbol locales e internacionales (Carrillo, 10 de febrero del 2017).

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

D'Alessio (2015), refirió que las fuerzas tecnológicas y científicas se caracterizan por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, el progreso tecnológico y la

difusión del conocimiento, todas ellas coadyuvan a una necesidad básica de adaptación y evolución. Constituyen una fuerza poderosa por su influencia en el entorno cuantificablemente importante, pueden generar barreras de entrada de nuevos competidores, brindar mecanismos que aceleren el crecimiento de la industria y promueven espacios de ventajas competitivas para la organización frente a los competidores.

La Figura 13 muestra el nivel de competitividad global del Perú, en ella se puede observar que el país muestra una buena performance en infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria en comparación al resto de países de América Latina, un manejo promedio en sectores como la educación superior, capacitación, tamaño de mercado y desarrollo de mercado financiero, por último, tiene oportunidades de mejora en pilares como innovación y sofisticación de negocios.



*Figura 13.* Ranking competitividad del Perú 2016-2017. Tomado de Reporte Global de Información Tecnológica 2016.

Dentro de los principales problemas para hacer negocios el Foro Económico Global señala como relevantes en términos negativos, ineficiente aparato gubernamental, alta

regulación laboral y la corrupción. Los menos problemáticos son inflación, inestabilidad de gobierno y salud pública.

El uso del internet y las redes sociales han facilitado las comunicaciones a nivel global, ello también ha influido en la industria del deporte donde los miles de aficionados de las principales disciplinas deportivas como el fútbol, vóley y atletismo expresan sus sentimientos a través sobretodo de las redes sociales como son Facebook, Instagram y Twitter. En la Figura 14 se muestra la facturación de los principales clubes deportivos en Europa

Internet y las redes sociales generaron nuevas formas de comunicar y mantener el interés del aficionado al fútbol, vóley, tenis, basquetbol etc., hecho que es muy bien aprovechado por los clubes profesionales de fútbol en el extranjero como se pueden ver en la figura 12. Al respecto Deloitte presentó un informe de los principales ingresos de los clubes de fútbol europeos, en ella destacan Real Madrid con 577 millones de euros al año, Club Barcelona con 560.80 millones de euros y en tercer lugar, Manchester United con 519.50 millones de euros entre el 2014 y 2015. (Figura 14).

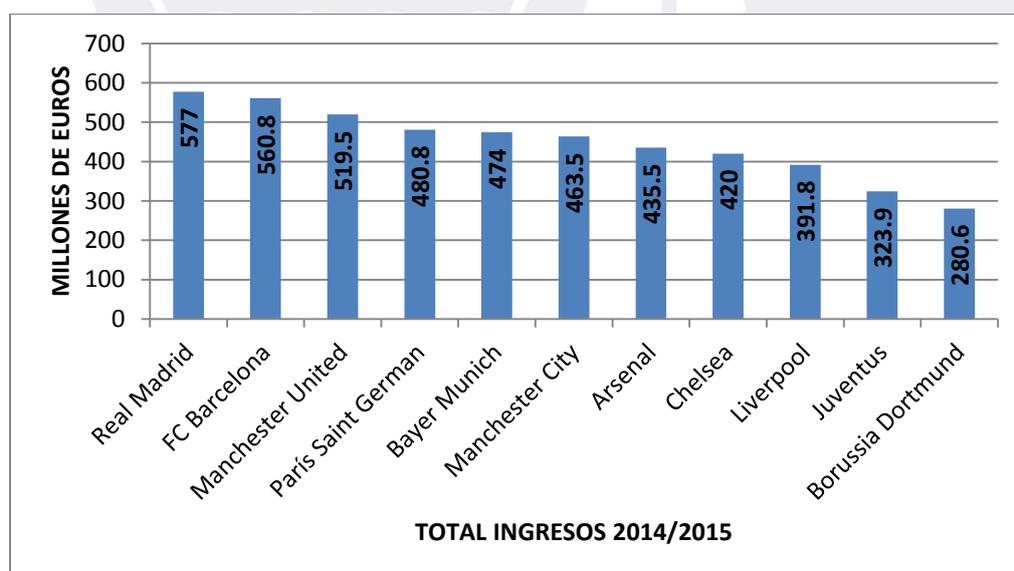


Figura 14. Ingresos de los Clubes Deportivos del Fútbol Europeo 2014 – 2015.

Adaptado de <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/consumerbusiness/articles/deloittefootball>

La conectividad a través de la internet, una herramienta muy usada por los clubes de fútbol profesional en el extranjero, ello permite generar lealtad entre los aficionados del fútbol. En Perú, los clubes más populares y con mayor número de seguidores son el club Alianza Lima, el club Universitario de Deportes con 2.94 millones y Sporting Cristal con un millón de seguidores ver Tabla 8. Los clubes han empezado a usar otros medios como las aplicaciones a través de sistemas Android para comunicarse con sus simpatizantes.

**Tabla 8**

*Seguidores de los Clubes Peruanos por Redes Sociales Julio 2016*

Clubes Deportivos Perú	Aficionados Facebook	Aficionados Twitter
Alianza Lima	3,516,324	99,900
Universitario	2,948,327	500,000
Sporting Cristal	1,000,541	62,300
Juan Aurich	258,172	3,558
UTC	134,110	1,207
Real Garcilaso	116,636	18,100
Melgar	47,807	2,978
Municipal	34,520	6,448
San Martín	32,980	19,500
César Vallejo	28,257	18,300
Unión Comercio	20,359	-
Sport Huancayo	10,852	1,490
Ayacucho FC	9,279	2,548
Comerciantes Unidos	8,300	2,137
Alianza Atlético	2,332	4,326
La Bocana	25,301	1,270

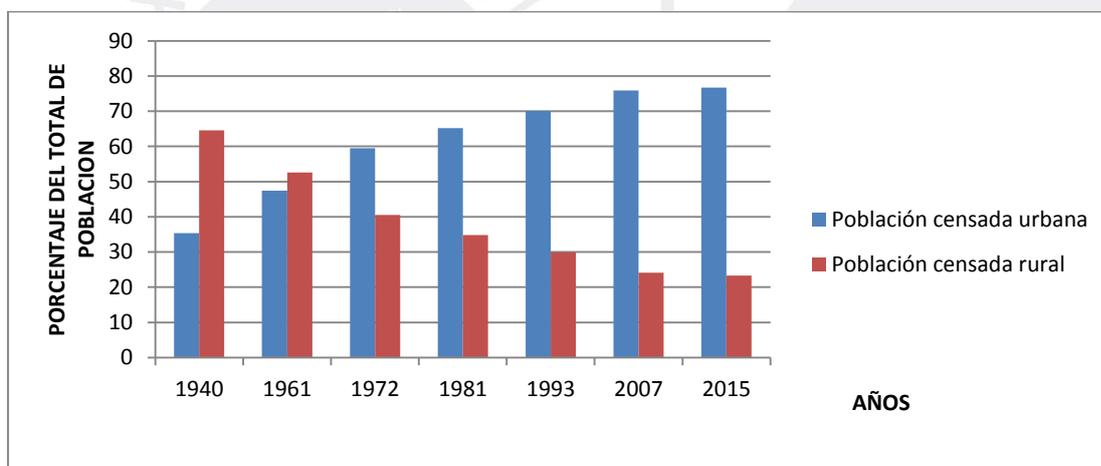
Nota: Fans de los Equipos Peruanos en Redes Sociales. Depor.com. Tomado de <http://depor.com/fútbolperuano/descentralizado/descentralizado23137>

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las fuerzas ecológicas y ambientales son importantes para los diferentes stakeholders, por sus implicancias en el accionar de las industrias en las generaciones futuras, aspectos como la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente contribuirán a mejorar la sociedad donde viven las personas. Ello hace que las industrias evalúen sus decisiones de aspectos operacionales, legales, comerciales, de marca, y de las comunidades donde operan a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización. (D'Alessio, 2015).

El Perú es un país expuesto a fenómenos climatológicos como las sequías, lluvias torrenciales y movimientos sísmicos. El fenómeno del Niño, que ocurre cada 2 o 10 años, principalmente en los meses de diciembre a marzo, es un cambio en el sistema del océano y la atmósfera del Océano Pacífico, lo que provoca sequías en algunas regiones o desbordes y huaicos en zonas de la sierra, afectando por ende los cultivos y el comercio en los diferentes rubros como calzado, ropas, alimentos, entre otros (Senamhi, enero 2017).

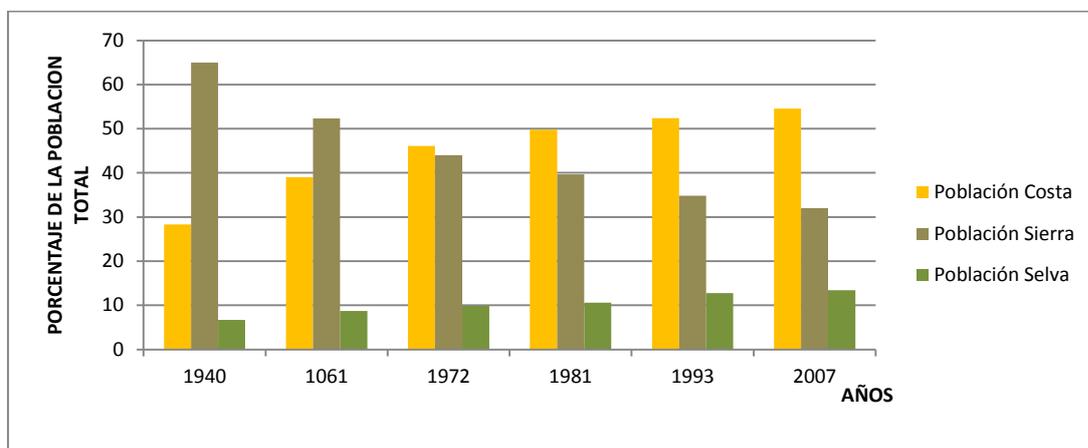
Otro factor a considerar son las migraciones de las zonas rurales a las ciudades y que generan un impacto en la actividad económica y social tales como la mejora de las condiciones de vida, acceso a servicios básicos como son educación y salud de los pobladores. En el Perú la tendencia es creciente de tal modo que desde el año 2007 al 2015 el porcentaje de habitantes en las ciudades pasó de 75.9% a 76.7% mientras que la población censada rural fue de 24.1% y 23.3% respectivamente para dichos años (ver Figura 15).



*Figura 15.* Población Urbana y Rural según censos Nacionales 1940-2015.  
Adaptado de INEI, Censo de población y ranking

En el mismo estudio del Instituto Peruano del Deporte (IPD) y la colaboración de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) realizadas el 2015 muestra el predominio de la población en las zonas costeras en relación a la sierra y selva tal como se puede ver en la Figura 16. Para el año 2007 el Perú estuvo estructurado con el 54.6%, 32% y 13.4% de la población en las zonas Costa, Sierra y Selva respectivamente, concentrándose en

las ciudades de Lima, Chimbote, Trujillo, Chiclayo, y en el sur, eligen las ciudades de Arequipa, Ica, Moquegua y Tacna. El flujo de migratorio trajo repercusiones positivas en las condiciones de vida de la población y el comercio y producción interna de las ciudades favorecidas con el incremento de las industrias y comercio (IPD, marzo 2015).



*Figura 16.* Población Censada por Región Natural 1940-2015

Fuente: Instituto Peruano del Deporte (IPD) Adaptado de: Plan estratégico del IPD 2016.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE detalla una lista de oportunidades y amenazas externas, esta información es básica, la cual permitirá guiarnos hacia la mejor utilización oportunidades y evitar las amenazas. Asimismo, recoge información sustancial e importante del análisis PESTE en los social, cultural, demográfico, ambiental, político gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo de la industria, resumidas en los factores determinantes MEFE (D'Alessio, 2015).

La matriz MEFE de la industria del Deporte en el Perú considera 11 factores determinantes de éxito, de los cuales seis corresponden a las oportunidades en el sector y cinco factores que determinan las amenazas. El puntaje final obtenido, fue de 2.03 lo que muestra un bajo nivel de aprovechamiento de las oportunidades del sector, poca neutralización de las amenazas del mismo, por tanto una industria débil internamente. Dentro de las oportunidades se ha considerado: (a) acelerado crecimiento de la industria del deporte

mundial, (b) incremento en la aplicación de estrategias relacionadas al marketing deportivo (c) incremento del valor en la transferencia de jugadores y el mercado de pases, (d) incremento del número de aficionados asistentes a los eventos deportivos en el mundo, (e) creciente interés de inversionistas privados en la adquisición y participación en organizaciones deportivas, (f) creciente venta de derechos televisivos.

Para el caso de las amenazas se obtuvieron los siguientes factores: (a) dependencia de entrenadores externos, (b) inseguridad ciudadana, (c) alto nivel competitivo de la industria deporte en nivel sudamericano, (d) poca difusión de los eventos deportivos por medios comunicación masivos, (e) creciente interés de los jóvenes por los videojuegos a las cuales se les dio un ponderado y valoración respectiva (Ver la Tabla 9).

**Tabla 9**

*Matriz MEFE de la Industria del Deporte en el Perú*

<b>Factores determinantes del éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Acelerado crecimiento de la industria del deporte mundial	0.12	3	0.36
2	Incremento en la aplicación de estrategias relacionadas al marketing deportivo	0.12	2	0.24
3	Incremento del valor de la compra venta de jugadores y el mercado de pases	0.10	2	0.20
4	Incremento del número de aficionados asistentes a los eventos deportivos en el mundo	0.10	2	0.20
5	Creciente interés de inversionistas privados en la adquisición y participación en organizaciones deportivas	0.10	2	0.20
6	Creciente venta de derechos televisivos	0.08	3	0.24
		<b>0.62</b>		<b>1.44</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Dependencia de entrenadores externos	0.07	2	0.14
2	Inseguridad ciudadana	0.08	2	0.16
3	Alto nivel competitivo de la industria deporte en nivel sudamericano	0.09	1	0.09
4	Poca difusión de los eventos deportivos por medios comunicación masivos	0.08	1	0.08
5	Creciente interés de los jóvenes por los videojuegos	0.06	2	0.12
		<b>0.38</b>		<b>0.59</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.03</b>

### 3.5. La Industria del Deporte y sus Competidores

En este punto se basó el análisis en el modelo de las cinco fuerzas de Porter para poder determinar la estructura y atractividad de la industria, para lo cual se identificó los competidores actuales, competidores potenciales, el poder de negociación de los compradores y proveedores, y, por último, conocer la fuerza de los productos sustitutos que pudieran afectar a la industria (D'Alessio, 2015).

La industria del deporte en el Perú se caracteriza por ser una industria incipiente, y variada, su nivel de complejidad está básicamente referido a las dimensiones de la industria, reflejadas en los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de la industria manifestada en la industria del vestido, indumentaria deportiva, restaurantes, turismo, etc.

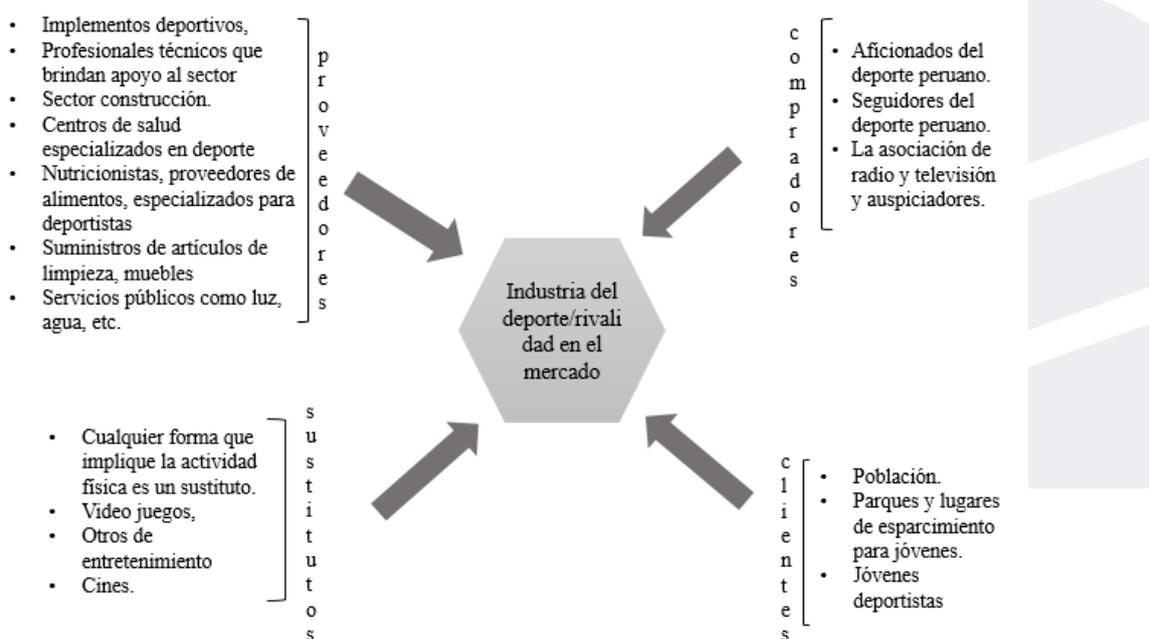


Figura 17. Rivalidad en la industria del deporte.

Nota: los datos extraídos están basados en el análisis de Porter de la demanda.

En el Perú la facturación total de la industria deportiva es de 450 millones de soles al año, considerando al fútbol, el vóley y el atletismo. Según Urrunaga, sólo el fútbol profesional factura S/240 millones, el presupuesto asignado que tiene el vóley es de S/46 millones, (Urrunaga, RPP, 18 de mayo 2016). De estos ingresos la mitad corresponden a

ingresos provenientes por sponsors, patrocinios y derechos de transmisión. La industria del deporte está creciendo en forma acelerada en los últimos años, “El sector tiene un valor de entre 350.000 y 450.000 millones de euros, entre infraestructuras, bienes deportivos, licencias y eventos, aunque la facturación anual del negocio es de entre 45.000 y 50.000 millones de euros. El fútbol tiene unos ingresos anuales de más del 40% del total (20.000 millones anuales). Casi tanto como lo que factura la suma de los deportes típicos de Estados Unidos (Mateo, Economía Digital, 2012). Si observamos a otros países como España, donde sólo el club más importante de fútbol europeo como el Real Madrid facturó 577 millones de euros o su equivalente en soles, 2008 millones de soles, durante el 2014 y 2015 (Deloitte, enero 2016).

### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Entre los proveedores de la industria del deporte en el Perú se tienen: (a) implementos deportivos, (b) profesionales técnicos que brindan apoyo al sector, (c) sector construcción, (d) centros de salud especializados en deporte, (e) nutricionistas, (f) proveedores de alimentos especializados para deportistas, (g) suministros de artículos de limpieza, muebles, (h) servicios públicos como luz y agua.

La industria del deporte está en crecimiento, tiene como principales proveedores a la industria de los artículos deportivos, ropa deportiva, equipos, salud y calzado deportivo, indumentaria en general. Cada año esta industria va mejorando e innovando sus artículos en beneficio de sus clientes, adecuando o facilitando los equipos a las exigencias del mercado. Por la misma presión del mercado, las industrias de los artículos deportivos invierten en investigación y desarrollo para la creación de equipamiento más eficaz y asequible para los atletas y deportistas en función a la disciplina deportiva a realizar y el tipo de exigencia que ella requiera las que se reflejan en la Tabla 10.

Esta industria se diferencia del resto por el constante cambio, lo que no permite la acumulación de stock, sino solo lo requerido por las preferencias del momento de los consumidores (deportistas y público en general). “Desde una perspectiva económica, es un producto ambivalente en un doble sentido: como bien de consumo (los participantes y espectadores son sus destinatarios finales) y bien intermedio (los fabricantes lo utilizan para la elaboración de otros productos), por un lado, y como bien público y privado, por otro” (Pedrosa, & Salvador, 2003, p.65).

Los fabricantes de artículos deportivos en el mundo son muchos, ellos utilizan los medios de comunicación para transmitir y colocar sus productos a través de los deportistas. El deporte también trae consigo, la inversión en tiempo y dinero tanto del agente consumidor como del agente participante, que son reflejados en la asistencia a los estadios y la utilización de medios de transporte.

**Tabla 10**

*Productos y Accesorios Deportivos*

Oportunidades deportivas	Equipamiento deportivo	Prestación de servicios	Productos complementarios
Instalaciones deportivas	Aparatos	Aprendizaje de la disciplina deportiva	Espectáculos deportivos
Infraestructura	Ropa	Entrenamiento	Información sobre los sucesos deportivos
Entornos deportivos	Accesorios	Promoción de talentos	Publicidad y patrocinio
Organización	Alimentación	Asesoramiento en materia deportivos	Seguros
	Material informático y otros medios auxiliares	Asistencia	Loterías y apuestas
		Manifestaciones	Productos no comerciales: salud, sentimiento de identidad nacional, deporte como medio de socialización

Tomado de El impacto del deporte en la economía: problemas de medición por Pedrosa y Salvador, 2003. *Revista asturiana de economía*, 26, p.65.

Por otro lado, los problemas de gestión, falta de visión de parte de los dirigentes del deporte peruano y las competiciones de bajo nivel no favorecen al desarrollo de la industria. Existen empresas como Telefónica, Claro, Coca Cola y Backus que están impulsando el sector, pero aún no es suficiente. Hay que tomar en cuenta que, con adecuado sistema de gestión y objetivos claros, se puede desarrollar una industria muy atractiva que genere ingresos y fuentes de trabajo para los peruanos.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

La industria del deporte peruano tiene como principales compradores: (a) aficionados del deporte peruano, (b) seguidores del deporte peruano, (c) la asociación de radio y televisión y (d) los auspiciadores y patrocinadores.

Se debe señalar que el grupo de aficionados y simpatizantes consumen los servicios de entretenimiento generado por la industria del deporte de manera indirecta, tal como radio, televisión y redes sociales, sólo el 19% de los ingresos del fútbol provienen de la taquilla (Zapater, Cuervo, Meza, Vargas, Velásquez y Zúñiga, 2011).

Finalmente, el poder de negociación de los compradores es bajo, relacionado al mercado de consumo (ingresos). Se observa que a pesar que existe las afiliaciones a los clubes deportivos, el proceso no es organizado y la asistencia a los estadios durante las competiciones es cada vez menor, en parte por las barras bravas que afectan sobre todo el fútbol y la inseguridad que se percibe en los eventos deportivos.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Se considera la amenaza de sustitutos en la industria del deporte a las actividades que demandan las personas en su tiempo de ocio y esparcimiento. García y Rodríguez (2003) argumentaron, “que hay bienes sustitutos que pueden influir en el deporte, estas son actividades del ocio como lo es el cine o el teatro que influyen en la asistencia de espectadores a los eventos deportivos”. Por otro lado, en las actividades del ocio también se

mencionaron otras actividades sustitutas de la industria deporte, al respecto Reverter y Plaza (2011) argumentaron “que dentro del mercado del ocio se engloban infinidad de empresas bajo distintos modelos de negocio como: hoteles, centros de Fitness & Wellness, parques temáticos, complejos turísticos, entre otros, con el claro objetivo de una adecuada satisfacción del tiempo de ocio de la sociedad” en ese mismo sentido Olivera (2006) argumentó “que hay un aumento del número de practicantes que alternan o sustituyen la práctica deportiva con otras actividades corporales de carácter lúdico, estético, que no pertenecen al ámbito del deporte: gimnasias de mantenimiento, musculación jooging, aerobic, juegos de rol, entre otras actividades.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Las amenazas de nuevos entrantes son aquellas que proveen similar oferta a los competidores existentes y que pueden ser: (a) el desarrollo de nuevos video juegos que capten la atención de la niñez y de la juventud, (b) la creación y construcción de nuevos parques temáticos que capten la atención del público de diferentes edades, repercutiendo en el nivel de asistencia en los espectáculos deportivos. Por otro lado, existe una amenaza de nuevos competidores a través de la difusión por medios de comunicación de actividades deportivas internacionales, al respecto Feller (2006) argumentó “que hay penetración de otras ligas deportivas internacionales a través de medios de comunicación como TV por cable, radio y otros, que podría captar mayor audiencia que los torneos locales. También consideró otra amenaza al desarrollo y profesionalización de otros deportes menos masivos.”.

#### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La Industria del Deporte, constituye una industria altamente rentable en el mundo, es dinámica y competitiva, las mismas que se encuentra relacionadas entre sí, responden a la necesidad de permanencia en el mercado, en razón de que las oportunidades en el mercado

del deporte, son escasas y altamente selectivas debido a las características de las grandes marcas y sponsor que auspician los eventos deportivos de mayor competitividad.

A nivel Latinoamericano se realizan torneos de fútbol, vóley y atletismo donde los principales países competidores de la industria son Brasil y Argentina, en tal sentido, en la última Copa Mundial del Fútbol realizado en Brasil 2014, estos dos países obtuvieron posesiones destacadas ocupando la cuarta y segunda posición respectivamente.

A nivel regional, existen los siguientes eventos de competición internacional donde participa el Perú y son: (a) Los Juegos Panamericanos, (b) Los Juegos Sudamericanos, y, (c) Los Juegos Bolivarianos. Los Juegos Panamericanos son una versión continental de los Juegos Olímpicos, en Toronto 2015, el Perú obtuvo cuatro medallas de oro en las disciplinas de maratón, fosa olímpica, esquí acuático y karate, y tres medallas de plata por las disciplinas de squash, lucha libre y maratón.

Los Juegos Sudamericanos se realizan cada cuatro años y son eventos multideportivos juveniles de 14 a 17 años, en ella participan los países de América del Sur. En los últimos Juegos Sudamericanos de Medellín 2016, el Perú logró una medalla de oro en natación, 400 metros libres, una medalla de plata en atletismo y dos de bronce en 800 metros planos.

Por otro lado, a nivel de la CONMEBOL, los eventos deportivos más significativos son: (a) la Copa América, (b) Conmebol Libertadores, (c) Sudamericano Masculino Sub 20 y (d) la Copa Libertadores Sub 20.

Dentro de los países con mayor nivel competitivo en la industria del deporte se considera a Brasil, sexto país más poblado del mundo con 205, 823,665 millones de habitantes a julio del 2016, es predominantemente joven donde 83.06% está por debajo de los 54 años, la edad media es de 31.6 años. El PBI durante el 2016 fue de 3,135 billones de dólares y con ello muestra una tendencia decreciente en los últimos dos años, -3.8% para el

año 2015 y -3.3% para el 2016. El índice de inflación es un tema a observar, 8.6% al cierre del 2016 (CIA, 2016).

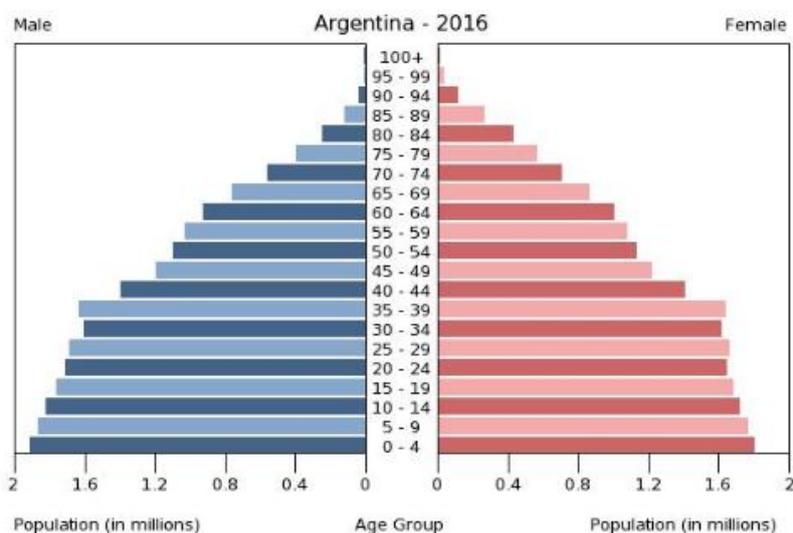
En Brasil destacan cuatro equipos de fútbol tales como el Corinthians, Cruzeiro, Flamengo y Fluminense, todas ellas tienen participación destacada a nivel local e internacional. El Corinthians con once títulos, nueve nacionales y dos internacionales, Cruzeiro por su parte ha ganado 13 títulos, seis nacionales y siete internacionales. Por otro lado, otro de los deportes preferidos de los brasileños es el vóley, en el Mundial del Voleibol 2016, Brasil ocupó el segundo lugar y el primer lugar lo obtuvo Serbia.

Argentina es otro de los países que se ha considerado como un país competitivo en la industria del deporte. Argentina, obtuvo cuatro medallas en Río 2016 y 67 medallas en los Juegos Panamericanos de Toronto 2015. Argentina es uno de los países más extensos del mundo, tiene un área de 2,780,400 km<sup>2</sup> y ocupa el puesto octavo a nivel global. Por otro lado, el ritmo de crecimiento de la población es lento debido a que la tasa de natalidad ha disminuido en comparación a los demás países de América Latina. Para el 2016 el número total de habitantes fue de 43,886,748, de los cuales el 79.39% corresponden a personas menores de 54 años de edad, asimismo la edad promedio es de 31.5 años lo que le coloca en el puesto 105 a nivel global. (CIA, 2016)

Sobre la economía, el PBI de Argentina disminuyó en 1.8% respecto al año 2015 con lo que registró un PBI de 879.4 billones de dólares para el 2016, ello debido a la desaceleración del sector construcción y el impacto de la crisis en Brasil. (Infobae, 22 septiembre 2016)

Otro dato relevante de Argentina es que el gasto en salud corresponde al 4.8% del PBI (2014) y con ello ocupa el puesto 52 en el mundo. Al igual que otros países de la región, presenta un déficit de atención sanitario, de tal modo que existen 3.86 médicos y 4.7 camas por cada 1000 habitantes. Dentro de los acuerdos comerciales de Argentina se puede

mencionar que es miembro de la Organización Mundial del Comercio desde 1995 y Mercosur a partir del 1991, ha celebrado acuerdos con Chile, Perú y otros países (ver figura 18).



*Figura 18.* Población de Argentina por Edad y Sexo al 2016  
Tomado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources>

### 3.6. La Industria del Deporte y sus Referentes

Los referentes de la industria del deporte son todos aquellos países donde el negocio del deporte alcanzó indicadores sobresalientes, tales como una importante contribución al Producto Bruto Interno (PBI), márgenes de rentabilidad atractivos para los competidores actuales y potenciales, y, por último, ser generador de puestos de trabajo formal, todo ello aunado al mayor índice de competitividad. En este sentido los referentes del deporte peruano son España e Inglaterra.

España es uno de los países donde la industria del deporte y particularmente el fútbol representa una importante contribución al PBI, de tal modo que según un reporte de Deloitte a enero del 2016 reveló que dos de sus principales clubes deportivos de fútbol generaron ingresos por 1137.80 millones de euros durante el 2014 y 2015, ingresos que superaron al Manchester (519.5 millones de euros) y al Bayern Múnich que facturó 474 millones de euros durante las mismas fechas. (Deloitte, January 2016)

Para el caso del vóley, en España se registra un bajo interés de parte del público hacia esta disciplina frente a lo recibido por el fútbol, no se registran logros internacionales que destacar, caso similar ocurre con el atletismo. Sin embargo, constituye un importante referente deportivo por el desarrollo empresarial logrado en la industria del deporte, actualmente cuenta con centros de alto rendimiento, donde hay una participación estatal en la formación del deportista, pero también hay inversión privada haciendo de esta industria altamente rentable y atractiva para otras ligas y organizaciones deportivas que buscan imitar su modelo.

Inglaterra constituye otro referente del deporte a nivel mundial, la selección de fútbol es la más antigua, se afilió a la FIFA en el año 1905, ha obtenido logros destacados entre ellas, campeón mundial en Inglaterra 1966, cuarto lugar en Italia 1990, sexto lugar en Corea del Sur y Japón 2002. En la Eurocopa quedó en cuartos de final en Polonia y Ucrania 2012 y, en octavos de final en Francia 2016. Este país, es otro de los que tiene altamente desarrollado su industria gracias a la participación de la empresa privada.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria y conocer las principales fortalezas y debilidades, asimismo ayuda a comparar la situación de la industria respecto a sus competidores asociados. (D'Alessio, 2015).

Para el caso de la industria del deporte peruano se ha considerado que los principales competidores son Brasil y Argentina, países elegidos por sus importantes logros en las últimas competiciones. Entre los principales factores claves de éxito de la Industria analizados por Porter en la industria se considera lo siguiente (D'Alessio, 2015):

- Infraestructura deportiva y logística de alto nivel competitivo.
- Intensidad de competencia entre empresas.

- Posicionamiento de mercado y poder de marca.
- Dependencia de deportistas y entrenadores de alta calidad, escasos.
- Grado de sustitución del producto.
- Poder de negociación de los consumidores.

Los cuales se consideraron para identificar los seis factores claves de éxito en la industria del deporte los cuales son: (a) desarrollado nivel de infraestructura deportiva y logística, (b) alta rivalidad de competidores en la industria del deporte, (c) posicionamiento de mercado y poder de marca, (d) alto nivel de eficiencia en la administración de recursos, y por último, (f) nivel de exigencia de los asistentes a los espectáculos deportivos.

La Matriz de Perfil Competitivo ha permitido identificar las oportunidades de mejora de la industria del deporte en el Perú que harían que éste se desarrolle y logre resultados esperados encaminados a la visión que se tiene del sector (Ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Industria Deporte Perú		Industria Deporte Brasil		Industria Deporte Argentina	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Infraestructura deportiva y logística	0.20	2	0.4	3	0.6	3	0.6
2 Alta competitividad en la industria del deporte	0.20	1	0.2	3	0.6	3	0.6
3 Posicionamiento de mercado y poder de marca	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4 Dependencia de la calidad de deportistas y entrenadores de alto nivel	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6
5 Alto nivel de eficiencia en la administración de recursos	0.10	1	0.1	3	0.3	3	0.3
6 Nivel de exigencia de los asistencia a los espectáculos deportivos	0.25	2	0.5	4	1	3	0.75
Total	1.00		1.65		3.35		3.25

*Matriz Perfil Referencial (MPR).* Esta matriz es una herramienta que permite

identificar a los principales referentes de la industria a nivel mundial y conocer las principales fortalezas y debilidades. (D'Alessio, 2015).

La matriz de perfil referencial para el caso de la industria del deporte está conformada por los países más representativos como son España e Inglaterra, estos países son potencias deportivas (Ver tabla 12), cuentan con buena infraestructura. A nivel mundial estos dos países tienen los clubes más representativos. En España el negocio del deporte mueve más de 8,000 millones de euros casi al igual que Inglaterra, donde la eficiencia, competitividad, marketing y manejo de marca son las características principales de éxito (Mateo, 10 diciembre 2012).

**Tabla 12**

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Industria Deporte Perú		Industria Deporte España		Industria Deporte Inglaterra		
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	
		1	Infraestructura deportiva y logística	0.20	2	0.4	4	0.80
2	Alta competitividad en la industria del deporte	0.20	1	0.2	4	0.80	4	0.80
3	Posicionamiento de mercado y poder de marca	0.10	3	0.3	4	0.40	4	0.40
4	Dependencia de la calidad de deportistas y entrenadores de alto nivel	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
5	Alto nivel de eficiencia en la administración de recursos	0.10	1	0.1	4	0.40	4	0.40
6	Nivel de exigencia de los asistencia a los espectáculos deportivos	0.25	2	0.5	4	1.00	4	1.00
Total		1.00		1.65		3.85		4.00

### 3.8. Conclusiones

El análisis del entorno externo ha permitido identificar los factores clave que determinan el desarrollo y competitividad de la industria del deporte, y que pueden ser analizados e incorporados como parte de las estrategias para desarrollarla y orientarla hacia la consecución de la visión al 2027. El entorno competitivo de la industria del deporte ha sido dividida en dos partes, por un lado, los países de la región que han destacado por su gestión en la industria del deporte, entre ellos el fútbol tales como Brasil y Argentina, por otro lado,

un grupo de países a nivel global referentes de la industria que se debe observar por la aplicación de buenas prácticas en pro del desarrollo del sector y por la magnitud del mercado que mueven, estas son, España, Inglaterra reconocidos por ser poseedoras de un modelo de desarrollo exitoso en la industria del deporte.

Dentro de los factores claves para el desarrollo de la industria del deporte se encontraron la infraestructura deportiva que reúna condiciones para la práctica y entrenamiento de los jugadores, otro elemento clave, la ubicación geográfica, contar con personal técnico y profesional comprometido y con experiencia en el sector, sin descuidar la formación de canteras, para contar con una oferta de jugadores con un buen nivel técnico y de proyección internacional. Otro factor importante constituye el sector empresarial interesado en el deporte que invierta en él, aunada la gestión empresarial del sector, el uso de tecnologías como una forma de acercarse al aficionado. El recurso humano es otro elemento clave para el desarrollo de la industria del deporte, es vital, desarrollar el talento de los jugadores con disciplina y motivación. Por último, se debe tomar en cuenta, el poder de marca, la venta de jugadores y una activa participación de los aficionados y seguidores de las principales disciplinas deportivas.

El desarrollo de las matrices MEFE, MPC y MPR sirvieron para identificar las oportunidades y amenazas, así mismo, conocer su comportamiento a nivel global. Desarrollar la industria no debería ser ajeno y distante, contamos con una población primordialmente joven que se puede aprovechar, es importante que los entes autónomos como las federaciones de fútbol, vóley y atletismo, realicen cambios en la gestión deportiva a fin de desarrollar el sector. Por último, la participación del sector empresarial es vital, la industria del deporte es un mercado en crecimiento, con posibilidades de redituar interesantes márgenes de utilidad y ser un generador de puestos de trabajo e ingresos, dentro y fuera del país.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos. Asimismo, debe manejar las crisis y asegurar la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización (D'Alessio, 2015).

Según el artículo 6° de la Ley 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte de 2003, modificado por Ley 29544; señala que el Sistema Deportivo Nacional (SISDEN) es el conjunto de organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente que articulan y promueven el desarrollo del deporte en general a nivel nacional, regional y local. Son sus integrantes los siguientes organismos:

El Instituto Peruano del Deporte.

El Comité Olímpico Peruano.

Los gobiernos regionales a través de los consejos regionales del deporte

Los gobiernos locales

Las organizaciones deportivas públicas, privadas y comunales

Las universidades

Los institutos superiores

Las Fuerzas Armadas

La Policía Nacional del Perú

Las instituciones educativas

Los centros laborales

Las comunidades campesinas y nativas

Los colegios profesionales del Perú.

Por otro lado, según el artículo 37 de la Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, modificado por Ley N° 29544, son organizaciones deportivas Las universidades, institutos superiores, escuelas de las Fuerzas Armadas, Escuela de la Policía Nacional del Perú, las instituciones de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, las instituciones educativas públicas o privadas, la personas jurídicas, constituidas conforme a cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley General de Sociedades, con arreglo a lo dispuesto en la Ley, las asociaciones deportivas comunales autogestionarias, los clubes deportivos, las ligas deportivas distritales, provinciales, departamentales o regionales, las federaciones deportivas, y otras que se señale por ley. Todas ellas, tienen por finalidad promover y desarrollar la práctica de una o más disciplinas deportivas, con excepción de las Federaciones Deportivas, que son organismos rectores de cada disciplina deportiva a nivel nacional, en sus distintas categorías y niveles del deporte afiliado de alto rendimiento. Asimismo, se señaló que el Instituto Peruano del Deporte (IPD), es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), y tiene como una de sus funciones la de formular, planificar, dirigir y fiscalizar en el ámbito nacional, la implementación y desarrollo de la política del deporte en general y su cumplimiento, en el marco de las normas legales vigentes (Política Nacional del Deporte PND, 2015).

El conocer la estructura de una organización resulta relevante debido a su relación con el funcionamiento de la organización, es decir una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. (Gómez, 2007). Sin embargo, en la actualidad el SISDEN es un sistema desarticulado, carente de visión y estrategias de largo plazo. De igual manera existe evidencia

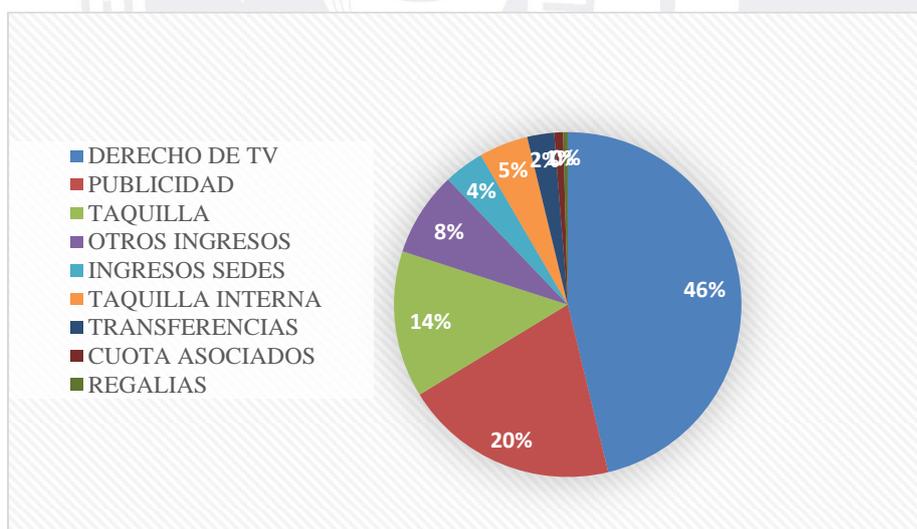
del bajo nivel competitivo en la mayoría de deportes a nivel internacional, de una incipiente cultura, así como de una debilidad institucional en la mayoría de organizaciones que integran el sistema deportivo nacional.

Pedrosa y Salvador (2003) argumentaron, que los establecimientos e instituciones deportivas son quienes responden a las necesidades del mercado con la generación de eventos deportivos; y que en los últimos años el deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con más arraigo, con capacidad de movilización y convocatoria, ha adquirido mayor protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas, como consecuencia de los productos accesorios que suministran, los capitales que mueven sus departamentos, las inversiones de sus instalaciones, sus recursos de marketing y publicidad que generan sus espectáculos, alcanzan intensa presencia en la vida cotidiana de los ciudadanos a través de los medios de comunicación (Ver figura 19)

En el caso del deporte peruano, la mayoría de las disciplinas desarrolla sus actividades con aporte económico del estado a través de las federaciones deportivas que están afiliadas al IPD y con ello al presupuesto que asigna el estado. Sin embargo, hay disciplinas que se desarrollan en el plano económico alineado a las tendencias que produce sus eventos y/o espectáculos como el fútbol y en menor proporción el vóley, el atletismo, el surf y automovilismo. Los ingresos más importantes son por la venta de derechos televisivos, auspicios y patrocinios. En el caso del fútbol y vóley también se generan ingresos por la taquilla de la asistencia a eventos deportivos. Flores argumenta que el Perú es un país amante del fútbol local e internacional ya que de un 100% de noticias respecto al deporte 80% son dedicadas al fútbol, 15% que se reparte entre el vóley, automovilismo y el surf, y 5% de otros deportes que no generan interés suficiente a las marcas para querer invertir en sus deportistas. (Flores, 10 de agosto del 2016).



La demanda de la industria del deporte, trató de responder a la necesidad del espectador. Empresas, clubes y medios de comunicación se han ocupado de la difusión de los espectáculos deportivos. Por tanto, la práctica de un deporte o la celebración de un evento deportivo requieren toda una serie de servicios y equipamientos que son necesario cubrir, generando flujos económicos generadores de renta y empleo en el área geográfica donde se desarrolla (Pedrosa y Salvador, 2003). El deporte se ha convertido en un fenómeno social de masas que involucra y relaciona a millones de personas en el mundo, constituyéndose en un gran dinamizador de la economía al haberse convertido en un bien de consumo, ha generado un mercado deportivo que abarca una serie muy diversa de actividades empresariales, como: (a) el sector del turismo, (b) sector manufactura en fabricación de bienes deportivos, (c) sector construcción en infraestructura deportiva, y (d) servicios. El deporte genera empleos directos a través de la contratación de entrenadores, gestores, gerentes de empresas y organizaciones deportivas (Plan Nacional del Deporte 2011-2030).



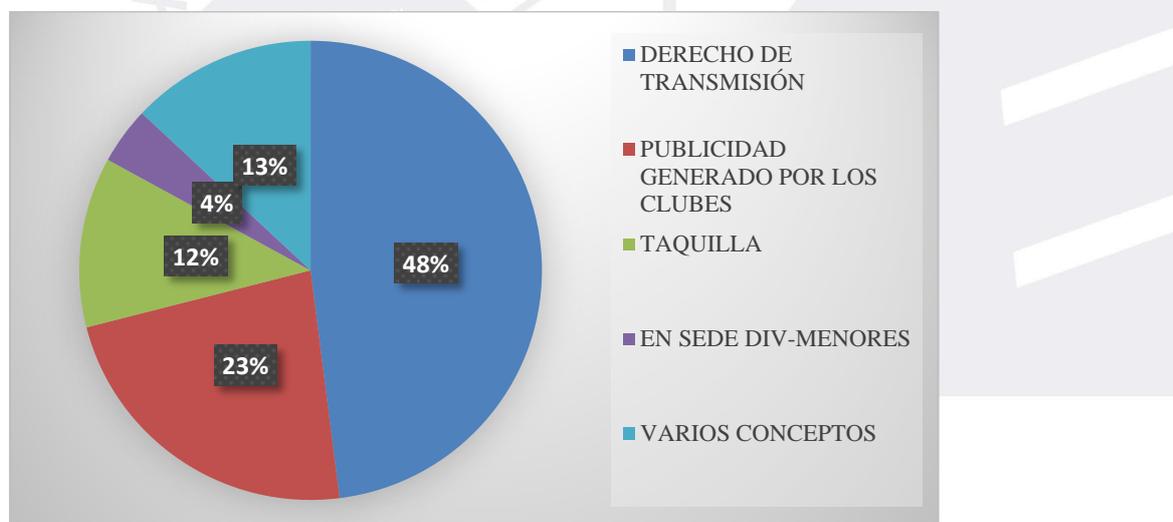
*Figura 20. Distribución de la Ingresos de la Proyectoados por fuentes para el año 2016*

Tomado de <http://gestion.pe/empresas/futbolperuano2161094>

*Nota: el ingreso proyectado de los clubes deportivos a nivel nacional es de S/240 millones de soles.*

Por otro lado, García (2011) argumentó “que los clubes de fútbol peruano pueden generar sus ingresos por taquilla, publicidad, derechos televisivos, venta de jugadores”, en esa misma línea (Diario Gestión, mayo 2016) publicó que la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, proyectaba para el año 2016 un crecimiento de 9.6% respecto al año anterior, principalmente por las regalías que la televisión paga por transmitir los partidos, el cual se representa en la Figura 20, que indica que las principales fuentes de financiamiento son los derechos televisados con 46%, seguido de la publicidad con 20% y taquillas con 14%.

En el año 2015 las estadísticas de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP), mostraron que los ingresos de los clubes del fútbol peruano alcanzaron los 219 millones de soles, siendo las principales fuentes de ingresos los de derechos de transmisión por televisión de 48%, publicidad 23%, taquilla 12%, como se muestra en la Figura 21.



*Figura 21.* Distribución de los ingresos para el año 2015 según fuente de ingresos. Tomado de: <http://gestion.pe/empresas/futbol2161094>  
Nota: los ingresos corresponden a los obtenidos que ascienden a 219 millones de soles.

El desarrollo comercial de los clubes deportivos en los últimos ha sido poco, comparado con los grandes ingresos que genera el fútbol para los clubes a nivel mundial. A pesar que desde los años de 1990 al año 2012 eran las grandes marcas quienes buscaban a los clubes más populares para patrocinarlo, solo en los cuatro últimos años algunos clubes como

Universitario de Deportes, Alianza Lima, con las administraciones temporales han designado gerentes de Marketing deportivo, sumándose a otros clubes como Sporting Cristal y Melgar. Sin embargo, los demás equipos no cuentan con desarrollo comercial lo que reduce el nivel de competitividad en la generación de ingresos (Priale, 20 de agosto 2015). En cuanto a los demás deportes no cuentan con profesionales que permitan gestionar el desarrollo comercial. Sin embargo, algunos deportistas de alto nivel, cuentan con patrocinadores individuales como es el caso de atletismo, como mencionó Carrillo, que para las olimpiadas de Rio 2016, de los 29 deportistas que envió el Perú solo 14 contaban con patrocinio (Patiño, 10 de agosto de 2016).

Los derechos de transmisión de los eventos deportivos se han incrementado y son los que más ingresos generan. En el caso del fútbol profesional y de la segunda división de fútbol, existen un contrato a favor de Gol TV. Frecuencia Latina, televisora de señal abierta, aseguró por cinco años la transmisión del torneo descentralizado por un monto de US\$15 millones, lo que ha permitido sumar la oferta de difusión, que tiene este canal, debido a que cuenta con los derechos para transmitir las olimpiadas, el vóley, los juegos panamericanos además de los derechos de la copa confederaciones y del Mundial de Rusia 2018 (El Comercio 11 04 2017).

Por otro lado, el valor de marca constituye una de los principales elementos generadores de ingresos y valor en el sector, entendiéndose al valor de marca desde cuatro perspectivas tales como “márketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva, márketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones), márketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y márketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo” (citado en, Zapater, et al. p. 17, 2011). El valor de marca se refleja en los triunfos deportivos, sin embargo, el mantener hinchas deportivos y aficionados en

momentos positivos y negativos hace que este valor de marca de potencie y desarrolle, a lo que Carrillo aseguró que aún existe campo de acción para de desarrollo y potenciación del valor de marca en la industria del deporte (Salas, 18 de setiembre del 2015).

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

En esta sección se analizan la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso. D'Alessio (2015), refirió que el área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de la logística, producción mantenimiento y calidad.

La infraestructura deportiva recae bajo la administración de entidades públicas, entidades privadas y personas naturales, sin embargo, frente a la falta de comunicación y coordinación con el IPD sobre temas de construcción, contraviniendo las normas del artículo 77° de la Ley N° 28036, lo que conlleva a que las construcciones no se ajusten a los requerimientos técnicos deportivos mínimos. Como parte de la infraestructura también se considera la realización de actividades físicas, recreativas y deportivas de carácter masivo a las losas deportivas, instalaciones y espacios físicos de los parques zonales, parques infantiles, piscinas recreativas, etc. Al respecto se cuenta con limitada infraestructura que es controlada y supervisada por las organizaciones deportivas peruanas. (Plan Anual del Deporte, 2011-2030). Ver Tabla 13.

Actualmente son los entes públicos como las instituciones deportivas públicas quienes financian las instalaciones deportivas, centros deportivos, actividades deportivas con un presupuesto asignado sin fines de lucro asignadas a las federaciones y por medio de estas a los clubes deportivos, sin embargo, son pocas las instituciones privadas que mediante patrocinios realizan estas inversiones. “Las empresas tienen que dejar de ver el patrocinio como un gasto y verlo como una inversión. ¿La razón? Los patrocinios deportivos establecen

vínculos emocionales especiales con las marcas involucradas. Además, transmiten valores mucho más fuertes de cara a los clientes que el que se consigue con la publicidad tradicional” (Salazar, F. 12 de enero del 2016).

**Tabla 13**

*Disponibilidad de Infraestructura Deportiva año 2010*

Escenarios	Municipalidades	IPD
Estadios	1,346	54
Complejos	826	39
Parques zonales	320	0
Losas multideportivas	3,133	0
Losas de fútbol	1,587	0
Losas de básquetbol	242	0
Losas de voleibol	362	0
Piscinas	352	7
Gimnasios	45	0
Coliseos deportivos	32	24
Kartódromos	0	2
Terrenos	0	70
Otros	40	14

Fuente: IPD, Plan Nacional del Deporte 2011-2030.

Tomado de: Plan Nacional del Deporte 2011-2030 y Sistema Deportivo Nacional, 2011, Lima – Perú.

La estabilidad económica del país en los últimos años alentó a las empresas a invertir más en clubes deportivos y actividades deportivas, mediante patrocinios, auspicio y sponsor clásicamente representadas por la Telefónica y el BCP, sin embargo, el creciente interés de inversionistas en actividades deportivas se manifiesta en las nuevas empresas que patrocinan dichas actividades como son Nike, Adidas, Municipalidades, Universidades, Fundaciones, Asociaciones deportivas, así como medios de comunicación, que participan en muchos torneos. Actualmente existen uno o dos maratones realizadas en Lima metropolitana y otras tantas al interior del país, observándose de este modo el creciente interés en este segmento.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Las finanzas y la contabilidad tienen el propósito de medir y calificar el asertividad y la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su

apoyo a las estrategias que adopten. El área de finanzas es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad y en costos requeridos, para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2015).

En el Plan anual del deporte, 2011-2030, se indica que la inversión por parte del estado en la actividad deportiva y recreativa es reducida, sin embargo, por gestiones realizadas por la actual administración del IPD, ha incrementado su presupuesto en los últimos años como se muestra la tabla de presupuesto institucional, conjuntamente con otras entidades relacionadas al financiamiento de las actividades deportivas. Ver Tabla 14. Este creciente interés se deriva de la importancia como fuente generadora de ingresos que impulsan el crecimiento y desarrollo de un país. Son los deportes que en forma indirecta generan ingresos en actividades complementarias a las actividades deportivas en general.

**Tabla 14**

*Presupuesto institucional modificado (millones de nuevos soles)*

Niveles	2007	2008	2009	2010
Presupuesto del Sector Público Nacional	75,296.60	91,216.00	97,169.60	106,413.30
Presupuesto para Deportes	471.1	943.9	1,081.40	1,086.90
IPD	95.5	101.9	126.1	217.3
Gobiernos locales	336.2	790.9	874.2	758
Gobiernos Regionales	39.4	51.1	81.1	111.6
Ratio Presupuesto para Deportes /Presupuesto Público Nacional.	0.63	1.03	1.11	1.02

Fuente: MEF – Dirección de Presupuesto Público y Transparencia Económica, IPD Compendios Estadísticos Tomado del Plan Nacional del Deporte 2011-2030, Sistema Deportivo Nacional, 2011, Lima – Perú.

Las actividades deportivas en el mundo son altamente rentables y generadoras de ingresos provenientes por concepto de venta de entradas o tiquetes, por derechos de televisión y actividades comerciales publicitarias, patrocinios, merchandising, por venta y transferencia de jugadores, y no fueron afectadas a pesar de la reciente recesión económica europea, sin

embargo, la situación en el Perú es contraria, entre los muchos factores que los explican uno de los más importantes recae en el poco profesionalismo en la gestión administrativa y financiera de los dirigentes de las federaciones y de los jugadores peruanos que hace que las actividades deportivas sean “no lucrativas” reflejada en la baja rentabilidad de la industria, la relación entre campeonatos ganados, son una clara respuesta de elevada competitividad del jugador, lo cual impactara en forma positiva en la ventas por derechos televisivos, por entradas y repercusiones en el compromiso e identificación del aficionado hacia un club o jugador.

Los ingresos generados por las actividades deportivas en el Perú son rápidamente absorbidos por lo egresos generados por planillas, o deudas con el fisco, los logros deportivos no obtenidos en los últimos años repercuten no solo en la rentabilidad y la atraktividad del sector, parte importante de los ingresos están relacionados a sponsor, patrocinios y derechos televisivos, ventas de taquilla, transferencia de jugadores y otros negocios relacionados, las ventas por taquillas son mínimas en relación a las obtenidas por países referentes como Argentina, España y Brasil. Asimismo, se observa una gran informalidad en la actualidad puesta de manifiesto en la existencia de dobles contratos, documentación fraudulenta, esta mala gestión es reflejada en las cuentas y los estados financieros de los clubes, no existiendo un control económico – financiero del mismo.

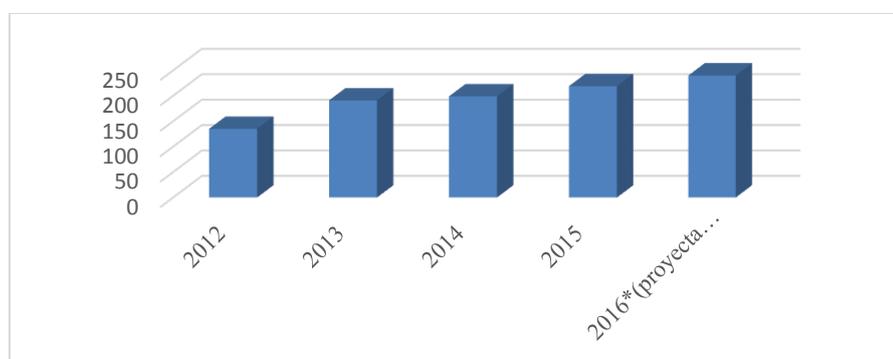


Figura 22. Evolución de los Ingresos reales 2012-2015 en millones de soles  
Tomado de <http://gestion.pe/empresas/fútbol2161094>

Por otro lado, los clubes deportivos mostraron un crecimiento continuo de sus ingresos en los últimos años como se muestra en la Figura 22, sin embargo, no son suficiente para cubrir todas sus obligaciones que por deudas tienen con la SUNAT. Este relativo crecimiento de los ingresos da cuenta por si sola la magnitud de la industria y de las mejoras que esta viene implementando en el plano internacional.

**Tabla 15**

*Deuda de los clubes con la SUNAT y con los jugadores (marzo del 2012)*

N°	Club	Administración	Deuda SUNAT S/.	Deuda Jugadores US\$	SA
1	Universitario	Club	146 millones	1.5 millones	No
2	Alianza Lima	Club	26 millones	570,000	No
3	Sports Boys	Club	9 millones	466,000	No
4	Melgar	Club	3.5 millones	56,000	No
5	Cienciano	Club	2.3 millones	703,000	No
6	Instigas	Instigas SAC	0.35 millones	12,000	Si
7	Cobresol	Club		353,000	No
8	José Gálvez	Club		84,000	No
9	Cesar Vallejo	Consorcio Vallejo-Sipán		58,000	Si
10	Sport Huancayo	Club		1,000	No
11	Real Garcilaso	Club			No
12	León de Huánuco	Grupo Jacto-Picón			No
13	Juan Aurich	Grupo Oviedo			Si
14	Unión Comercio	Chávez Import.			Si
15	Sporting Cristal	Backus & Johnston			Si
16	U. San Martín	U. San Martín de Porres			Si

Fuente: INFOS 2012.

Tomado de Rev. Journal Of Business Universidad del Pacífico. Un acercamiento al deporte y al fútbol como negocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano

Al respecto García (2011) argumentó que “la situación actual del fútbol en el Perú, presenta clubes altamente endeudados con el fisco, altos niveles de corrupción de los dirigentes, gestiones económicas deficitarias y carencia de nuevos valores”. La Tabla 15 muestra el perfil competitivo de los principales clubes deportivos del Perú. Cabe señalar que los endeudamientos de los clubes profesionales obedecen a muchas razones entre las cuales se pueden mencionar a la mala gestión de la plana dirigenal de los clubes.

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

El factor humano es importante en las organizaciones, en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional. El recurso humano constituye el activo más valioso de la organización, moviliza a los activos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015).

Se denomina Agentes Deportivos a todas aquellas personas que por la naturaleza de sus actividades personales y/o profesionales participan de una manera activa y directa en el deporte como: dirigentes, técnicos, entrenadores, auxiliares, jueces, árbitros, profesionales del deporte, la recreación y de la educación física, así como a todas aquellas personas que en calidad de colaboradores participan en una actividad deportiva. (Compendio Estadístico, 2015, IPD). En base a la información de las federaciones deportivas, la población deportiva afiliada fue de 41,326 deportistas, incluyen a deportistas calificados y no calificados de alto nivel, siendo la disciplina del fútbol la que cuenta con mayor número de deportistas, seguido del vóleybol y el atletismo. (Plan Nacional del Deporte 2011-2030).

Las actividades deportivas requieren de capacidades humanas reflejadas en las habilidades que son desarrolladas y que posteriormente serán desarrolladas con la formación y dotación de técnicas. Los ojeadores o "Scouters" son los llamados a detectar jóvenes con ciertas habilidades, en el Perú estos muchas veces se encuentran en las calles, colegios, y son las instrucciones deportivas las que desarrollan la formación de cuadros. La captaciones son dadas a la edad de ocho a diez años del joven deportistas, porque sus capacidades y habilidades tienden a manifestarse entre los quince y dieciocho, los atletas son formados y desarrollados en un promedio de cinco a diez años, con esta forma de desarrollo y formación del deportista se aseguran

beneficios futuros por la reducción del tiempo del deportista para llegar a la elite, porque se cuenta con la mayor cantidad de jóvenes deportistas de recambio y por la beneficios relacionadas a la confianza y motivación del jugador canterano que la viene adquiriendo. Estos aspectos constituyen elementos importantes para de desarrollo de las actividades deportivas.

Al respecto es importante señalar que la industria se enfrenta a una deficiente formación de entrenadores nacionales que harán posible la realización o canalización de estas habilidades y capacidades, a ello se suma las limitaciones en la formación de deportistas de alto rendimiento. España es el país que desarrolló centros de alto rendimiento para la formación y preparación de deportistas de todo el mundo, estos se concentran en Madrid, San Cugat, y Sierra Nueva, que en los últimos años albergaron y sirvieron de centros de entrenamiento intensivos para más de 2,900 deportistas y técnicos de todo el mundo, (datos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte de España mediante nota de prensa de enero del 2017).

Fleischman, afirmó que existe un buen número de deportistas, pero no pueden desarrollar sus capacidades, porque, no tienen los medios económicos suficientes, en consecuencia, no cuentan con entrenadores técnicos, representantes o asesores deportivos, el cual les impide participar en certámenes internacionales, sin embargo, hay deportistas que sí logran competir con el apoyo de las empresas privadas. (Diario la República 10 de agosto del 2013).

Frente a las carencias de formación y de centros de alto rendimiento en el Perú, sobresalieron deportistas de alto nivel, esto se pueden evidenciar en las competiciones especialmente de atletismo y de vóleybol y algunos jugadores de fútbol, que obtienen destacada actuación internacionalmente. Por tanto, las capacidades humanas de los deportistas se encuentran reflejadas en sobresalientes actuaciones, pero aún queda mucho por

trabajar para luchar contra el bajo nivel de entrenadores y formadores, y la falta de disciplina del deportista peruano.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte de TI/TC en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con los clientes y proveedores, entre otros. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar la estrategia empresarial, al mejorar las comunicaciones internas. (D`Alessio, 2015).

La comunicación e información son elementos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, no hay una evolución favorable de los sistemas de información y comunicaciones. No existe trascendencia del SISDEN, debido a que no están vinculados todos los organismos que lo conforman. Un errado concepto de autonomía institucional, ha generado que no exista articulación entre las diferentes organizaciones vinculadas al deporte, adicionando a eso, un bajo nivel de comunicación y pobre colaboración interinstitucional. (Plan Nacional del Deporte 2011-2030). A diferencia de ello, la Federación de Fútbol del Perú (FPF) ha mostrado una mejora en términos de comunicación y manejo de información, lo que ha contribuido al crecimiento en número de aficionados, estableciéndose como meta 2015-2018 el desarrollo de un plan de marketing deportivo, a fin de mejorar su relación con los medios de comunicación y mejora de infraestructura como forma de mejorar sus atributos hacia los consumidores del fútbol. (Memoria Federación Peruana de Fútbol - 2016). El papel de los centros de comunicación en las actividades importantes como generadores de ingresos son importantes, especialmente bajo la tendencia mundial en este rubro audiovisual las cuales constituyen una importante participación en la distribución de ingresos.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Las organizaciones deben de considerar la implementación de tecnología, investigación y desarrollo a fin de: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que su competencia, (b) mejorar la calidad de sus productos y procesos, (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar su productividad y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. Además, el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la era del conocimiento. (D'Alessio 2015).

En los últimos años ha crecido el acceso a tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en el Perú, los servicios con mayor crecimiento son; telefonía móvil e internet, que tiende a ser masivo, especialmente entre los jóvenes, situación que puede ser direccionada al desarrollo de educación física y el deporte. Con el fin de asimilar las buenas prácticas de países desarrollados en el deporte, se debe de hacer el esfuerzo de aprovechar las herramientas tecnológicas que con métodos científicos avanzados determinan y analizan permanentemente las condiciones físicas y mentales, buscando la competitividad del deportista (Plan Nacional del Deporte 2011-2030).

Por otro lado, el uso de la tecnología y de las redes sociales puede facilitar el patrocinio de los deportistas e instituciones deportivas. Al respecto (Diario Gestión, agosto 2016) en una entrevista a Luis Carrillo experto en marketing deportivo, afirmó, “que el camino del deportista hacia el patrocinio es largo y trabajoso, sin embargo, existen recompensas satisfactorias. Para lograrlo aconseja a los deportistas tener influencia desde sus redes sociales y sus apariciones en medios masivos”

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz de Factores Internos permite evaluar y resumir las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, la cual sirve para como base para

identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Aplicar esta matriz requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, pues se consideran factores que determinarán el éxito identificados en el proceso de evaluación interna, para lo cual es necesario haber realizado correctamente el análisis AMOFHIT que será el proveedor de insumos (D'Alessio, 2015). En la industria identificamos cinco fortalezas y seis debilidades, cada uno de ellas tiene un valor de importancia en la industria como se puede ver en la Tabla 16, del análisis de estos factores determinantes de éxito en la matriz MEFI se obtuvo 2.20, menor al promedio de la industria, 2.50, lo que indica que la industria internamente es débil, no pudiendo ser las debilidades mitigadas por las fortalezas del sector.

**Tabla 16**

*Matriz MEFI de la Industria del Deporte*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1 Elevada habilidad del deportista	0.08	4	0.32
2 Creciente formación de deportistas en divisiones menores	0.14	3	0.42
3 Sobresaliente actuación de deportistas de alto nivel	0.10	3	0.30
4 Creciente posicionamiento del valor de marca en la industria del deporte	0.08	3	0.24
5 Aumento en la organización de torneos deportivos profesionales y juveniles.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.48		1.60
<b>Debilidades</b>			
Baja rentabilidad de la industria del deporte frente al mercado mundial	0.10	1	0.10
1 Falta de formación de deportistas de alto rendimiento	0.09	1	0.09
2 Bajo nivel de capacitación de entrenadores nacionales	0.08	2	0.16
3 Poca inversión en infraestructura deportiva	0.07	1	0.07
4 Falta de capacidad de gestión de los dirigentes deportivos	0.09	1	0.09
5 Falta de disciplina del deportista	0.09	1	0.09
6 Subtotal	0.52		0.60
Total	1.00		2.20

### 4.3. Conclusiones

En este capítulo, se desarrolló todos los factores que afectan la industria del deporte, para ello primero se identificaron que intereses existen en la industria del deporte, y en base a

ellos poder observar el potencial que la industria tiene, y solo con estos elementos formular que aspectos internos son los factores claves de la industria, para con esta información ordenarlas según el grado de afectación al mercado como son fortalezas primero y finalmente las debilidades. En este sentido, del análisis realizado se ha podido determinar cinco fortalezas, primero la elevada habilidad del deportista, segundo la creciente formación de deportistas en divisiones menores, tercero la sobresaliente actuación de deportistas de alto nivel, cuarto alianzas creciente posicionamiento del valor de marca en la industria del deporte y quinto el aumento en la organización de torneos deportivos profesionales y juveniles, las cuales son muy importantes para el éxito de las actividades deportivas.

En cuanto a las debilidades en el sector se pudieron observar primero la baja rentabilidad de la industria del deporte frente al mercado mundial, segundo falta de formación de deportistas de alto rendimiento, tercero bajo nivel de capacitación de entrenadores nacionales, cuarto poca inversión en infraestructura deportiva, quinto falta de capacidad de gestión de los dirigentes deportivos y por último falta de disciplina del deportista.

Tanto las fortalezas y debilidades (2.20 de valor) reflejan una industria débil en el Perú, que carece tanto de aspectos tecnológicos como de un adecuado rendimiento del deportista constituyéndose en aspectos potenciales por mejorar como es la gestión, eficiencia y seguridad y a la vez muchos otros por explotar como es las habilidades del deportista. Sin embargo, un factor que llama la atención es la baja rentabilidad de la industria, siendo a nivel mundial este factor un elemento de mayor atractivo de inversionistas, para lo cual se deberán elaborar estrategias explícitas que involucren la participación de todos los involucrados, impulsada por una comunicación abierta, sincera y ambiciosa.

Este panorama encontrado de la industria se contrasta con las herramientas que se tiene. Se deben aclarar que esto factores no son los únicos en el mercado mundial, sin embargo, son los más significativos.

## **Capítulo V: Intereses de la Industria del Deporte y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de la Industria del deporte**

Los intereses de la industria del deporte son los aspectos determinantes, que son de interés fundamental y se tienen que lograr a cualquier costo D'Alessio (2015). En la industria del deporte, se ha identificado intereses planteados en el capítulo III los cuales están relacionadas a la visión que se pretende lograr para el año 2027 en la que el Perú se convierta en una potencia deportiva a nivel Latinoamericano y ser una industria deportiva rentable, sólida, exitosa y altamente profesional, reconocida a nivel internacional, los mismos que podemos resumir en tres puntos: a) mejorar la calidad de vida, salud e integridad nacional b) posicionar como potencia deportiva al deporte a nivel de la región, y c) impulsar la inversión en infraestructura deportiva de calidad.

Estos intereses buscan ser atendidos mediante la práctica de deporte, y por la estimulación en la competitividad en el deportista profesional (mediante centros de rendimiento de alto nivel), lo cual repercutirá directamente en las ventas (relacionadas a las contrataciones y transferencia de deportistas a ligas deportivas europeas de mayor competitividad) esto eleva la calidad de vida del deportista y su familia, así como repercute en los ingresos de la institución o club que lo forma, actualmente en el Perú existe muy baja tasa de transferencia de deportistas al exterior, en relación al aumento de transferencias a nivel mundial.

### **5.2. Potencial de la Industria del Deporte**

Hartmann, plantea que analizar el potencial de la industria del deporte permite poder determinar las fortalezas y debilidades, para lo cual se debe abarcar los siguientes dominios: a) la estructura poblacional, b) el tamaño y la forma del territorio, c) el material estratégico (economía), d) desarrollo tecnológico (tecnología), e) experiencia pasada(historia), f) forma

de Gobierno (organizacional), y g) Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar) D'Alessio (2015).

En relación al primer aspecto a considerar, la estructura poblacional (demografía), es importante señalar que constituye uno de los elementos importantes para toda práctica deportiva, asociadas a las exigencias de rendimiento y éxito deportivo, basados en la selección de jóvenes talentos (Latorre, Herrador, 2003). El Perú se caracteriza por tener una población predominantemente joven donde el 30% tiene menos de 15 años según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), sin embargo, esta situación se contrasta con la tendencia decreciente de la población, las tasas de crecimiento población de 1995 al 2012 fue de 1.8% (fuente INEI).

El Perú geografía, es considerado como uno de los 20 países con mayor biodiversidad de la tierra, y uno de los más extensos de América del Sur. El Perú es un país con una geografía variada, concentra las regiones naturales costa, sierra y selva, lo que hace que cuente con una variedad de climas, estos aspectos hacen del Perú un país favorable para la práctica de muchos deportes como por ejemplo los deportes de aventura.

Otro factor importante lo constituyen las condiciones económicas de los países, de manera que, la industria del deporte se ve fuertemente apoyada y relacionada a la estabilidad económica, como una preponderante para el desarrollo y crecimiento del deporte en general. El Perú durante los últimos años ha mostrado tasas de crecimiento, colocándose como uno de los países latinoamericanos que gozan de economía estable. La estabilidad de la economía, y el dinámico mercado interno determinan directamente en el aumento de aficionados asistentes al estadio, y atrae las inversiones privadas hacia el sector en este sentido, tal como el club Mariano Melgar de Arequipa que fue adquirido por capitales de raíces palestinas (Gestión, 16 de diciembre del 2015).

La tecnología, constituye uno de las más grandes deficiencias en este sector, tanto el IPD como la mayoría de los clubes no cuentan con tecnología adecuada para la práctica de los deportes ni como información administrativa propiamente dicha para el manejo y gestión eficiente de sus recursos. Según Carrillo (10 de febrero del 2017) uno de los factores que amenaza el fútbol peruano es la falta de innovación en la oferta de una experiencia placentera en los eventos deportivos, los equipos no muestran calidad deportiva, algunos jugadores son indisciplinados y los dirigentes no tienen visión de largo plazo realista que promueva el fútbol. (Carrillo, 10 de febrero del 2017). Tanto el vóley como el fútbol que son deportes que en el Perú gozan de mayor popularidad no cuentan con tecnología que favorezca su práctica.

En cuanto a la historia, psicología y sociología, estuvo asociada a las épocas de renombre del deporte, históricamente el Perú fue proveedor de deportistas habilidosos. Pese a no contar con apoyo del IPD, han surgido deportistas habilidosos. En la historia deportiva peruana se han obtenido títulos especialmente en el voleibol, sin embargo estos quedaron relegados en el tiempo.

Organizacional y administrativo, este elemento constituye uno de los elementos con mayores deficiencias y debilidades del sector, es el IPD el órgano encargado de toda actividad deportiva en el país, especificado en la Ley General del Deporte N° 28036. En el plano organizacional se encuentran deficiencias, ya sea por la informalidad de los clubes que repercute no solo en la rentabilidad sino en la generación de mayores oportunidades de mejora.

Por último, cabe resaltar que las instituciones militares brindan el apoyo necesario a los deportistas calificados para que puedan integrar las selecciones de las diferentes federaciones deportivas, donde muchos de ellos han logrado lugares expectantes a nivel internacional.

### 5.3. Principios Cardinales de la Industria del Deporte

Los principios cardinales, hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno tomando como referencia a Hartmann, estos principios son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos competitivos. D`Alessio, (2015).

#### **Influencia de terceras partes.**

Es importante conocer las influencias que pueden tener las relaciones en la organización y desarrollo del deporte, en ese sentido las organizaciones públicas y privadas conjuntamente con los otros organismos deportivos buscan desarrollar alianzas estratégicas debido a que presentan intereses comunes, como en el Sistema Nacional del Deporte Peruano SISDEN, que relaciona a organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente para que promuevan el desarrollo del deporte en general a nivel nacional, regional y local. (Compendio Estadístico IPD 2015).

#### **Lazos Pasados y presentes.**

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, se estableció que todas las personas tienen derecho al descanso y la recreación, un nivel de vida adecuado para su salud y el de su familia. Los países que han firmado dicho tratado, deben respetar, proteger y cumplir los derechos estipulados. Por otro lado, para fomentar el desarrollo del deporte y su competitividad, el IPD tiene un convenio suscrito con Cuba Deportes, bajo el cual se encuentran trabajando 19 especialistas deportivos cubanos expertos en disciplinas de boxeo, judo, tiro, natación, tenis de mesa y levantamiento de pesas, convenio que oportunamente deberá ser evaluado en sus resultados y logro de objetivos. (Plan Anual del Deporte 2011-2030). Por otro lado, con el objetivo de incrementar la participación de la población en actividades físicas, deportivas y recreativas, y en apoyo al deporte de alta competencia,

durante el año 2015, el IPD suscribió un total de 51 convenios con distintas instituciones públicas y privadas. (Memoria Anual IPD -2015)

#### **Contrabalance de intereses.**

Ayuda a evaluar los intereses de los competidores, en este sentido las inversiones que realizan los principales competidores del deporte en la región como el caso de Brasil, son muchos mayores comparados con la inversión que realiza el estado peruano en la actividad deportiva y recreativa, ya que se considera que el presupuesto es reducido (Plan Anual del Deporte 2011-2030).

#### **La Conservación de los enemigos.**

Es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores y hacer más productiva y competitiva a la organización D`Alessio, (2015). Por otro lado, el IPD, mantiene una buena relación con sus competidores y promueve la lucha contra la corrupción al establecer políticas de promoción de la transparencia y acceso a la información pública con su práctica “transparencia deportiva: subvenciones” (Memoria Anual IPD -2015).

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Deporte (MIO)**

La matriz de intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D’Alessio, 2015, p.216).

Los intereses en la industria del deporte, se consideraron (a) mejoras en la calidad de vida, salud e integridad nacional, (b) posicionar como potencia deportiva al deporte a nivel nacional, (c) impulsar la inversión en infraestructura deportiva a nivel nacional. Tal como se muestran en la Tabla 17.

**Tabla 17***Matriz de Intereses de la Industria del Deporte*

Interés del Sector del Deporte	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Mejorar la calidad de vida, salud e integridad nacional.	Instituciones privadas del deporte*		
	Universidades, institutos y escuelas.*		
	Actividades de esparcimiento**		
Posicionar como potencia deportiva al deporte a nivel de la región.	Argentina**		
	Bolivia**		
	Colombia**		
Impulsar la inversión en infraestructura deportiva de calidad	Brasil**		
	Chile**		
	Instituciones privadas del fútbol*		

Nota \*Comunes \*\*Opuestos

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

El objetivo es aquello que pretendemos alcanzar, el cual está alineada a la visión planteada, “para el año 2027 el Perú será el primer referente deportivo a nivel latinoamericano y se convertirá en una industria deportiva rentable, sólida, exitosa y altamente competitiva reconocida a nivel internacional”. Por lo tanto, estas son las secuencias, las causas que finalmente logren los objetivos financieros, que, para el caso de la industria del deporte en el Perú, debería alcanzar niveles de competitividad y rentabilidad que conlleven a que esta industria tenga mayor participación en el PBI nacional.

**OLP1:** El 2027, el deporte peruano facturará 2,080 millones de dólares, considerando una facturación de 150 millones de dólares al 2016.

La facturación, constituye uno de los principales objetivos de la industria del deporte, para el año 2027 se alcanzará facturar 2,080 millones de dólares. La industria actual factura aproximadamente 150 millones de dólares, se caracteriza por su alta informalidad en el registro y gestión de sus recursos. Este sustancial incremento se

logrará en base a un crecimiento progresivo y continuo, lo cual se ha modelado en dos etapas importantes. La primera comprende los años 2017 al 2021 con una tasa de crecimiento de 18%, considerando que la tasa de crecimiento promedio del sector actualmente es de 10%, con la implementación de las estrategias y tácticas estás en su etapa inicial lograrán incrementar la facturación por año. El segundo periodo constituye a partir del año 2022 al año 2027 donde la tasa de crecimiento anual será de 35%, es la etapa más madura del plan propuesto. Este modelo de trazado en dos etapas responde básicamente a la existencia de estrategias cuyo tiempo de maduración está entre tres a cinco años, tiempo en el cual el resultado esperado cubrirá a las expectativas de crecimiento del sector. Se estimaron cifras de crecimiento promedio mayores a la tasa de crecimiento de la economía puesto que es una industria emergente en el mundo tanto en Europa como en América Latina, y uno de nuestros principales objetivos se proyecta a capitalizar las oportunidades que la industria ofrece a nivel mundial.

**OLP2:** El 2027, la rentabilidad de la industria del deporte será de 15%, en la actualidad es de 1%.

Este objetivo busca incrementar drásticamente la rentabilidad del sector, elevando la productividad del mismo. En la actualidad, la industria del deporte en el Perú, es una industria naciente con graves problemas de gestión, informalidad, y baja productibilidad. Por tanto, se revertirán los resultados actuales, elevando la eficiencia y la productividad, asociadas a un aumento sostenido en las ventas que repercutirán en forma directa en el sector elevando la rentabilidad del mismo. Ante lo cual, el objetivo de la industria será alcanzar una rentabilidad del 15% en el año 2027, estimando que la rentabilidad promedio de sector actualmente está en 1%, elevando la competitividad del sector en base a elevar el número de torneos locales e internacionales

acompañadas de mayor calidad, y con la transferencia de jugadores extranjeros de calidad hacia el mercado local que elevará el nivel competitivo de los torneos, lo cual haciendo más atractivo los eventos deportivos.

Alcanzar este objetivo, implica desarrollar estrategias que eleven la productividad del sector, la que ira de la mano con las acciones implementadas en la OLP1, lo que constituye un incremento alrededor de 1.2 la rentabilidad anual, disminuyendo el grado de informalidad de los clubes en del sector y atrayendo capitales privados al manejo de los clubes en el Perú.

**OLP3:** El 2027, la industria del deporte generará 140 mil empleos directos vinculadas a las actividades deportivas en el Perú, siendo actualmente de 90 mil empleos vinculados a actividades deportivas.

Este objetivo constituye, en el dinamizador de la demanda interna del país, al generar mayor empleo repercute en el nivel de consumo de la población y el bienestar del mismo. El objetivo de largo plazo tres OLP3, busca incrementar la cantidad de empleos generadores de ingresos en un 55% con respecto al año base 2017. Este objetivo será logrado en base al desarrollo de negocios relacionados a las actividades deportivas y a la aplicación de un sistema que tendrá dos etapas la primera etapa, logrará incrementar el número de empleos a 114,000 mil y a partir de año 2022, esta estrategia se centra en el elemento humano.

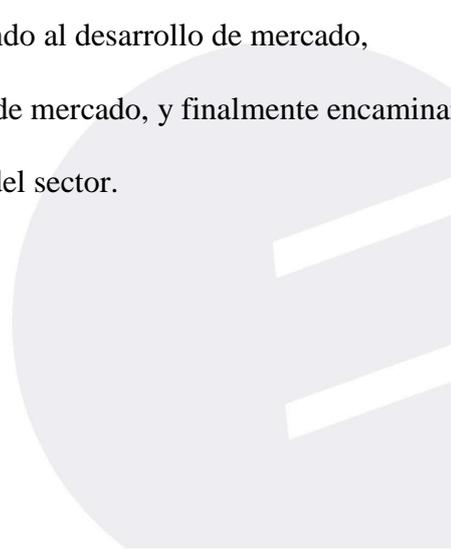
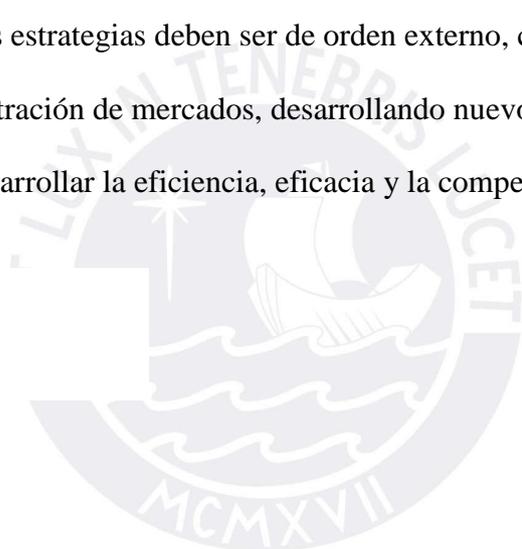
## 5.6. Conclusiones

En este capítulo se plantea los objetivos de la industria del deporte para ello como primer punto plantea los intereses de la industria, los cuales son: (a) mejorar la calidad de vida, salud e integridad nacional, (b) posicionarnos el primer referente deportivo a nivel de la región e (c) impulsar la inversión en infraestructura deportiva de calidad, esto nos llevará cumplir con la visión y misión desarrollada. Así mismo con el potencial nacional y de la

organización, se ha establecido tres objetivos de largo plazo que permitirá alcanzar nuestra visión, los cuales están relacionados a tres elementos importantes que potencian la rentabilidad de la industria que son, caja (facturación), utilidad, y empleo.

Como primer objetivo trazado de incrementar la facturación, constituye un elemento retador importante para la generación de flujo en el sector como es alcanzar para el año 2027 una facturación de 2080 millones de dólares. El segundo objetivo será de maximizar la rentabilidad proponiendo para el año 2027 alcanzar una rentabilidad de la industria de 15% anual. Finalmente, la industria para el año 2027 generará 140 mil empleos directos.

Estos objetivos trazados serán logrados en base a la implementación de las estrategias y tácticas que permitan la captación de nuevos talentos y manejo profesional de los clubes. Estas estrategias deben ser de orden externo, coadyuvando al desarrollo de mercado, penetración de mercados, desarrollando nuevos nichos de mercado, y finalmente encaminarse a desarrollar la eficiencia, eficacia y la competitividad del sector.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se busca la elección de la estrategia que guiará el desarrollo del proceso estratégico de la industria del deporte, para lo cual será necesario la elaboración, formulación y su correcta aplicación y análisis de las matrices a desarrollar tales como: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de decisión, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, y (j) Matriz de Posibilidades de los Competidores. Estas matrices conducirán al logro de la situación deseada (visión), en este camino será importante la continua revisión de las acciones y estrategias a realizar y su correcta retroalimentación. ((D'Alessio, 2015).

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz se caracteriza por agrupar en cuatro cuadrantes las Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). En base a un análisis juicioso se generarán las estrategias que servirán de insumo para una primera base de datos, las mismas que se aceptarán o descartarán luego de hacer uso de las otras matrices. (D'Alessio, 2015).

En el cuadrante FO se han establecido las siguientes estrategias:

1. Desarrollar un sistema de formación y promoción de deportistas sobresalientes hacia las ligas deportivas de España, Inglaterra, Alemania, Italia. Esta estrategia permitirá identificar e impulsar la participación de los agentes involucrados en el desarrollo del deportista. Considerando desde entrenadores, clubes, federaciones, medios de comunicación, centros médicos, etc. Con ello se busca no sólo que los manejadores deportivos sean los que busquen e intercedan en la venta de jugadores al extranjero, sino que se establezca mecanismos para poder identificar y potenciar la aptitud, habilidad, competencia y capacidad del deportista.

2. Crear alianzas estrategias con los medios de comunicación nacional e internacional para fomentar la difusión masiva de los deportes. La difusión de los de los eventos deportivos permitirán desarrollar y ampliar los mercados, si bien es cierto que ya existe estos derechos, no existe una estrategia que permita el fomento en la producción y distribución de contenidos que favorezca la expansión de audiencias y de esta forma atraer mayores auspicios, acrecentar la imagen del país y mejorar la facturación.
3. Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador. Existe un marcado interés por inversionistas en ampliar su cartera de negocios relacionados al deporte por la gran cantidad de dinero que genera y por el creciente interés de jóvenes y adultos en el rubro del entretenimiento al cual pertenece las prácticas deportivas. En ese sentido, los negocios anexos que se pueden desarrollar se refuerzan por el avance de la tecnología, los tratados comerciales y la expansión de mercados.
4. Desarrollar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo. Esta estrategia busca acercar los diferentes organismos relacionados con I &D con la empresa privada y la población innovadora con la finalidad de generar e intercambiar conocimientos, financiar proyectos grandes, establecer grupos de investigadores relacionados al rubro deportivo para potenciar la formación del deportista, mejorar la experiencia de los aficionados y establecer una cultura de innovación e interés por la investigación científica enfocada al deporte.
5. Desarrollar sistemas de beneficios turísticos estratégicos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. El Perú cuenta con una variada geografía apreciada por el mundo entero. Esta ventaja debe ser aprovechada para vender paquetes turísticos que incluyan el uso de instalaciones

deportivas de los clubes, entradas a los campeonatos internos, descuentos en hoteles y hospedajes, realización de actividades deportivas en el medio natural, excursiones, etc.

6. Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado. Esta estrategia busca resaltar los atributos de la industria para generar diferenciación, de manera tal que la imagen del Perú se refuerce a fin de atraer inversionistas, despertar el interés del mercado para la adquisición de productos y servicios deportivos.

En el cuadrante DO se han establecido las siguientes estrategias:

1. Crear alianzas estratégicas con instituciones extranjeras líderes en gestión deportiva. Esta estrategia permitirá mejorar la capacitación al personal relacionado al manejo del deporte, específicamente en el desarrollo de entrenadores y personal administrativo, con ello incrementar la transferencia de conocimientos y técnicas a nivel nacional.
2. Desarrollar convenios con empresas relacionadas al arte y la gastronomía para generar experiencias en eventos deportivos. Permite la identificación del aficionado al ofrecerle una gama de experiencias que eleven su pasión por los eventos deportivos, a través de actividades como shows, activaciones, etc. Se requiere contar con mayor número de aficionados en los diferentes eventos deportivos, por lo que el espectáculo no se debe ceñir sólo al encuentro deportivo propiamente dicho sino complementarlo con eventos en la fase previa y en los entretiempos para lo cual se pueden convocar a diferentes artistas, ferias gastronómicas en las diferentes áreas de los estadios, etc.
3. Diseñar sistemas para mejorar la infraestructura administrativa y deportiva. Esta estrategia permitirá que los espectáculos deportivos se desarrollen en campos de juego que garanticen la calidad tanto para los jugadores y la seguridad para los aficionados y empresas afines, para ello es muy importante incrementar las inversiones privadas en

mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura existente a la fecha y construir nuevos campos deportivos con innovaciones que aseguren la sostenibilidad de la actividad en el tiempo. Para ello es necesario contar con más Centros de Alto Rendimiento los cuales permitan atraer deportistas de diferentes nacionalidades, los mismos que generarían ingresos económicos. Para desarrollar estas actividades es importante contar con personal administrativo adecuado, para lo cual se debe contar con mobiliario de calidad y equipos de última tecnológica que optimice la gestión.

4. Crear alianza con la Sociedad Nacional de Industrias para promover la participación de sector privado. Esta estrategia permitirá integrar los diferentes sectores empresariales del país con la actividad deportiva con la finalidad de que se pueda financiar proyectos, implantar soluciones empresariales que fomenten el posicionamiento de las marcas en conjunción con la formación de deportistas y la apertura de nuevos mercados.

En el cuadrante FA se han establecido las siguientes estrategias:

1. Crear sistemas seguridad en los eventos deportivos implementando esquemas de circuitos electrónicos y contratación de agentes privados. Esta estrategia permite el incremento de los ingresos de los eventos deportivos al garantizar la seguridad de los aficionados, y así mantener la identificación del aficionado con los clubes y el país.
2. Implementar filiales deportivas en otros países de Centroamérica. Esta estrategia permitirá incrementar la inversión privada global de parte clubes deportivos que deseen internacionalizar su participación. Incrementará la competitividad de la industria, considerando que nuestro país hay potencial en los deportistas quienes tienen habilidades innatas, sin embargo, por falta de recursos no logran desarrollarse.
3. Crear un sistema de identificación y control de acceso a los estadios. Esta estrategia básicamente permite identificar a personas que solo asisten a los eventos deportivos a

delinquir y boicotear el desarrollo del deporte. Será necesario articular con la legislación a través de sanciones que limiten su accionar.

En el cuadrante DA se han establecido las siguientes estrategias:

1. Crear sistemas de incentivos y reconocimientos a deportistas destacados. Esta estrategia permitirá identificar a aquellos deportistas que tienen talento, con ello se logrará disminuir el número de deserción de deportistas debido a que se ven limitados en la generación de ingresos, sin embargo, esta estrategia no solo trata otorgar incentivos si no que está alineada a otras que permitan su profesionalización y explotación de la imagen que proyecta permitiendo generar retorno de la inversión.
2. Coordinar una mayor participación de la Policía Nacional y serenazgo, para el resguardo de los eventos deportivos. Esta estrategia busca contar con la cantidad necesaria de efectivos policiales que no sólo aseguren el correcto desarrollo de los encuentros deportivos, sino que de manera integrada con el serenazgo reforzar la seguridad de las zonas aledañas a los estadios y apoyar a las personas discapacitadas, niños extraviados, posibles atentados, etc.

El cruce de las matrices MEFE y MEFI, de las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas, se resumen en el matriz de interés de la industria del deporte, de la combinación de estas matrices obtenemos estrategias de explotar que resultan confrontar las fortalezas y oportunidades de la industria (FO), así mismo del análisis de las fortalezas y amenazas resultan las estrategias para confrontar (FA), del análisis de las debilidades frente a las oportunidades del sector obtenemos estrategias para buscar (DO) y finalmente de las estrategias para evitar resultan del análisis de las debilidades frente a las amenazas (DA), las cuales se pueden observar en la Tabla 18, las cuales tienen como fin buscar los caminos que nos conduzcan a la visión trazada.

Tabla 18

## Matriz FODA de la Industria del Deporte

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Elevada habilidad del deportista	D1 Baja rentabilidad de la industria del deporte frente al mercado mundial
	F2 Creciente formación de deportistas en divisiones menores	D2 Falta de formación de deportistas de alto rendimiento
	F3 Sobresaliente actuación de deportistas de alto nivel	D3 Bajo nivel de capacitación de entrenadores nacionales
	F4 Creciente posicionamiento del valor de marca en la industria del deporte	D4 Poca inversión en infraestructura deportiva
	F5 Aumento en la organización de torneos deportivos profesionales y juveniles.	D5 Falta de capacidad de gestión de los dirigentes deportivos
		D6 Falta de disciplina del deportista
Oportunidades	Estrategias FO para explotar	Estrategias DO para buscar
O1 Acelerado crecimiento de la industria del deporte mundial	FO1 Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6	DO1 Crear alianzas estratégicas con instituciones extranjeras líderes en gestión deportiva D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4.
O2 Incremento en la aplicación de estrategias relacionadas al marketing deportivo	FO2 Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	DO2 Desarrollar convenios con empresas relacionadas al arte y la gastronomía para generar experiencias en eventos deportivos, D5, D6, O2, O3, O7
O3 Incremento del valor en la compra y venta de jugadores y el mercado de pases	FO3 Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1, F4, O1, O2, O4	DO3 Implementar sistemas para mejorar la infraestructura administrativa y deportiva D1, D4, D5, O1, O5,
O4 Incremento del número de aficionados asistentes a los eventos deportivos en el mundo	FO4 Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4, O1, O2, O4, O6	DO4 Crear alianza con la sociedad nacional de industrias para promover la participación de sector privado D1, D4, D5, O1, O2, O5.
O5 Creciente interés de inversionistas privados en la adquisición y participación en organizaciones deportivas	FO5 Implementar sistemas de beneficios turísticos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O5	
O6 Creciente venta de derechos televisivos	FO6 Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6.	
Amenazas	Estrategias FA para Confrontar	Estrategias DA para evitar
A1 Dependencia de entrenadores externos	FA1 Crear sistemas seguridad en los eventos deportivos implementando esquemas de circuitos electrónicos y contratación de agentes privados F2, A2, A3	DA1 Crear sistemas de incentivos y reconocimientos a deportistas destacados D3, D6, A1,
A2 Inseguridad ciudadana	FA4 Crear filiales deportivas en países de centro américa F1, F2, F3, F4, A1	DA2 Coordinar una mayor participación de la policía nacional y serenazgo para el resguardo de los eventos deportivos D1, A2
A3 Alto nivel competitivo de la industria deporte a nivel sudamericano	FA3 Desarrollar sistemas de identificación y control de acceso a los estadios F2, A2	
A4 Poca difusión de los eventos deportivos por medios comunicación masivos		
A5 Creciente interés de los jóvenes por los videojuegos		

## 6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (MPYEA)

La matriz MPEYEA elaborada por Dickel en 1984. Permite identificar la postura estratégica que debe tomar la industria y para ello considera el análisis dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) (D'Alessio, 2015).

La matriz MPEYEA, es el resultado del análisis externo e interno de la industria, en base a factores determinantes externos, determinando así primero la estabilidad de su entorno y segundo la estabilidad de la industria, de lo que se pudo observar que la industria se encuentra bien posesionado a pesar de su entorno no tan favorable lo estable de su entorno y Finalmente del análisis interno resultó una industria con relativo equilibrio entre lo financiero y las ventajas competitivas (Tabla 19). De este análisis se establece la mejor estrategia de mercado que la industria debe adoptar para hacer frente sus acciones futuras (Figura 23), basadas básicamente en aprovechar las ventajas para ganar posiciones en el mercado, lo que resulta de una industria atractiva por su entorno económico, y goza de una clara ventaja competitiva el cual le brinda oportunidades para su desarrollo.

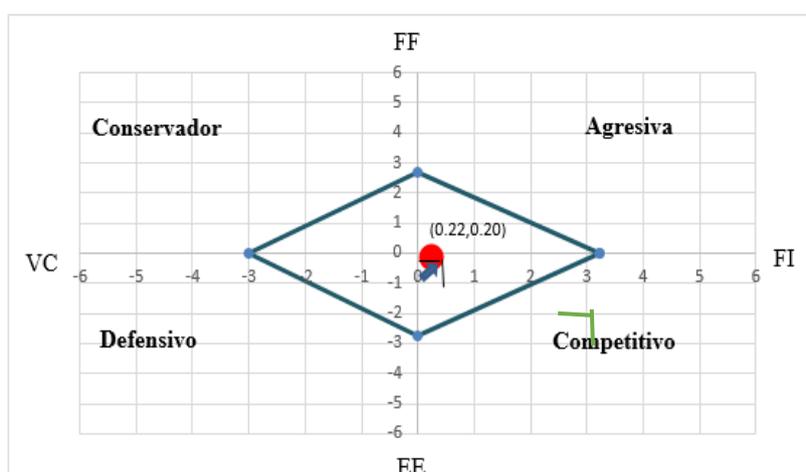


Figura 23. Perfil de Mercado de la Industria del Deporte

Tabla 19

## Matriz de la Posición y Evaluación de la Acción (MPYEA)

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											Valor
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	1
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
											<b>3</b>
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											Valor
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	6
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
											<b>-3.00</b>
<b>Posición estratégica externa</b>											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											Valor
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Bajas	3
7	Elasticidad precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
											<b>-2.8</b>
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											Valor
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8	Productividad utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
											<b>3.22</b>

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Con la MBCG se puede utilizar para evaluar: (a) a la organización con su competencia, (b) comparativamente la división dentro de una organización, (c) la competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial y (d) la competencia de los productos o líneas en una organización o en una industria. (D'Alessio, 2015, p.288)

En relación con el desarrollo del deporte peruano se encontró que cuenta con varias actividades deportivas, siendo las más representativas el fútbol, el vóley y el atletismo. En cuanto al fútbol es el más desarrollado y concentra mayor tasa de participación en cuanto a ingresos de taquilla recaudado por año, otras fuentes generadoras de ingresos son los derechos de transmisión y los patrocinios, esta disciplina tiene un crecimiento aproximado de 10% en los últimos años. Otro deporte es el vóley que genera expectativas en la población debido a los logros que ha alcanzado y el nivel de competencia internacional que tiene. Cuenta con ingresos provenientes del IPD y de la empresa privada a través de patrocinios, al igual que en el deporte de atletismo. Estas últimas disciplinas tienen un crecimiento reducido debido al problema de profesionalización y comercialización de dichos deportes. Como se observa en la figura 24 el fútbol alcanza el grado de producto estrella, es decir cuenta con tasa de crecimiento relativamente alta y tiene posicionamiento en el mercado local y mundial. Con respecto a las disciplinas de vóley y atletismo son considerados productos con bajo o nulo crecimiento y que tienen baja participación de mercado.

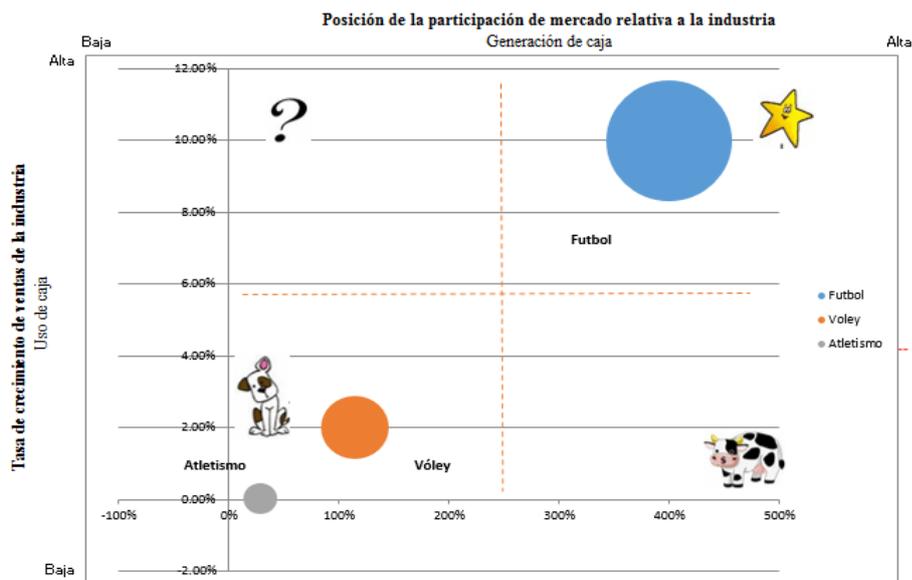


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group

### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

“Esta matriz se basa tanto en los puntajes ponderados obtenido de las matrices EFE y EFI del análisis de la organización o industria” (D’Alessio, p.293, 2015). Los resultados obtenidos para la industria del deporte son el eje de la matriz EFE de 2.25 y en el eje de la matriz EFI 2.05 como se muestra en la figura 25. Con ello se debe implementar una estrategia externa de penetración y desarrollo del producto, sin embargo, debemos precisar que se adolece de una falta de información por la informalidad en la industria del deporte en el Perú.

		total ponderado EFI		
		alto 3.0 a 4.0	medio 2.0 a 2.99	bajo 1.0 a 1.99
total ponderado EFE	alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	medio 2.00 a 2.99	IV	V / 2.03 -2.20	VI
	bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 25. Matriz interna y externa

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MGE ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado rápido o lento y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado fuerte o débil. (D'Alessio 2015).

En la Figura 26, nos ubicamos en el cuadrante III debido a las razones identificadas en los análisis realizados en los capítulos anteriores, es así que se muestra una industria con un lento crecimiento de mercado y fuerte posición competitiva. Esto se aprecia en la performance que muestran los deportistas, si bien en el fútbol se encuentra más desarrollado en nuestro país con respecto a la región, el desarrollo no es tan significativo, con respecto a otros deportistas como el vóley y el atletismo el problema se ve más acentuada debido a que cuentan con menos recursos económicos, dependiendo de lo que el IPD les pueda aportar además de algunos patrocinios. Las estrategias con mayor impacto y de desarrollo de la industria, sería el de divesificación horizontal y aventura conjunta.

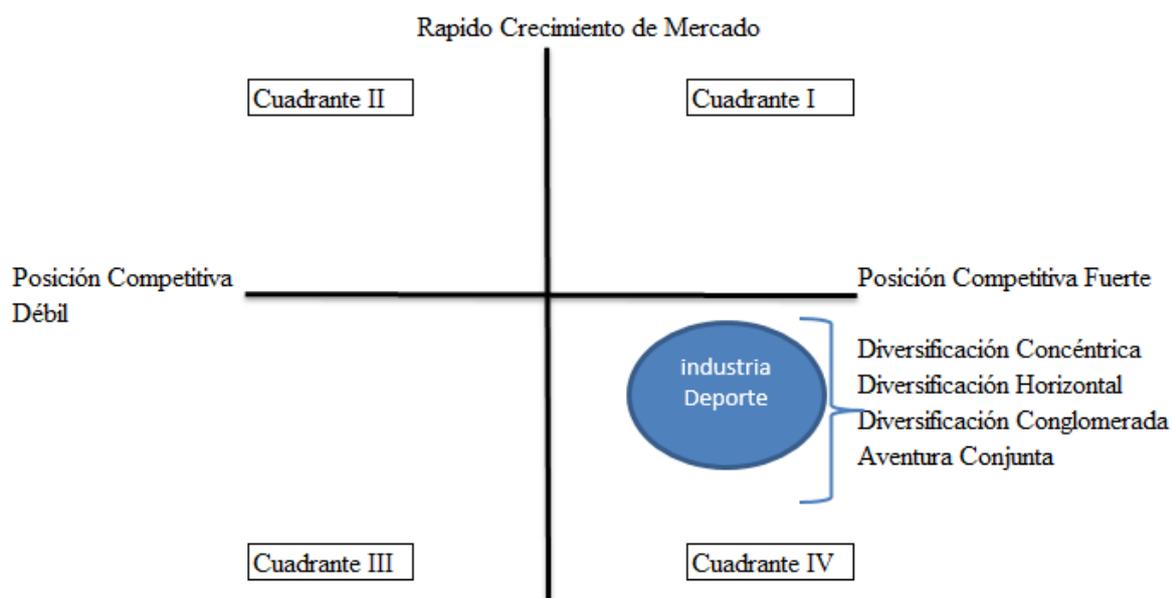


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

De los cuales se desglosan políticas tanto de expansión, ampliación de mercado, así como el desarrollo de mercado, alineada los objetivos de largo plazo planteadas para poder aprovechar el desarrollo de mercado, ampliando el mercado existente.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Según esta matriz se relacionan todas las estrategias obtenidas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, con el fin de emparejarlas y analizar las estrategias y determinar su nivel de repeticiones e importancia. D'Alessio, (2015). Según esta matriz se debe implementar más centros deportivos y academias que desarrollen el deporte. Así también es importante la inversión privada y la creación de una organización que articule a todas las organizaciones creadoras de eventos deportivos con los aficionados, y empresas relacionadas tanto proveedores como de canales de distribución a nivel local y global. (Ver Tabla 20).

#### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La matriz MCPE permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, indica objetivamente qué alternativas de todas las estrategias presentadas son las mejores, para ello se debe considerar las estrategias específicas. En la evaluación de las estrategias se multiplican los pesos de los factores determinantes de éxito (críticos o clave) con el grado de atraktividad de cada factor, las estrategias que tengan puntajes en el resultado del total de puntajes de atraktividad mayor a cinco serán las estrategias retenidas por esta matriz (D'Alessio 2015). La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCP) desarrollada en la Tabla 20, establecen dieciséis estrategias de mayor calificación las cuales se están mostrando en la matriz correspondiente (MCP) que responde a un análisis exhaustivo de la industria.

Tabla 20

Matriz de Decisiones Estratégicas del Deporte en el Perú (MDE)

Estrategias Específicas	Estrategia Alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FO2 Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
FO3 Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4	Diversificación Concéntrica	X	X	X	X	X	5
FO4 Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6	Diversificación Concéntrica	X	X	X	X	X	5
FO5 Implementar sistemas de beneficios turísticos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FO6 Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FA1 Crear sistemas seguridad en los eventos deportivos implementando esquemas de circuitos electrónicos y contratación de agentes privados F2,A2,A3	Aventura Conjunta	X					1
FA2 Crear filiales deportivas en países de centro américa F1, F2, F3, F4, A1	Diversificación Concéntrica	X	X	X	X	X	5
FA3 Desarrollar sistemas de identificación y control de acceso a los estadios F2,A2	Diversificación Concéntrica	X	X				2
DO1 Crear alianzas estratégicas con instituciones extranjeras líderes en gestión deportiva D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3,O4.	Integración Vertical Hacia Atrás	X	X		X	X	4
DO2 Desarrollar convenios con empresas relacionadas al arte y la gastronomía para generar experiencias en eventos deportivos, D5,D6,O2,O3,O7	Diversificación Conglomerada	X	X	X	X	X	5
DO3 Implementar sistemas para mejorar la infraestructura administrativa y deportiva D1,D4,D5,O1,O5,	Aventura Conjunta	X	X				2
DO4 Crear alianza con la sociedad nacional de industrias para promover la participación de sector privado D1,D4,D5,O1,O2,O5.	Integración Vertical Hacia Atrás	X		X	X		3
DA1 Crear sistemas de incentivos y reconocimientos a deportistas destacados D3, D6,A1,	Desarrollo de Productos	X		X			2
DA2 Coordinar una mayor participación de la policía nacional y serenazgo para el resguardo de los eventos deportivos D1, A2	Aventura Conjunta	X	X				2

Tabla 21

## Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FA2	DO1	DO2	DO4											
		Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6		Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5		Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1, F4, O1, O2, O4		Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4, O1, O2, O4, O6		Implementar sistemas de beneficios turísticos estratégicos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O5		Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6.		Crear filiales deportivas en países de centro américa F1, F2, F3, F4, A1		Crear alianzas estratégicas con instituciones extranjeras líderes en gestión deportiva D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4.		Desarrollar convenios con empresas relacionadas al arte y la gastronomía para generar experiencias en eventos deportivos, D5, D6, O2, O3, O7		Crear alianza con la sociedad nacional de industrias para promover la participación de sector privado D1, D4, D5, O1, O2, O5.		
		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Factores críticos para el éxito</b>																						
<b>Oportunidades</b>																						
1	Acelerado crecimiento de la industria del deporte mundial	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2	Incremento en la aplicación de estrategias relacionadas al marketing deportivo	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24
3	Incremento del valor en la transferencia de jugadores y el mercado de pases	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
4	Incremento del número de aficionados asistentes a los eventos deportivos en el mundo	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
5	Creciente interés de inversionistas privados en la adquisición y participación en organizaciones deportivas	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20
6	Creciente venta de derechos televisivos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
<b>Amenazas</b>																						
9	Dependencia de entrenadores externos	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14
10	Inseguridad ciudadana	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
11	Alto nivel competitivo de la industria deporte en nivel sudamericano	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18
12	Poca difusión de los eventos deportivos por medios comunicación masivos	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
13	Creciente interés de los jóvenes por los videojuegos	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
<b>Fortalezas</b>																						
15	Elevada habilidad del deportista	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08
16	Creciente formación de deportistas en divisiones menores	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14	3	0.42
17	Sobresaliente actuación de deportistas de alto nivel	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
18	Creciente posicionamiento del valor de marca en la industria del deporte	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24
19	Aumento en la organización de torneos deportivos profesionales y juveniles.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
<b>Debilidades</b>																						
21	Baja rentabilidad de la industria del deporte frente al mercado mundial	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
22	Falta de formación de deportistas de alto rendimiento	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
23	Bajo nivel de capacitación de entrenadores nacionales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
24	Poca inversión en infraestructura deportiva	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28
25	Falta de capacidad de gestión de los dirigentes deportivos	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
26	Falta de disciplina del deportista	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Total				5.35		5.54		5.1		5.12		5.74		5.41		4.36		4.29		4.14		4.48

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En esta matriz se analizan las estrategias retenidas por la matriz MCPE y evaluadas bajo cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad” (D’Alessio, p.304, 2015). Para la industria del deporte el desarrollo de la matriz de Rumelt se plasma en la Tabla 22 y denota que las estrategias establecidas fueron aceptadas al cumplir con los requisitos correspondientes.

**Tabla 22**

*Matriz Rumelt (MR)*

		Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
FO1	Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Implementar sistemas de beneficios turísticos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

Constituye el último tamiz para identificar las estrategias retenidas en el MCPE, de igual modo, busca verificar que se respeten los derechos humanos y la justicia, sin dañar el medio ambiente. Al respecto, D’Alessio señaló “La auditoría de la ética, finalmente verifica que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y justicia y sean buenos para los fines utilitarios” (D’Alessio, p.306, 2015).

En la Tabla 23 se muestra los resultados del análisis de la Matriz de Ética (ME) de la industria del deporte nacional, como se puede apreciar, todas las estrategias fueron escogidas a fin de ejecutar el plan estratégico.

#### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, conocidas como estrategias primarias y las no retenidas o estrategias de contingencia son llamadas estrategias secundarias, existen tres grupos de estrategias de contingencia: (a) primer grupo de contingencia, aquellas estrategias que no lograron pasar la matriz de Rumelt, (b) segundo grupo de contingencia, aquellas estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégica MCPE y (c) el tercer grupo, aquellas estrategias que no lograron aparecer tres o más veces en la matriz de decisiones DE (D'Alessio, p.308, 2015).

El análisis de la matriz de estrategias retenidas y de contingencia MERC para la industria del deporte, dejó como resultado un grupo de nueve estrategias primarias retenidas, quedaron cinco estrategias de contingencia en el segundo grupo y dos estrategias de contingencia en el primero grupo como se muestra en la Tabla 24.

#### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Las estrategias retenidas están alineadas con los objetivos de largo plazo, de haber alguna estrategia que no cumpla con dicha condición pasará a ser una estrategia de contingencia” (D'Alessio 2015). Al respecto, en el análisis realizado en la industria del deporte este matriz señala que todas las estrategias retenidas están alineadas con los objetivos de largo plazo.

Tabla 23

## Matriz Ética

Estrategias específicas	Derechos						Justicia			Utilitarismo			Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de comprensión	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6	P	P	N	P	N	N	N	N	J	J	E	E	SI
FO2 Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	N	P	N	P	N	N	P	N	J	J	E	E	SI
FO3 Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4	P	N	N	P	N	N	N	N	J	N	E	E	SI
FO4 Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6	P	P	N	P	N	N	N	N	J	J	E	E	SI
FO5 Implementar sistemas de beneficios turísticos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5	N	P	N	P	P	P	P	N	J	J	E	E	SI
FO6 Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.	N	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SI

**Tabla 24***Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<b>Estrategias Retenidas</b>	
FO1	Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6
FO2	Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5
FO3	Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4
FO4	Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6
FO5	Implementar sistemas de beneficios turísticos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5
FO6	Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.
<b>Estrategias de Contingencia</b>	
<b>Segundo Grupo</b>	
FA2	Crear filiales deportivas en países de centro américa F1, F2, F3, F4, A1
	Crear alianzas estratégicas con instituciones extranjeras líderes en gestión deportiva
DO1	D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3,O4.
DO2	Desarrollar convenios con empresas relacionadas al arte y la gastronomía para generar experiencias en eventos deportivos, D5,D6,O2,O3,O7
DO4	Crear alianza con la sociedad nacional de industrias para promover la participación de sector privado D1,D4,D5,O1,O2,O5.
<b>Tercer Grupo</b>	
	Crear sistemas seguridad en los eventos deportivos implementando esquemas de circuitos electrónicos y contratación de agentes privados F2,A2,A3
FA1	electrónicos y contratación de agentes privados F2,A2,A3
FA3	Desarrollar sistemas de identificación y control de acceso a los estadios F2,A2
DO3	Implementar sistemas para mejorar la infraestructura administrativa y deportiva D1,D4,D5,O1,O5,
DA1	Crear sistemas de incentivos y reconocimientos a deportistas destacados D3, D6,A1,
DA2	Coordinar una mayor participación de la policía nacional y serenazgo para el resguardo de los eventos deportivos D1, A2

Tabla 25

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión			
Para el año 2027, el Perú será una industria líder, rentable y sólida a nivel latinoamericano en la industria del entretenimiento a través del fútbol, vóley y atletismo			
Interés organizacional	OLP1	OLP2	OLP3
Mejorar la calidad de vida, salud e integridad nacional.	El 2027, el deporte peruano facturará 2,080 millones de dólares, considerando una facturación de 150 millones de dólares al 2016.	Al 2027, la rentabilidad de la industria del deporte será de 15%.	El 2027, la industria del deporte generará 140 mil empleos vinculadas a las actividades deportivas en el Perú.
Estrategias			
FO1	Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6	X	X
FO2	Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	X	X X
FO3	Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4	X	X X
FO4	Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6	X	X X
FO5	Implementar sistemas de beneficios turísticos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5	X	X X
FO6	Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.	X	X

**Tabla 26***Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos*

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores	
	Industria Deporte Brasil	Industria Deporte Argentina
1 Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6	indiferente	indiferente
2 Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	proteger su industria	proteger su industria
3 Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4	indiferente	indiferente
4 Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6	indiferente	indiferente
5 Implementar sistemas de beneficios turísticos estratégicos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5	participar	indiferente
6 Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.	participa	participa

**6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de sus competidores para hacerles frente ayuda a mejorar la implementación de estrategias. Un análisis cuidadoso ayudará a una mejor implementación de las estrategias en dirección al poder evaluar las posibles reacciones de los competidores (D'Alessio 2015). En el análisis de esta matriz para la industria del deporte peruano se encontró que sus competidores desarrollarán algunas estrategias para proteger sus industrias o para desarrollarlo dependiendo de la aplicación de la estrategia en nuestra industria, lo que implica que en la región la industria del deporte es competitivo, y los países referentes tienen experiencia y en algunos casos se encuentran encaminados en su desarrollo aprovechando las oportunidades que ofrece la globalización. Por ello es importante que las estrategias retenidas cumplan con las

exigencias de evaluación de las matrices a fin de tener efectividad en su implementación y se logre alcanzar los objetivos de largo plazo establecidos.

### **6.13. Conclusiones**

De acuerdo a lo analizado en el capítulo, se concluye que la industria del deporte está en crecimiento y es muy competitiva, se requiere de mayor inversión e infraestructura de calidad. La industria se caracteriza por una mala gestión de recursos, tanto humanos como administrativos.

En el aspecto de competitividad, la industria globalmente es altamente competitiva, por el número de instituciones deportivas formadas, sin embargo, esta competitividad se contradice con la baja competitividad del deportista a nivel local, quien enfrenta no solo problemas técnicos, sino también por falta de infraestructura que la industria muestra.

En este capítulo al analizar la industria en su conjunto, se determinaron los intereses nacionales de la industria, así como los factores de éxito que ayudan a comprender mejor el desarrollo del mercado, determinándose factores que en forma externa afectan el mercado, como las oportunidades y mitigar las amenazas, para ello se plantearon políticas de mejora.

Estas políticas entrelazadas con las estrategias planteadas, que son muy importantes porque ellas permitirán saber en un periodo de tiempo si las acciones planteadas estuvieron acertadamente planteadas o en el camino estén sujetas de reevaluación.

Al tener el panorama global de la industria, se llega a conocer las acciones a realizar, saber con qué recursos se cuenta para la implementación del modelo de desarrollo y así atraer más inversionistas privados a la industria, sin dejar de lado la educación técnica y profesionalismo del deportista. Las estrategias a desarrollar están encaminadas a incrementar la facturación, elevar la rentabilidad de la industria y con ello generar mayor empleo. Esto conduce a elevar la competitividad del sector y así cumplir con la visión propuesta en los capítulos anteriores.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrollará las políticas y planes de acción para concretizar las estrategias específicas que permitirá alcanzar la visión deseada en el año 2027. Para lograrlo se requiere de un proceso exigente, en el cual se deben cumplir a cabalidad una serie de actividades gerenciales y aplicar un liderazgo comprometido con la alta dirección, una cultura organizacional que soporte a las estrategias, una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias promoviendo la innovación y creatividad para diferenciarse del resto. D'Alessio (2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) deben estar apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Vale decir que la suma de los OCP dará como resultado cada OLP.

La importancia de los OCP radica en que constituyen la base para asignar recursos, se enfocan en el rendimiento, motivan el desarrollo de las estrategias, sirven como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los OLP. D'Alessio (2015).

Los objetivos de Corto Plazo del presente Plan Estratégico de la Industria del Deporte se realizaron en base a los Objetivos de Largo Plazo señalados en el Capítulo V.

Para el Objetivo de Largo Plazo OLP1, el 2027, el deporte peruano facturará 2,080 millones de dólares, considerando una facturación de 150 millones de dólares al 2016, se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 1.1 La facturación en el 2021 será de 343 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 18% anual desde el año 2017 hasta el año 2021. Para lograr este objetivo, será necesario incrementar la inversión en convenios y alianzas con los medios de comunicación que nos llevará a incrementar en aproximadamente en 3%

anual e impulsar el desarrollo de negocios relacionados a la industria del deporte reflejadas en un incremento del 5% anual, cabe señalar que la industria crece en 10% anual.

OCP 1.2 La facturación en el 2027 será 2080 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 35% anual del año 2022 al 2027. Para lograr este objetivo, nos basamos en la inversión en convenios y alianzas con los medios de comunicación lo que implica el incremento de 7% anual y la inversión en negocios relacionados a la industria del deporte reflejadas en un incremento del 10% anual.

OCP 1.3 Incrementar el número de asistentes a los eventos deportivos en 35% anual a partir del año 2018 hasta el año 2027, este objetivo se logrará mediante la promoción masiva de los derechos televisivos de señal abierta en 10%, y la creación de experiencias deportivas relacionadas a mejorar el espectáculo deportivo 10%, e impulsar la venta de paquetes turísticos relacionados a eventos deportivos 15%.

OCP 1.4 La facturación por transferencia de jugadores hacia clubes deportivos internacionales se incrementará en 15% a partir del año 2020”, este objetivo se logrará, mediante la formación y promoción de divisiones menores para posteriormente ser comercializados hacia el mercado europeo como España, Inglaterra, Italia, etc., centralizadas en la creación de dos centros deportivos de alto rendimiento, con iniciativa privada.

Para el Objetivo de Largo Plazo OLP2, al 2027, la rentabilidad de la industria del deporte será del 15% se han considerado los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 2.1 Incrementar las ventas en productos y servicios deportivos en 5% anual a partir del año 2018 al año 2027, este objetivo se logrará mediante el desarrollo aplicativos

tecnológicos en 2% anual y el incremento de la inversión en convenios y alianzas con los medios de comunicación de señal abierta en 3% anual.

OCP 2.2 En el año 2027 la utilidad neta será de 15%, actualmente es de 1%, lo cual se elevará crecientemente en 1.2 cada año, este objetivo se logrará mediante la captación de mayores talentos desde las escuelas y la organización de torneos, y promoción de la formación de deportista en divisiones menores (centros y escuelas de alto rendimiento), lo que implica elevar el rendimiento y la competitividad internacional.

OCP 2.3 Disminuir la informalidad en los clubes deportivos a un nivel del 20% hacia el año 2027, actualmente es del 70%, lo cual elevará la rentabilidad (ROA) en 5% año a año”, este objetivo se logrará elevando la participación privada en los clubes deportivos y la mediante la creación de un organismo central que regule a las instituciones deportivas privadas.

Para el Objetivo de Largo Plazo OLP3, el 2027, la industria del deporte generará 140 mil empleos directos vinculados a las actividades deportivas en el Perú, siendo actualmente 90 mil empleos, se han considerado los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 3.1 Incrementar el número de empresas relacionadas al deporte en 1.5% anual que den soporte técnico logístico”, este objetivo se logrará atrayendo a inversionistas de diversos sectores como el sector construcción, textil y calzado, tecnología, gastronomía, turismo y educación con lo cual se elevará la empleabilidad en 23,500 puestos de trabajo.

OCP 3.2 Para los años 2018 a 2022 el número de empleos aumentará a una tasa de 2% anual. Este objetivo se logrará por la implementación de filiales deportivas y desarrollo actividades relacionadas a los espectáculos deportivos se creará 1800 puestos de trabajo por año.

OCP 3.3 Para los años 2023 al 2027 el número de empleos directos aumentará a una tasa de 7% anual, al final de dicho periodo en el año 2027 se alcanzará 140 empleos directos. Este objetivo se logrará por la implementación de filiales deportivas y desarrollo actividades relacionadas a los espectáculos deportivos se creará 3500 puestos de trabajo por año

Las estrategias identificadas deben ser relacionadas con los objetivos de corto plazo, para establecer las acciones estratégicas que deberán seguirse.

La estrategia 1 plantea: “Implementar un sistema de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia. Esta estrategia se encuentra dirigido a alcanzar el primer y segundo objetivo de largo plazo (OPL1 y OLP2). Las acciones que se ejecutarán en el sector de la industria del deporte peruano, para implementar esta estrategia son:

AE11. Realizar un estudio a través del benchmarking acerca del éxito de los principales espectáculos que ofrece la industria del deporte en el mundo, a fin de determinar la relación que existe entre la calidad y el éxito económico de las organizaciones que participan en esta industria.

AE12. Determinar la relación de los ingresos por transferencia de deportistas en el mercado de países con la formación con el nivel de formación que alcanzan, así como el valor que genera en las organizaciones base.

AE13. Promover el desarrollo de capacidades técnicas de los deportistas juveniles, apoyado con políticas de participación y desarrollo en la organización de mayores campeonatos, y realizar un seguimiento continuo de su evolución.

AE14. Limitar la transferencia o venta de canteranos juveniles que no hayan aportado valor a sus organizaciones base.

La estrategia 2 plantea: “Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes.” Esta estrategia se encuentra dirigido a alcanzar el primer, el segundo y el tercer objetivo de largo plazo (OPL1, OLP2 y OLP3). Las acciones que se ejecutaran en el sector de la industria del deporte peruano, para implementar esta estrategia son:

AE21. Realizar un estudio económico de los ingresos por derechos televisivos, patrocinios y taquilla, y de empresas de comunicación y otras empresas que hasta el momento no tienen vinculación con el deporte, para determinar la demanda futura de los espectáculos deportivos, e inicialmente plantear una oferta a una base de empresas previamente seleccionadas, a cerca de los beneficios que ofrece la industria del deporte peruano.

AE22. Realizar una campaña agresiva de los beneficios que ofrece la industria del deporte, a una gran base de empresas, previamente seleccionadas y perfiladas con el estudio realizado en la acción anterior.

AE23. Implementar alianzas con empresas de comunicación masivas a fin de fortalecer la audiencia de los espectáculos deportivos, lograr mayor sintonía con el fin de aumentar la base de usuarios finales.

La estrategia 3 plantea: “Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador.” Esta estrategia se encuentra dirigido a alcanzar el primer, el segundo y el tercer objetivo de largo plazo (OPL1, OLP2 y OLP3). Las acciones que se ejecutaran en el sector de la industria del deporte peruano, para implementar esta estrategia son:

AE31. Realizar un estudio económico del perfil del consumidor que tienen los países de Bolivia, Ecuador y países de Centro América con respecto a indumentaria deportiva.

AE32. Analizar el perfil deportivo que tienen los países de Bolivia, Ecuador y países de Centro América a fin determinar la implementación de modelos de negocios deportivos en dichos países, creando sinergias de conocimientos y habilidades que permitan un mayor desarrollo de capacidades técnicas de los deportistas.

La estrategia 4 plantea: “Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo.” Esta estrategia se encuentra dirigido a alcanzar el primer, el segundo y el tercer objetivo de largo plazo (OPL1, OLP2 y OLP3). Las acciones que se ejecutaran en el sector de la industria del deporte peruano, para implementar esta estrategia son:

AE41. Realizar estudios de las principales organizaciones que han tenido éxito en la implementación de soluciones tecnológicas, y determinar el valor relacionado al incremento de sus ingresos y de la fidelidad de los usuarios.

AE42. Realizar un estudio de mercados relacionados al uso de equipos tecnológicos de los aficionados deportivos, en qué edad se concentra su mayor uso afín de segmentar su implementación.

AE43. Implementar en una etapa posterior, sistemas de investigación y desarrollo tecnológico relacionados al negocio de los espectáculos deportivos.

La estrategia 5 plantea: “Desarrollar sistemas de beneficios turísticos estratégicos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos.” Esta estrategia se encuentra dirigido a alcanzar el primer, el segundo y el tercer objetivo de largo plazo (OPL1, OLP2 y OLP3). Las acciones que se ejecutaran en el sector de la industria del deporte peruano, para implementar esta estrategia son:

AE51. Realizar un estudio de mercados relacionado a los principales destinos turísticos de nuestro país, costos, accesos y segmento de los turistas nacionales, así como

también determinar sus preferencias, posición económica y si tiene simpatía por la asistencia a espectáculos deportivo.

AE52. Analizar a las empresas relacionadas al turismo y a los deportes para formalizar alianzas el impulsar el desarrollo conjunto. (Asociaciones deportivas, empresas de transportes y comunicaciones, hoteles, restaurants, complejos turísticos, etc.)

AE53. Promocionar a la base de aficionados identificados campañas de paquetes turísticos-deportivos a nivel nacional.

La estrategia 6 plantea: “Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado.” Esta estrategia se encuentra dirigido a alcanzar el primer y el segundo objetivo de largo plazo (OPL1 y OLP2). Las acciones que se ejecutaran en el sector de la industria del deporte peruano, para implementar esta estrategia son:

AE61. Realzar una campaña publicitaria relacionada a la industria del deporte como imagen de marca Perú. Rediseñando los valores de las organizaciones deportivas y de los deportistas.

AE62. Realizar capacitaciones a los dirigentes, empresarios deportivos, profesionales vinculados y deportistas, sobre la importancia que tiene el desarrollo de marca, con ello se busca la responsabilidad y el compromiso para construir una nueva imagen del deporte peruano.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para que se logren los OLP y OCP es necesario contar con recursos, los mismos que facilitarán la ejecución de las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. La implementación exitosa del proceso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos

que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2008). En ese sentido los recursos se distribuirán de la siguiente manera:

- **Financieros:** Para poder realizar tanto los OLP como los OCP, se necesitan recursos financieros que permitan solventar las inversiones en infraestructura, contar con mejores condiciones de entrenamiento para las divisiones menores, tales como su equipamiento y nutrición, contratar a los mejores profesionales con experiencia en gestión y marketing deportivo, reconocidos artistas para ofrecer shows de calidad en los eventos deportivos, fomentar la investigación y desarrollo, etc. Este financiamiento provendría de la empresa privada, socios activos, asistencia de público a los encuentros deportivos y apoyo del Estado.
- **Físicos:** Se requiere contar con infraestructura de calidad y apta para el correcto desarrollo de la práctica deportiva, como instalaciones modernas para el descanso y concentración previa a los encuentros, canchas con las medidas oficiales y mantenimiento adecuado. Asimismo, se necesita contar con un óptimo material mobiliario para el correcto desarrollo de las actividades administrativas de los clubes y asociaciones.
- **Tecnológicos:** Es preciso desarrollar nuevas tecnologías, con las que se puedan elaborar servicios y contenidos en internet que sean atractivos y fomenten la interacción constante con los aficionados. Asimismo, se requiere contar con el equipamiento adecuado para mejorar el rendimiento y capacidad física del jugador, como por ejemplo sensores para medir su presión arterial al someterse a esfuerzo. Y por último la innovación debe estar presente en la indumentaria deportiva que se usa tanto en los entrenamientos como en competiciones oficiales, a fin de elevar el performance de los deportistas. De igual forma se necesita contar con programas y soluciones tecnológicas que permitan una correcta

integración de los datos, para de esta forma llevar el control de la gestión, monitoreando y administrando eficientemente los recursos.

Humanos: Es imprescindible que se cuente con personal profesional calificado con amplia experiencia en gestión y marketing deportivo, de preferencia que cuenten con formación educativa y laboral en el extranjero, a fin de que puedan aplicar las nuevas tendencias de manejo deportivo a la realidad nacional. Estas personas deben actuar como agentes de cambio y complementar su manejo con habilidades blandas como liderazgo, comunicación efectiva, motivación, responsabilidad, etc.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

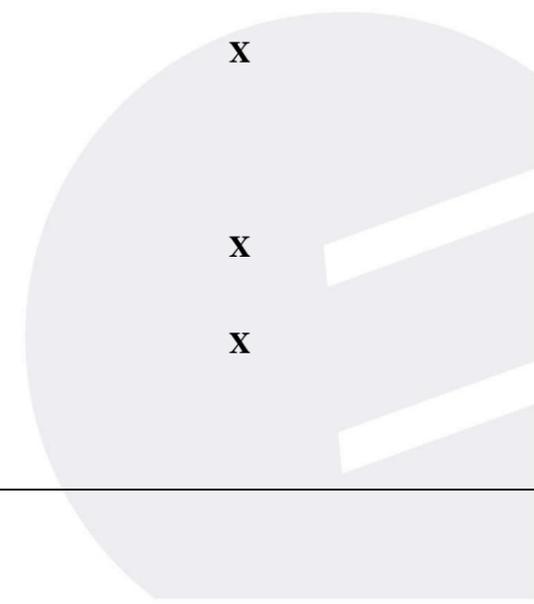
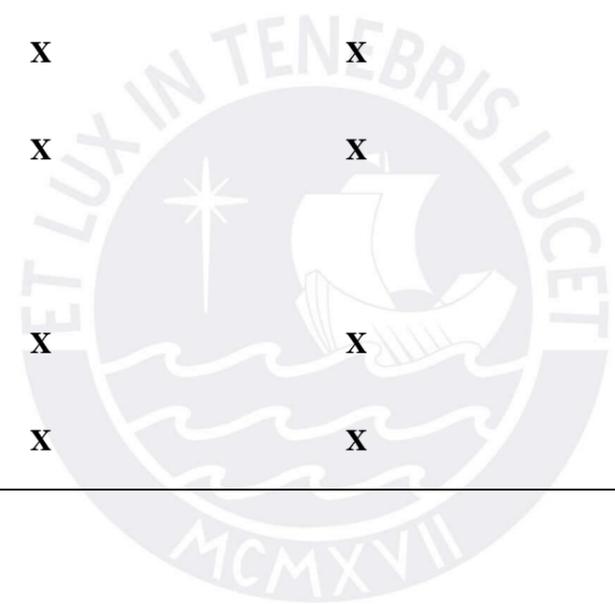
Según D'Alessio (2015) las políticas son los lineamientos del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Estas políticas tienen que estar alineadas con los valores de la organización. Asimismo, es preciso añadir que por medio de las políticas se diseña el camino para orientar a las estrategias rumbo a la visión. En ese sentido se han establecido las siguientes políticas que guiarán a las estrategias planteadas (ver Tabla 27):

- Promover la capacitación, facilitando el acceso a becas y programas de formación deportiva de calidad.
- Fomentar la innovación y desarrollo, con incentivos económicos, beneficios sociales y/o educativos, a fin de que los inversionistas se interesen en la industria.
- Establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión deportiva, a través del monitoreo y análisis estadístico de los recursos asignados versus las estrategias planteadas.
- Fomentar la práctica del deporte a nivel amateur y profesional, con instalaciones deportivas de calidad, que atraigan a la mayor cantidad de personas de todos los niveles socioeconómicos, brindando recreación y esparcimiento a la ciudadanía.

Tabla 27

## Matriz de Políticas de la Industria del Deporte

Políticas	Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3,F5,O1, O2,O3, O4,O5, O6	Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5	Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1,F4,O1,O2,O4	Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4,O1,O2,O4,O6	Implementar sistemas de beneficios turísticos estratégicos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3,F4,F5,O1,O2, O4,O5	Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4,F5,O1, O2, O3,O4,O6.
	1	2	3	4	5	6
1 Promover la capacitación	X	X		X	X	X
2 Fomentar la innovación y desarrollo		X	X	X	X	X
3 Establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión deportiva	X	X	X	X	X	
4 Fomentar la práctica de Deporte a nivel amateur y profesional	X	X			X	X
5 Promover la inversión y participación activa del socio			X	X	X	X
6 Ofrecer un espectáculo deportivo de calidad.	X	X	X	X	X	X
7 Difusión y reconocimiento de logros alcanzados	X	X	X		X	



- Promover la inversión y participación activa del sector privado, a través de beneficios y reducciones a los impuestos para empresas que aposten por mejorar la calidad de la infraestructura, la formación y el estímulo a su práctica.
- Ofrecer un espectáculo deportivo de calidad, para lo cual se deben contar con deportistas calificados, disciplinados y de reconocido talento. Asimismo, brindando seguridad en los distintos eventos deportivos, brindando valor agregado a través de presentaciones artísticas, servicios gastronómicos, interacción con el público asistente, etc.

Difusión y reconocimiento de logros alcanzados, es preciso utilizar los diferentes medios de difusión tales como la prensa y redes sociales para generar confianza en los deportistas y estimular su continuo crecimiento para obtener la mayor cantidad de medallas en los diferentes torneos de las disciplinas correspondientes.

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Deporte.**

La estructura es la que ayudará a la organización a implementar las estrategias a través de las políticas formuladas. Por ello es preciso definir si la estructura vigente es la adecuada, a fin de llevar a la práctica las estrategias elegidas D'Alessio (2015).

Tomando como base de la Figura 27 se observa que cuenta con una estructura que permite un manejo estratégico, la cual permitirá lograr la visión trazada, en base a objetivos planteados los cuales buscan generar mayor rentabilidad, mayor facturación y elevar el empleo en el sector.

En ese sentido se ha tenido a bien considerar que como órgano de primera línea se encuentre la Junta directiva encargada de las decisiones estratégicas y trascendentales que estarán relacionadas a los cambios y oportunidades que ofrece la industria del deporte y posteriormente la Gerencia Deportiva la cual se encargará de la administración general, vale decir aprobar las bases de los campeonatos, conseguir los fondos necesarios, representación internacional en diferentes eventos deportivos en coordinaciones con el IPD y entes

relacionados con el desarrollo del deporte. Seguidamente, se considera el área financiera encargada del control de los recursos económicos que se asignen, de la mano con un equipo contable especializado. El área de marketing encargada del desarrollo de imagen y alianzas y gestión con los medios de comunicación que permitirá el posicionamiento de mercado y desarrollo del mismo. Finalmente, el área de operaciones y procesos, encargado de organización de eventos deportivos, el desarrollo de la tecnología y desarrollo.

Estas cuatro áreas estarán articuladas e interrelacionadas unas a otras, permitiendo la comunicación fluida entre las áreas diligenciales y operativas, para potenciar las prácticas deportivas de talentos que serán las encargadas de seleccionar los mejores deportistas a fin de contar con una cantera de calidad, para ello deberán recorrer todo el territorio nacional organizando pruebas, analizando ligas distritales, campeonatos, etc. Tanto el área técnica deportiva, el área de marketing y el área de operaciones y procesos nos llevaran a mejorar e incrementar las rentabilidad, las cuales se tendrán una implicancia directa en la facturación y captación de mayores ingresos para las instituciones deportivas, el área de finanzas será finalmente la que organice y gestione eficientemente estos recursos generados por estas áreas, y por último, la generación de empleo es consecuencia de la implantación en forma articulada, cuidadosa y supervisada de cada uno de estrategias que nos conducirán a lograr los objetivos de largo plazo, vía la medición de los objetivos de corto plazo.

La Figura 27, nos ayuda a explicar dicho proceso, que contara necesariamente de mediciones periódicas.



Figura 27. Organigrama para la sociedad nacional del deporte

### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las organizaciones que busquen sostenibilidad en el tiempo tienen que considerar que la responsabilidad social (RS) implica respetar y cuidar los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable, concordancia con los intereses y bienestar de la comunidad en general. Para lograr ello se necesita el compromiso e involucramiento de toda la organización sumado con los stakeholders. Siendo conscientes que todo este esfuerzo mejorará la imagen y reputación de la organización D'Alessio (2015). Para el caso de los deportes analizados se toma en cuenta el aspecto de mejora de la infraestructura para el correcto desarrollo y entrenamiento, es preciso señalar que todo proceso de construcción o remodelación debe ser respetando los recursos de las zonas involucradas. Si bien es cierto la magnitud de estos trabajos estimados no involucran mayor impacto en el medio ambiente como lo haría la industria minera, petrolera o energética por citar ejemplos, es preciso tomar en cuenta las regulaciones y la supervisión adecuado a fin de no alterar el urbanismo ni crear inconformidad en la población.

De la misma manera se puede apreciar que las estrategias establecidas no acarrearán ningún impacto negativo en el medio ambiente ni en la ecología. Vale acotar que el deporte

constituye una actividad de intereses social que contribuye a la formación social, la calidad de vida y bienestar general, premisas que son el soporte y esencia de las estrategias establecidas en el presente Plan Estratégico.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Uno de los aspectos más resaltantes por lo que la población ha mostrado su desinterés y desconfianza en el deporte peruano es por la falta de profesionales especialistas en la conducción de entidades deportivas, sumado a una mala reputación asociado a la corrupción.

Las federaciones no cuentan con directivas definidas, creando desorden y ambigüedad en el cumplimiento de sus funciones. En ese sentido, se ha contemplado dentro de las estrategias que se modifiquen los estatutos en las federaciones para que se limite el mandato de las Juntas Directivas a fin de evitar la perpetuidad en los cargos, se eleve el poder de convocatoria de nuevos candidatos, mejores directivos y recobrar la confianza tanto de los deportistas como del aficionado en general. Asimismo, se considera que existan mecanismos que permitan incrementar la presencia fiscalizadora del Estado para detectar actos de corrupción o malas prácticas.

### **7.7. Gestión del Cambio**

“El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se plantee adecuadamente” (D'Alessio, 2015, p.482).

Para transformar la organización se requiere desarrollar las siguientes acciones.

1. Planear la estrategia del cambio, con todas las organizaciones relacionados con el desarrollo de actividades deportivas, quienes deben participar activamente en la consecución de las estrategias establecidas. También cada una adoptará cada una sus planes de acción alineadas a la estrategia del cambio.
2. Establecer un sentido de urgencia, que nace al realizar un análisis del contexto general y la realidad que atraviesa el deporte peruano, en cuanto a las organizaciones

deportivas, el bajo nivel competitivo que presentan, bajo desarrollo y profesionalización de las actividades deportivas que le permitan generar ingresos mayores, informalidad de sus sistemas de contabilidad, muchas organizaciones deportivas no registran sus estados financieros, deudas de algunas organizaciones a sus empleados deportistas y al fisco. Todo ello repercute en la competitividad de la industria deportiva, por el cual no se aprovecha las oportunidades que le ofrece su entorno, como si lo capitalizan otras industrias deportivas como Brasil, Argentina, España entre otros países.

3. Conformar un grupo de líderes y un equipo directivo preparado y competente, para afrontar los cambios de toda la industria deportiva y la gestión eficiente de los procesos que permitirá a la organización generar resultados con las estrategias propuestas a fin de alcanzar sus objetivos que la rigen y la visión planteada para el año 2027.
4. Usar las tecnologías de la información como facilitadores de masificar en toda la industria, la misión a alcanzar, los objetivos y las estrategias que permitirán alcanzarlo, además se debe considerar una herramienta idónea para la retroalimentación ante los cambios que se puedan dar en el entorno, permitiendo la mejora continua en todos los niveles de la industria deportiva.
5. Promover el desarrollo de capacidades en los directivos y empresarios deportivos con una visión de rentabilidad de sus organizaciones a través de una mejora continua en la calidad de sus productos y servicios ofrecidos que generen valor a los consumidores usuarios. Institucionalizar los nuevos enfoques, estableciendo conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización

## 7.8. Conclusiones

Se identificó dentro de la perspectiva financiera como objetivos de prioridad elevar la rentabilidad y la facturación de la industria, de modo que para el año 2027 se alcance una rentabilidad del 15% anual y una facturación de US\$ 2080 millones de dólares. A su vez, se identificó que para alcanzar los objetivos estratégicos de la industria del deporte, se desarrollarán actividades que permitan integrar a la industria, sobre todo en la capacidad de gestión con una visión de rentabilidad de los dirigentes y empresarios deportivos, y en los deportistas fortalecer y desarrollar su técnica de modo que sean más competitivos, con ello se elevará la calidad de los espectáculos generando mayor valor para los aficionados clientes, permitiendo la generación de un mayor interés por parte de los inversionistas privados en invertir en el sector. Por otro lado, se encontró que los problemas que presenta el sector es la informalidad y un manejo inadecuado de sus estados financieros muy relacionado a una falta de estructura organizativa, la cual no muestra una visión ni de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que genera el crecimiento de la industria del deporte a nivel mundial. Finalmente se identificó que los objetivos de corto plazo estarán conduciendo a cumplir los objetivos trazados de largo plazo y así llegar a concretizar en la visión deseada para el año 2027.

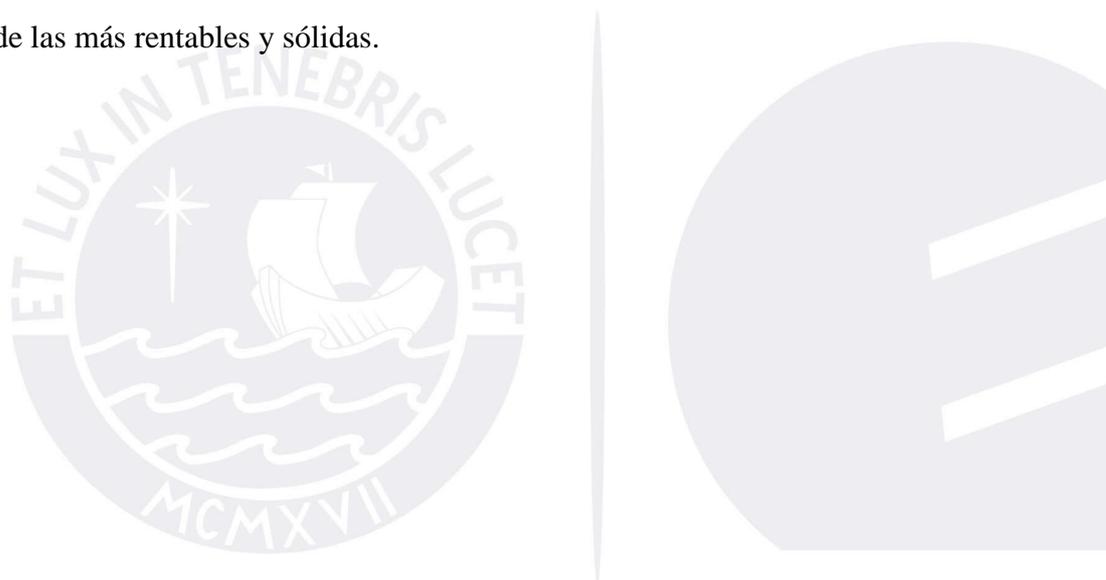
Dentro de la perspectiva financiera, que considera elevar la facturación de 150 millones de dólares a 2,080 millones de dólares en el lapso de 10 años y con una tasa de crecimiento anual del sector que va desde un 18% a un 35%, se centran en el potencial de crecimiento de la industria actualmente, implementando los cambios y estrategias dirigidas a lograr este cambio sustancial y retador en la industria.

Para alcanzar los objetivos estratégicos de la industria del deporte, es necesario elevar la calificación de los deportistas, ya que de contar con deportistas calificados se hace más atractivo el sector, ingresarían nuevos competidores que generen más negocios alrededor de

la industria. En ese sentido, se ha previsto construir dos centros de alto rendimiento (CAR) adicional al que ya existe a fin de promover y apoyar al talento peruano.

Otro de los problemas por los que atraviesa el sector es la corrupción y la falta de una estructura organizativa sólida y empresarial, que muestre una visión de futuro, es por ello que se propone la creación de un organismo privado que desarrolle la industria, con ello se buscará la integración y la generación de alianzas estratégicas, a fin de elevar el perfil competitivo del sector, mejoras de procesos y de las diferentes áreas.

Finalmente, todos estos objetivos de corto plazo nos estarán conduciendo a cumplir los objetivos trazados de largo plazo y así llegar a concretizar en la visión de ser para el año 2027 el mejor referente deportivo a nivel latinoamericano haciendo de la industria del deporte una de las más rentables y sólidas.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

El planeamiento estratégico tiene dos características básicas, por un lado, es interactivo, ya que para la formulación e implementación requiere de la participación total de las personas implicadas en el proceso, y por otro, es iterativo, porque requiere de un feedback constante para asegurar el éxito del mismo. La Evaluación Estratégica permite analizar y monitorear el alcance de los objetivos de corto y largo plazo a través de los hitos. (D'Alessio, 2015).

En este capítulo se desarrollará el Tablero de Control Balanceado, que es una herramienta que provee de una visión general de la industria, en ella se analizan los objetivos de corto plazo versus las estrategias externas retenidas a través de cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y, (d) aprendizaje y crecimiento interno. El Tablero de Control Balanceado permite la evaluación y retroalimentación de las estrategias versus los objetivos planteados. (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Desde la perspectiva del aprendizaje interno se busca que la industria se desarrolle, incorporando las mejores prácticas y elevando la calidad. Dentro de la Industria del Deporte, el aprendizaje interno implica que las organizaciones que forman parte de la industria se alineen a lo que necesitan los consumidores, a fin de satisfacerlos. En esa línea, Kaplan y Norton (2001) indicaron que “un buen resultado en la satisfacción de los clientes para una organización, deriva de los procesos, decisiones y acciones tomadas, siendo muy importante que los directivos concentren su atención en aquellas operaciones internas cruciales para lograr el objetivo. Éstas medidas deben considerar los factores que afectan al tiempo del ciclo, a la calidad, a las destrezas de los empleados y a la productividad (s.n.)”.

La Industria del Deporte en el Perú es débil aún, debido a que los directivos que lo representan no cuentan con capacidad técnica ni visión estratégica, lo que hace que sólo atiendan acciones de corto plazo y no se enfoquen en el logro de objetivos que lo acerquen a la visión estratégica. El poco interés por el desarrollo de sus instituciones y el enfoque en el corto plazo, perjudica el desarrollo de la industria del deporte, ejemplo de ello, los clubes deportivos como Universitario de Deportes y Alianza Lima, que mantienen deudas exorbitantes, producto de una mala gestión de sus autoridades. Otro de los problemas que aqueja a la industria es la corrupción, evidenciada con nóminas informales de jugadores, lo que no permite que los deportistas gocen de beneficios sociales como sus pares en otros países de la región y, por otro lado, los problemas de sobornos y corrupción en la Federación de Fútbol peruano. (El Comercio febrero 2015).

### **8.1.2. Procesos**

La perspectiva operativa de los procesos internos, identifica los parámetros que las organizaciones consideran más importante para el éxito competitivo, sin embargo, estos objetivos cambian constantemente debido a la intensa competencia global, que exige que las organizaciones realicen continuas mejoras en los procesos y productos, a la vez que muestren capacidad para innovar a todo nivel, productos y procesos. El objetivo que tienen las organizaciones es de crear mayor valor para sus clientes y mejorar la eficiencia operativa de modo continuo, lo que permitirá entrar en nuevos mercados e incrementar sus ingresos y utilidades.

### **8.1.3. Clientes**

Esta perspectiva permite que la industria se enfoque en el alcance que tiene en el mercado, en ella el indicador a considerar es aquella que permita medir el nivel de aceptación de los clientes hacia los bienes y servicios que genera la industria.

Para el caso de la Industria del Deporte en Perú se pretende alcanzar dos objetivos a corto plazo, por un lado, se busca incrementar el número de asistentes a los eventos deportivos en 35% anual del año 2018 al año 2027, por otro, se busca incrementar las ventas de productos y servicios deportivos en 5% anual a partir del año 2018 al año 2027.

#### **8.1.4. Financiera**

Las mediciones del rendimiento financiero indican si la estrategia, su implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de base, los objetivos financieros típicos tienen relación con la rentabilidad. La expectativa financiera es muy importante porque el sistema de control financiero bien diseñado puede impulsar el programa de gestión de la calidad total de una organización. (Kaplan y Norton, 1992). Por otro lado, la perspectiva financiera comprende el retorno sobre el uso del patrimonio ROE, retornos sobre ventas ROS, ingresos por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis de equilibrio, flujo de caja, retorno financiero. (D'Alessio, 2015).

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de gestión que permite a los directivos hacer un análisis global de la organización, tomando en cuenta el entorno interno y externo, da un alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio, (b) clientes contentos, al satisfacer sus necesidades, (c) procesos productivos, al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado y (d) empleados motivados y preparados, de esta manera mueven a la organización hacia sus objetivos estratégicos. (D'Alessio, 2015).

Para el caso de la industria del deporte, este tablero de se muestra en la Tabla 28, en el cual se detallan, todos las OCPs y las acciones tomadas en el sector, los responsables a llevar cabo el cual será la medición del cumplimiento de dichas OCPs.

**Tabla 28***Matriz de Control Balanceado de la Industria del Deporte.*

Nro. de OCP.	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Unidades	Responsable
<b>Perspectiva Financiera</b>					
OCP1.1	La facturación en el 2021 será de \$343 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 18% anual desde el año 2017 hasta el año 2021.	Recurso humanos, transporte, económico, habilidades de mercadeo y comercialización	Ventas anuales	Dólares	Instituciones Deportivas
OCP1.2	La facturación en el 2027 será de \$2080 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 35% anual del año 2022 al 2027	Recurso humanos, transporte, económico, habilidades de mercadeo y comercialización	Ventas anuales	Dólares	Instituciones Deportivas
OCP1.4	La facturación por transferencia de jugadores hacia clubes deportivos internacionales se incrementará en 15% a partir del año 2020.	Recurso humanos, transporte, económico, marketing y finanzas	Deportistas transferidos	Numero de deportistas	Instituciones Deportivas
OCP2.2	En el año 2027 la utilidad neta será de 15%, actualmente es de 1% lo cual se elevará crecientemente en 1.2 cada año.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, implementos deportivos	Porcentaje de utilidad neta	porcentaje	Instituciones Deportivas
<b>Perspectiva Cliente</b>					
OCP1.3	Incrementar el número de asistentes a los eventos deportivos en 35% anual, a partir del año 2018 hasta el 2027	Recurso humanos, transporte, económico, habilidades de mercadeo y comercialización	Aficionados asistentes	Numero de participantes	Instituciones Deportivas
OCP2.1	Incrementar las ventas en productos y servicios deportivos en 5% anual a partir del año 2018 al año 2027.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, implementos deportivos	Aplicaciones descargadas	Numero de aplicaciones descargas	Instituciones Deportivas
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>					
OCP2.3	Disminuir la informalidad en los clubes deportivos del 70% actual al 20% para el año 2027, que elevará la rentabilidad (ROA) en 5% año a año.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, implementos deportivos	ROA	porcentaje	Instituciones Deportivas
<b>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de la organización</b>					
OCP3.1	Incrementar el número de empresas relacionadas al deporte en 1.5% anual que den soporte técnico y logístico.	Recurso Humano, recursos tecnológicos, recursos económicos	Número de empresas	porcentaje	Instituciones Deportivas
OCP3.2	Para los años 2018 al 2022 el número de empleos aumentará a una tasa de 2% anual.	Recurso humano, recursos tecnológicos, recursos económicos	Centros deportivos	unidades	Instituciones Deportivas
OCP3.3	Para los años 2023 al 2027 el número de empleos directos aumentará a una tasa de 7% anual, al final de dicho periodo en el año 2027 se alcanzará 140 empleos directos.	Recurso humano, recursos tecnológicos, recursos económicos	Número de empleos	planilla	Instituciones Deportivas

### 8.3. Conclusiones

La implementación de las acciones del Tablero de Control Balanceado permite considerar la importancia de la articulación de la Industria del Deporte, una constante revisión de las acciones desarrolladas, permite controlar y medir el avance, este proceso se da en cuatro dimensiones, primero, aprendizaje y crecimiento de la organización, que para el caso de la industria del deporte peruano, se orienta a elevar las capacidades gerenciales de los directivos y por otro lado, se enfoca en una alta calidad de espectáculos deportivos, que motive una mayor participación de mercado y por ende, un mayor número de empleos directos ligados a la industria.

La perspectiva de procesos, permite analizar los niveles de eficiencia y uso de insumos y materia prima, en este caso, para la industria del deporte, que se centra en ofrecer espectáculos deportivos, está ligado a uso eficiente de equipos, sistemas operativos logísticos que contribuyan a la eficiencia y reducción de costos. El objetivo de corto plazo relacionado con esta perspectiva es la reducción de la informalidad de los clubes deportivos que hoy es del 70% al 20% para el año 2027, con lo cual la rentabilidad sobre los activos (ROA) se incrementará en 5% cada año.

Por último, la dimensión financiera, parte importante en todo proceso de implementación estratégica, considera el crecimiento de la industria, para ello, un manejo financiero saludable, apuntando a la rentabilidad de la industria. Por otro lado, crecer sin considerar una mejora interna, a mediano o largo plazo puede traer malas consecuencias, entonces, se debe considerar elevar la productividad y la eficiencia para reducir costos innecesarios que atenten contra la dimensión financiera.

## Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Deporte

### 9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Deporte

En el Perú el ente encargado de velar por el desarrollo del deporte es el gobierno central, quien a su vez cuenta con un organismo especializado en promover la práctica deportiva denominada Instituto Peruano del Deporte (IPD), según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el presupuesto del IPD para el 2017 asciende a S/ 188.099 millones y corresponde al 1.16% del presupuesto total de educación, ello en virtud de las prioridades asumidas por el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski como son salud, educación e infraestructura. En el siguiente cuadro se muestra la participación del Presupuesto General de la República del Perú según sectores asignados. Ver figura N° 29

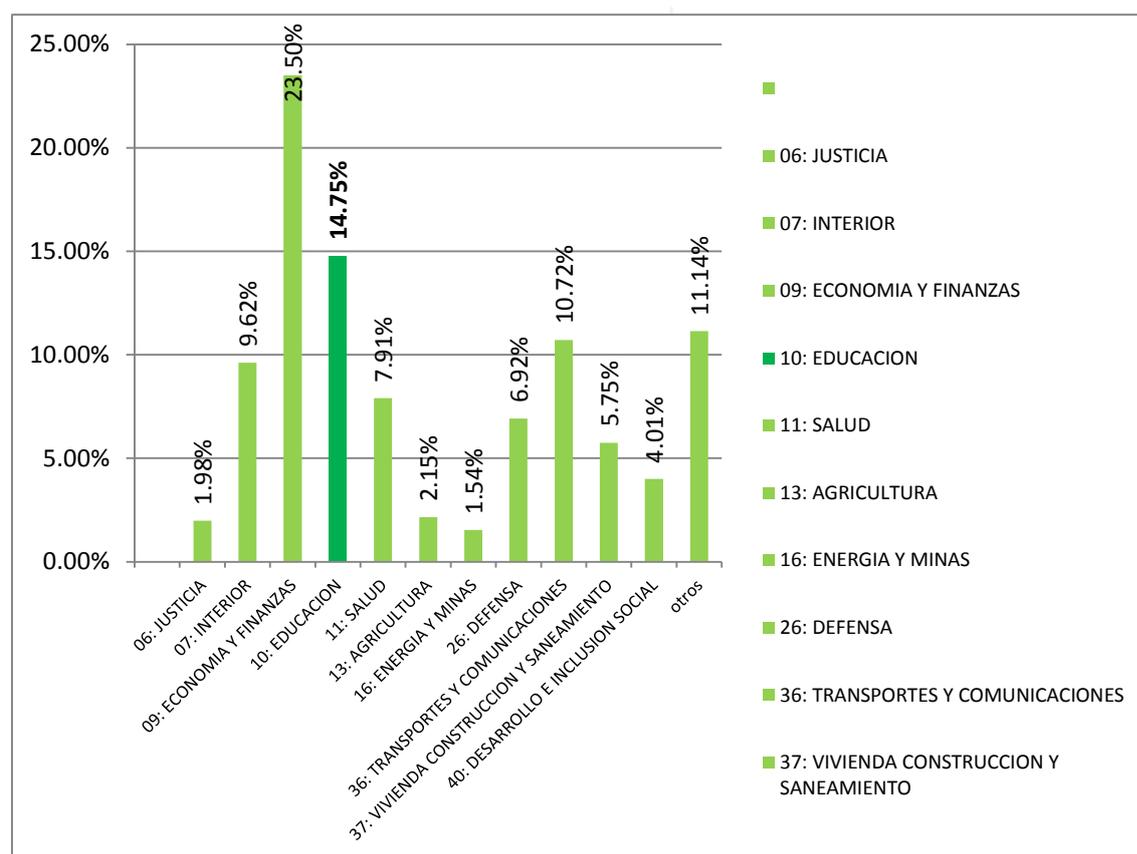


Figura 28. Participación por Sectores del Préstamo general de la República del Perú.  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de:  
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual>

Para el 2017 el presupuesto del IPD está enfocado en la mejora de la práctica deportiva y recreativa, de tal modo que el presupuesto en este rubro es de S/ 141, 102,432, entre los proyectos a ejecutarse destacan: (a) desarrollo de deportistas de alta competencia por S/ 61, 232,215, (b) desarrollo de infraestructura deportiva por S/ 31, 591,152, y (c) masificación deportiva por S/11, 166,158. La siguiente Figura 30 presenta la distribución del presupuesto del IPD 2017 (Consulta Amigable del MEF, abril 2017)

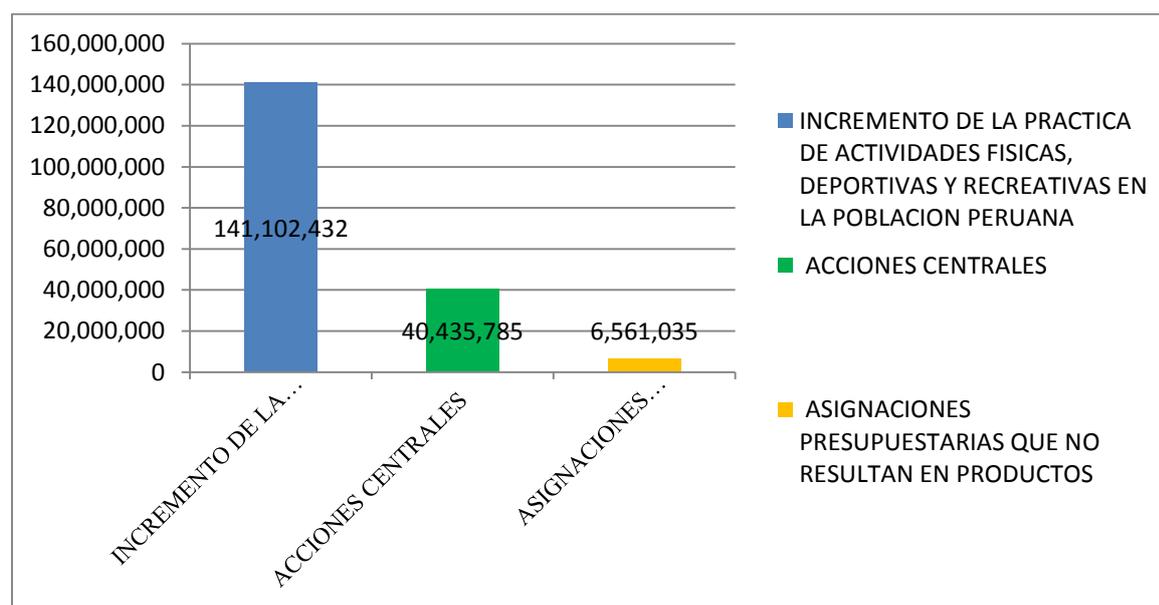


Figura 29. Presupuesto del IPD según actividades para el 2017.

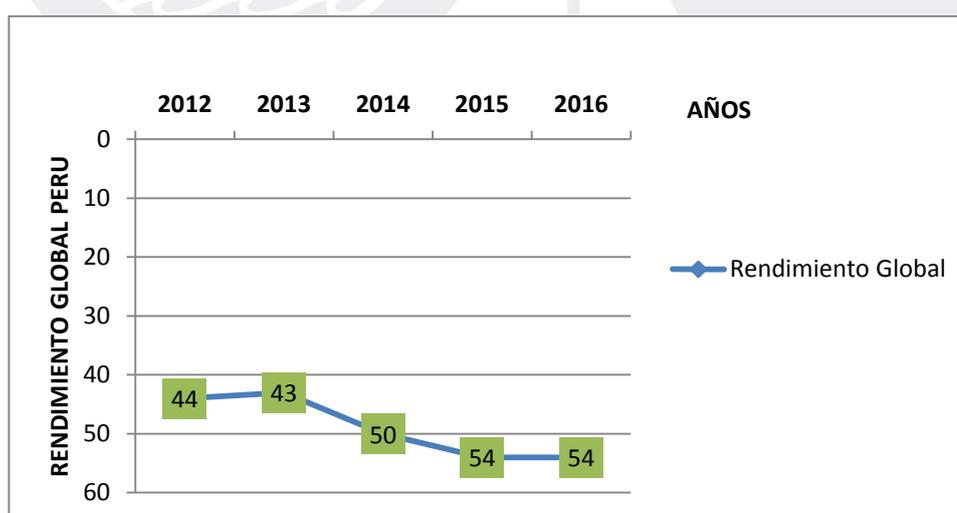
Fuente: IPD (Instituto Peruano del Deporte). Adaptado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

El análisis de la Industria del Deporte frente a los competidores realizado en el capítulo III, reveló que aquellos países donde existe una mejor performance del sector han realizado una reingeniería al interior de las organizaciones vinculadas al deporte, y a la vez han contado con el apoyo del gobierno. Se hace necesario entonces contar con un entorno estable, que promueva la inversión privada y con ello el desarrollo del deporte peruano. Según IMD Anuario de competitividad mundial (World Competitiveness Yearbook) 2016, el Perú ocupa el puesto 54 de 61 economías estudiadas durante dicho año, en el mismo estudio, los países vecinos como Chile (36), México (45) y Colombia (51) ocuparon mejores

posiciones, mientras que Brasil (57) y Argentina (55) registraron un resultado similar al del Perú.

Se debe destacar que China (1), EEUU (3), Alemania (12) y España (34) se situaron dentro de las posiciones superiores e intermedias del ranking con lo cual son países que se deben tomar en cuenta como referentes en el manejo de la competitividad a nivel global para lograr la mejora de los resultados del Perú en los siguientes años. La evolución del desempeño del Perú ha venido decayendo en los últimos cinco años, de tal modo que los desafíos para los siguientes años, debe estar enfocado en elevar el nivel de competitividad, lograr diversificar el mercado y en un crecimiento económico, inclusivo y sostenible.

Dentro del análisis competitivo del país, el Perú ha mostrado un buen resultado en el manejo económico, en ese sentido, indicadores como estabilidad de precios, niveles de empleo, política económica y doméstica, han demostrado un buen manejo, tal como lo detalla el estudio, existe una oportunidad de mejora en áreas como el mercado internacional, la eficiencia gubernamental, la infraestructura y la eficiencia en el sector empresarial. A continuación, en la Figura 30 se muestra la evolución del índice de competitividad del Perú durante los últimos cinco años. (IMD anuario de competitividad mundial, 2016).



*Figura 30.* Evaluación del Rendimiento Global de Competitividad Perú 2012-2016  
Fuente: IMD

Durante el 2016, el índice de competitividad global del Perú medidas en cuatro categorías como son el desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia empresarial, y, infraestructura, revelaron que el gobierno ha tenido una buena performance términos de gestión gubernamental, los resultados en fomento del empleo (26), control de la inflación (37), finanzas públicas (22) y política fiscal (28) son satisfactorios, sin embargo, existe oportunidades de mejora en áreas como marco institucional (49), marco societal (58) y promoción del comercio internacional (56) (ver Figura 31).

En relación a los índices de eficiencia empresarial e infraestructura, los resultados señalaron que existe un arduo trabajo por realizar, por ejemplo, en eficiencia y productividad el indicador fue de 55, prácticas de manejo (52), en infraestructura básica (58), por último, en infraestructura tecnológica, el resultado fue de 60. A continuación se presenta la Figura 32, que muestra el resumen de los indicadores de competitividad para el caso peruano durante el 2016.

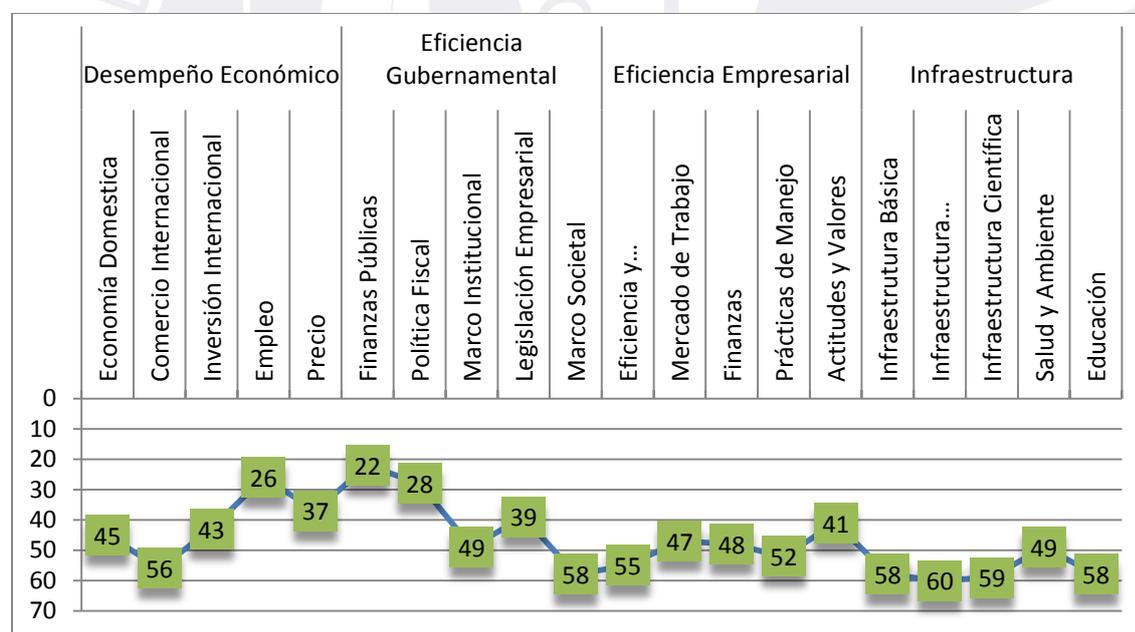


Figura 31. Competitividad por sectores Claves Perú 2016.

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook.

En relación a los indicadores claves de atractividad del mercado peruano, según una encuesta de opinión realizado por IMD World Competitiveness Yearbook a inversionistas,

determinó que el dinamismo de la economía es uno de los factores claves por los que estarían dispuestos a invertir en el país (77.8%), el entorno amigable para realizar negocios representó el 70.4%, el acceso al financiamiento, 61.7%, y la estabilidad política y predictividad de la economía peruana un 58%, y como menos favorecedores del atractivo para hacer negocios en Perú se consideraron a la infraestructura confiable, con un 8.6%, alto nivel educacional, que representa el 8.6%, la competencia y el gobierno, con un 7.4% y la fuerte cultura ligada a la investigación y desarrollo, 6.2%. De lo anterior se puede concluir que existen fortalezas que respaldan al país como para atraer a la inversión extranjera, como son el buen manejo económico ejecutado por los últimos gobiernos, evidenciados por un mejora en puestos de trabajo, control de la tasa de inflación y sana política fiscal y monetaria, pero por otro lado, existen oportunidades de mejora que harán que se potencie la inversión local y extranjera tales como, mejorar la educación, los sistemas de salud, desarrollar carreteras e infraestructura que permita conectividad global y confianza a los inversionistas.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Deporte**

La Industria del Deporte en Perú es una industria en crecimiento, dominan el mercado tres disciplinas, el fútbol, el vóley y el atletismo, y dentro de ellas, no se han desarrollado subcategorías como en otros países que generen mayor dinamismo del sector. El fútbol es la disciplina con mayor participación en la industria local, ocupa el 88% de participación del mercado (US\$ 125 millones), le sigue, el vóley con 10% y US\$ 13.73 millones y por último, el atletismo con 2% y US\$ 2.99 millones, lo cual comparado a mercados como el europeo, demuestra el bajo performance de la industria local. (Urrunaga, 2016).

En el capítulo III se ha desarrollado las ventajas competitivas según Porter, los mismos que permitieron conocer la situación actual de la industria del deporte en el Perú en relación a las cinco fuerzas como son: (a) poder de negociación con proveedores, (b)

desarrollo de productos sustitutos, (c) poder de negociación con clientes, (d) ingreso de nuevos competidores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

- Poder de negociación con proveedores: para la industria es moderado debido a que existen varias marcas como Adidas, Nike, Puma, Maratón, Pinto y productos desarrollados por la industria local sin marcas conocidas. Destacan por otro lado, los profesionales técnicos de apoyo a la industria, los centros de salud especializada en deporte, nutricionistas, el sector construcción, proveedores de alimento para deportistas, suministros de artículos de limpieza, muebles y otros.
- Poder de negociación de compradores: es bajo debido a que no están organizados, en la industria local, se cuenta con aficionados, seguidores, asociaciones de radio y televisión, auspiciadores y patrocinadores. El bajo desempeño de los jugadores locales hace que los asistentes a los espectáculos deportivos disminuyan, perdiéndose con ello, la oportunidad de obtener mejores taquillas en los estadios, ello genera un efecto cascada, es decir, al no haber logros deportivos que motiven al aficionado, tampoco existen muchos patrocinadores ni mucha visibilidad en medios de comunicación locales de señal abierta.
- Amenaza de sustitutos: es baja debido a que el aficionado peruano es fiel, sobre todo al fútbol y porque aún no hay propuestas de valor interesantes que atraigan a los peruanos más que el fútbol. Para el caso del vóley y atletismo ocurre lo mismo, y es más, son disciplinas donde se ha tenido resultados satisfactorios que hace que reciban el apoyo de parte de los seguidores. Se debe señalar que en los últimos años, la amenaza de los videos juegos y la televisión ha ido en aumento y son los jóvenes quienes más la consumen. En ese sentido, un cambio en la gestión de las organizaciones deportivas, haciéndolas más atractivas hacia los niños y jóvenes puede revertir esta tendencia que afecta el mercado.
- Amenaza de nuevos entrantes: es moderada debido a que la barrera de entrada es el capital a invertir en el sector y un retorno superior a un año, en la actualidad existe un

mercado poco desarrollado, por ejemplo, para el fútbol, son pocos los clubes que generan alta simpatía de parte de los hinchas y, por otro lado, no hay visión empresarial que desarrolle el sector.

- Rivalidad entre competidores: es moderada ya que a nivel regional no se promueven competencias como si lo hay en liga europea, esa falta de dirección empresarial y articulación entre los entes deportivos, lo que no ha permitido que se promueva el espíritu competitivo entre los diferentes clubes y a nivel de federaciones, hecho que, en parte, es causa del bajo nivel de profesionalismo de los deportistas peruanos, son pocos los que destacan. Países como Brasil y Argentina a nivel regional, y, por otro lado, a nivel global, Inglaterra y España, han demostrado el alcance en términos de facturación que puede generar la industria si es bien manejada.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Deporte.**

Porter (2009) definió a un clúster como “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (p.267). Los clústeres pueden involucrar varios sectores industriales que se complementan, es decir realizan integración vertical hacia atrás y hacia adelante, ello le permite abarcar zonas geográficas grandes que pueden ser de carácter urbano, regional, nacional y hasta suprarregional.

Porter (2009) también señaló que los clústeres pueden elevar la competitividad, ya que con ello logran aumentar la productividad, las organizaciones se esfuerzan por innovar y, por último, fomentar la formación de nuevas empresas.

En base a lo descrito en párrafos anteriores se puede deducir que la industria del deporte en el Perú no ha desarrollado la formación de clústeres, los ingresos generados por el deporte no alcanzan ni el 1% del PBI nacional, la razón fundamental se sustenta en el bajo nivel de competición y a que no existe una política de Estado bien articulado, que promueva

el desarrollo del sector como sí lo hacen otros países. La tarea pendiente también involucra al sector empresarial que invierte poco en el sector, destacan Telefónica, Adidas, Herbalife, y muchos de ellos lo que hacen es patrocinar a unos pocos deportistas, que cuentan con buen perfil y alto nivel de competición.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Porter (2009) señaló que la formación de clústeres genera ventajas competitivas frente a los adversarios, en este caso los países vecinos que buscan desarrollar sus industrias como son Brasil, Chile, Argentina, México y Colombia.

Dentro de los aspectos estratégicos de los clústeres en la industria del deporte se deben considerar:

- Desarrollo de la industria de implementos deportivos, calzados y ropa deportiva.
- Mayor visibilidad en el mercado local e internacional, con ello se generaría mayores ingresos.
- Sinergias entre deportistas y empresas, generando mayor cantidad de auspicios y patrocinios, un sistema donde ambos se beneficien, dado que, la base del desarrollo radica en que cada vez sean más los deportistas destacados.

Contribución a la innovación y desarrollo, los equipos de alta competición aplicados en otros países lo hacen en conjunción al desarrollo tecnológico, ello es algo que se debe imitar en el Perú.

#### **9.5. Conclusiones**

El análisis de la competitividad de la industria del deporte peruano reveló que ésta no está desarrollada como en otros países, entre los que destacan, España e Inglaterra. En el Perú el ente encargado de velar por el deporte es el IPD, pero no ha cumplido con su rol como facilitador y promotor del desarrollo del deporte, ello parte del gobierno central que tiene

tareas pendientes igual de importantes como son la salud, la educación y la seguridad nacional.

A partir del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, instaurado desde julio del 2016, se ha retomado la importancia por apoyar el deporte, existe un compromiso con los Juegos Panamericanos y Para panamericanos 2019, en tal sentido el ejecutivo ha encargado al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) mediante el Decreto Legislativo 1335 la construcción de la Villa Panamericana. (Gestión, 6 de enero 2017). En el contexto actual, existe una disyuntiva de parte de algunos sectores de la población y políticos de oposición, aunado por las consecuencias de los desastres del último fenómeno del Niño Costero en el norte del país.

El desarrollo de clústeres es posible sólo si se eleva la competitividad de los deportistas peruanos, dejar esta tarea sólo en poder del gobierno no es una solución, los resultados de los últimos años lo demuestran, se recomienda que el sector empresarial ligado al deporte como son los medios de comunicación, el sector textil y de calzado deportivo y afines complementarios, se organicen y formen a la industria, a fin de lograr elevar la competitividad y generar los niveles de utilidad que les haga salir del subdesarrollo en el que hoy está.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo, se desarrolla el plan estratégico integral de la industria, en base a las principales conclusiones y recomendaciones arribadas líneas arriba, de lo cual se desprende las principales estrategias que nos llevarán a moldear la situación futura deseada.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estrategia integral (PEI), viene hacer el resumen de todo lo desarrollado en capítulos anteriores, reúne la principal idea y los integra en una sola matriz. “El plan estratégico integral, cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios si estos fueran requeridos, y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma se puede tener una visión integral del plan” (D’Alessio, 2015, p.663). Este plan, es la piedra angular y una fuente importante que ayuda a la toma de decisiones efectivas, por su carácter integrador que permite identificar aspectos claves para el desarrollo y una constante retroalimentación de las mismas. La Tabla 29 refleja el plan integral de la industria del deporte en el Perú.

### 10.2. Conclusiones Finales

La industria del Deporte en el Perú no está desarrollada, para efectos del análisis del sector se consideró las tres disciplinas más importantes, por su nivel de facturación y participación de mercado, siendo la disciplina deportiva más representativa el fútbol, con un 88% de participación, en segundo lugar, el vóley con el 10% de participación de mercado, y, por último, el atletismo, con un 2% de participación. De ellos, sólo el vóley ha alcanzado dos logros muy importantes a nivel internacional. En el caso del atletismo, Inés Melchor y Gladys Tejeda son las atletas que han destacado en los últimos años a nivel latinoamericano, a pesar del poco apoyo del sector privado y del Estado.

En base al análisis de la industria del Deporte se ha llegado a las siguientes conclusiones que enunciaremos a continuación:

- Existe un acelerado crecimiento de la industria del deporte en el mundo, que no es aprovechado por las organizaciones deportivas peruanas.
- Las organizaciones que tienen éxito hacen uso intensivo de estrategias de marketing deportivo en países desarrollados como España, Inglaterra, e Italia, mientras que, en países sudamericanos, estas estrategias se aplican de manera incipiente, lo que conlleva a un bajo nivel de competitividad y aprovechamiento de oportunidades que la industria del deporte ofrece.
- En la actualidad en la industria del deporte a nivel mundial se observa que el monto de las transferencias de los jugadores se ha incrementado, con respecto a las transferencias de deportistas peruanos al exterior no se ve mayor impacto debido al poco desarrollo en cuanto a los aspectos físicos y técnicos de los deportistas.
- Existe un incremento del número de aficionados asistentes a los eventos deportivos en el mundo, lo que se vislumbra como una oportunidad para los inversionistas.
- La venta de derechos televisivos relacionados a los eventos deportivos ha ido en aumento a nivel mundial, hecho que también se observa en el mercado deportivo peruano, sin embargo, sólo se realiza de manera privada y no es masivo.
- En Latinoamérica se observa que existe una fuga de talentos canteranos en las diferentes disciplinas, hecho que es aprovechado por la industria europea en desmedro de la competitividad regional.
- En el Perú, la inseguridad ciudadana y la violencia en los eventos deportivos, no contribuyen a generar un buen espectáculo ni generan confianza de parte de los aficionados para asistir a los escenarios deportivos, lo que se ha traducido en una disminución de ingresos en la taquilla.

- Existe informalidad en la industria del deporte peruano, las organizaciones deportivas locales muestran baja organización en el ámbito deportivo y administrativo, que repercute en su baja competitividad para aprovechar las oportunidades que la industria ofrece.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Con la finalidad de alcanzar la visión del Plan Estratégico del Deporte Peruano a través de los objetivos de largo plazo (OLP) como son: (a) Al 2027 se facturará 2,080 millones de dólares, (b) Al 2027 se alcanzará una rentabilidad de 15% y (c) Al 2027 se logrará consolidar 140,000 empleos directos al sector, será necesario que su implementación se realice a través de la Sociedad Nacional de Industrias con participación del Instituto Peruano del Deporte, para lo cual se han establecido algunas recomendaciones finales que se consideran vitales, tales como:

- Crear una institución privada denominada Sociedad Nacional del Deporte Peruano que integre a las federaciones deportivas, clubes deportivos y empresas relacionadas a la industria del deporte a fin de elevar la competitividad.
- Crear Centros de Alto Rendimiento (CAR) a fin de elevar la calidad técnica y profesional de los deportistas peruanos. Dicha entidad tendrá un alcance regional, permitiendo con ello atender el desarrollo de deportistas de otros países, generando con ello negocios relacionados a la industria local.
- Implementar sistemas de control y auditoría eficientes, que permita evaluar el avance y logro de resultados esperados.
- Reestructurar la plana dirigenal, contando con profesionales capacitados en gestión deportiva, que puedan contribuir al desarrollo del sector, considerando incluso la importación de expertos extranjeros que puedan aportar a la industria.

- Crear nuevas experiencias en los eventos deportivos que permitan aumentar la atraktividad de los aficionados con el deporte, relacionado a actividades desarrolladas antes del desarrollo del espectáculo y en el entretiem po.
- Fomentar la participación de empresas privadas relacionadas o no al deporte, de forma que se cree clúster en la industria deportiva, relacionando a otras industrias como el turismo, la gastronomía, textil, calzado, medios de comunicación entre otros.

#### **10.4. Futuro de la Industria del Deporte**

La industria del deporte en el Perú, enfrenta un futuro prominente de desarrollo y prosperidad, siendo hoy una industria naciente y competitiva, tiene el potencial para convertirse en motor de desarrollo, ya que está articulada hacia atrás y hacia adelante, con economías de escala, las cuales generan empresas y negocios relacionados. Esta característica propia del sector, aunada a las políticas expansivas integrales en potencial humano, tecnológico y de infraestructura la conducirán a capitalizar el fin planteado de ser una industria líder en entretenimiento rentable y sólida en tres campos específicos como son Fútbol, vóley y atletismo para el año 2027.

La Industria del Deporte en el Perú se puede desarrollar ya que constituye una industria naciente y competitiva, ejemplo del éxito de la industria son España e Inglaterra a nivel referencial, y, dentro del entorno competitivo, Brasil y Argentina, poniendo como bases el desarrollo del potencial humano, enfatizando el marketing deportivo para lograr la conexión entre el público, aficionado, y empresario deportivo.

En base al plan estratégico de la industria se ha determinado los siguientes Objetivos a Largo Plazo que a la vez muestran el futuro deseado para la industria:

- La Industria del Deporte en el Perú facturará US\$ 2,080 millones, considerando una facturación de US\$ 150 millones para el año 2016.
- Al 2027 la rentabilidad de la industria del deporte será del 15%, actualmente es de 1%.

- Al 2027, la industria generará 140,000 empleos directos que contribuirán al desarrollo del sector y de las personas.

El desarrollo de la Industria del Deporte genera un efecto multiplicador en el desarrollo de la economía, al estar relacionada a otros sectores industriales como la industria textil, del calzado, de medios de comunicación, de educación, maquinaria y equipos, y con la articulación que se pretende alcanzar también influirá en la industria del turismo, hotelero, transporte y gastronómico. Por ello es importante que el desarrollo de la industria del deporte se logre con la participación y apoyo de los sectores involucrados, de modo que alcancen un beneficio en expansión de sus mercados no solo en el ámbito nacional, sino también internacional, con el incremento en la calidad del deportista y de espectáculos deportivos que serán reconocidos como el primer referente en la región. En tal sentido, desarrollar el plan estratégico para el desarrollo de esta industria peruana del deporte se hace necesaria, como fuente y pilar de motor de crecimiento esta importante industria poco desarrollada y explotada y a la vez por su importante potencial que posee para el desarrollo de la economía peruana y del sector empresarial peruano.

Tabla 29

Plan Estratégico Integral.

		Visión				
		Para el año 2027, El Perú será una industria líder, rentable y sólida a nivel latinoamericano en entretenimiento a través del fútbol, vóley y atletismo				
Misión Brindar espectáculos deportivos de calidad en fútbol, vóley y atletismo, para aficionados y no aficionados y no aficionados de nuestros aficionados, convirtiéndolos en aliados deportivos	<b>Intereses Organizacionales</b> 1. Mejorar la calidad de vida, salud e integridad nacional. 2. Posicionarnos como potencia deportiva a nivel de la región. 3. Impulsar la inversión en infraestructura deportiva de calidad	<b>Objetivos de Largo Plazo</b> <b>OLP1</b> El 2027, el deporte peruano facturará 2,080 millones de dólares, considerando una facturación de 150 millones de dólares al 2016.	<b>OLP2</b> Al 2027, la rentabilidad de la industria del deporte será de 15%.	<b>OLP3</b> El 2027, la industria del deporte generará 140 mil empleos vinculados a las actividades deportivas en el Perú.	<b>Principios Cardinales</b> 1. Influencia de Terceras Partes 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalances e ingresos. 4. Conservación de enemigos	<b>Valores</b> 1. Respeto, es importante partir de este valor como el respeto a los demás que viene hacer el umbral de los valores en el futbol. 2. Responsabilidad, es sumamente importante contar con este valor, puesto que del dependerá el accionar tanto al interior como al exterior. 3. Integridad, se trata de valorar a la persona como ser supremo e incentivar la unión y la integridad. 4. Disciplina, la disciplina repercute positivamente en la productividad de las personas y la salud de las empresas y los clubes. 5. Identidad Nacional es un valor sumamente importante para fomentar el orgullo y la identificación de los deportistas. 6. Competitividad, la competitividad es la salud de toda institución y la probabilidades de éxito.
	<b>Estrategias.</b> Implementar sistemas de formación y transferencia de deportistas sobresalientes hacia las ligas de España, Inglaterra, Alemania, Italia F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6 Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación nacionales e internacionales para fomentar la difusión masiva de los deportes F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5 Crear modelos de negocio relacionados a las prácticas deportivas, hacia mercados de Centro América, Bolivia y Ecuador F1, F4, O1, O2, O4 Implementar nuevas soluciones tecnológicas relacionadas al deporte para fomentar el interés en investigación y desarrollo F4, O1, O2, O4, O6 Implementar sistemas de beneficios turísticos estratégicos entre clubes, federaciones y empresas turísticas, ligados a la organización de los campeonatos deportivos. F1, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O5 Desarrollar la imagen de marca Perú en la industria deportiva, incrementando la participación de mercado F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6.	X	X	X	<b>Políticas</b> Promover la capacitación Fomentar la innovación y desarrollo Establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión futbolística. Fomentar la práctica de fútbol a nivel amateur y profesional Promover la inversión y participación activa del socio Ofrecer un espectáculo deportivo de calidad. Difusión y reconocimiento de logros alcanzados	
	<b>Tablero de Control</b> <b>Perspectiva Financiera</b> OCP1.1, OCP1.2, OCP1.4, OCP2.2 <b>Perspectiva clientes</b> OCP1.3, OCP2.1 <b>Perspectiva Procesos Internos</b> OCP2.3 <b>Perspectiva Aprendizaje y procesos de desarrollo</b> OCP1.3, OCP2.1	La facturación en el 2021 será de \$343 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 18% anual desde el año 2017 hasta el año 2021. Incrementar las ventas en productos y servicios deportivos en 5% anual a partir del año 2018 al año 2027. Incrementar el número de empresas relacionadas al deporte en 1.5% anual que den soporte técnico y logístico. Para los años 2018 a 2022 el número de empleos aumentará a una tasa de 2% anual. Para los años 2023 al 2027 el número de empleos directos aumentará a una tasa de 7% anual, al final de dicho periodo en el año 2027 se alcanzará 140 empleos directos.	La facturación en el 2027 será de \$2080 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 35% anual del año 2022 al 2027 En el año 2027 la utilidad neta será de 15%, actualmente es de 1% lo cual se elevará crecientemente en 1.2 cada año. Disminuir la informalidad en los clubes deportivos del 70% actual al 20% para el año 2027, que elevará la rentabilidad (ROA) en 5% año a año.	OCP1.1. Derechos de TV+ publicad +taquilla OCP1.2. Derecho de tv, Patrocinio+ publicad + taquilla+ transferencias de jugadores OCP1.2, OCP1.3 Derecho de TV, Patrocinio+ publicad + taquilla +transferencias de jugadores + ingresos por nuevas tecnologías y redes sociales OCP2.1, OCP2.2, Aumento de ventas - costos eficientes - gastos administrativos eficientes OCP2.3, OCP2.4, Aumento de ventas - costos eficientes - gastos administrativos eficientes + reducción de gastos financieros OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3, OCP3.4 Incremento de recursos humanos calificado / producción	<b>Código de Ética</b> 1. Respeto a las leyes y normas deportivas, y al reglamento de la federación peruana de futbol, alineada a la FIFA. 2. Incentivar y promover la confianza entre todos los jugadores y los clubes. 3. Contribuir con el respeto a la persona humana y la integridad de las personas. 4. Promover la responsabilidad y disciplina en los futbolistas, respetando el código de disciplinario de la FIFA. 5. Comunicación y transparencia en la información en todos los niveles de la federación y los clubes deportivos. 6. Honestidad y Eliminar la corrupción en todos los niveles institucionales. 7. Compromiso con el desarrollo integral con responsabilidad social.	
	Recursos	Recurso humanos : deportista, técnicos, asistentes Recursos materiales : Implementos deportivos Recursos tecnológicos : aplicativos Recursos de márketing : mercadeo y comercialización Recursos económicos : ventas anuales, transferencia de deportistas, derechos de transmisión				
Estructura Organizacional						
Planes Operacionales	Plan de recursos humanos: capacitación a los dirigentes y gerentes deportivos y el desarrollo técnico de deportistas. Plan de marketing : desarrollar habilidades de mercadeo en los clubes deportivos e imagen de marca de los clubes y deportistas Plan de recursos económicos : incrementar las inversiones privadas en la industria incrementando los patrocinios, sponsor y derechos televisivos Plan de recursos tecnológicos : desarrollar aplicaciones digitales para incrementar el número de aficionados					

## Referencias

- Ackermann, G. (junio 2016). *Mejor comunicados*. Revista de la Federación Peruana de Fútbol, junio edición Nro. 1.
- Banco Central de Reserva del Perú. (09 de febrero del 2017). Estadísticas Económicas. Lima Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>.
- Cagigal, J.M. (1959) recuperado de: <http://www.filosofia.org/hem/dep/caf/a59p007.htm>
- Carrillo, L. (10 de febrero del 2017).
- Carrillo, L. (2016, 29 de enero). La necesidad de una política nacional del deporte como modelo estratégico de gestión. Diario Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/el-deporte-de-hacer-negocios/2016/01/la-necesidad-de-una-politica-nacional-del-deporte-como-modelo-estrategico-de-gestion.html>.
- Carrillo, L. (6 de febrero del 2015). Blogs de Gestión. ¿Cómo hacer rentable a un club del fútbol peruano?, Parte (I). Gestión. Lima, Perú.
- Central Intelligence Agency. (09 de febrero del 2017). The World Factbook. Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>
- COFACE (24 de enero del 2017). 2017: Un año de riesgos políticos y bancarios para los países emergentes
- CONMEBOL. (09 de febrero del 2017). Recuperado de: <http://www.conmebol.com/es/content/la-conmebol-0>
- Contreras, C. (2012) *Emprendedor, muy orgulloso y luchador, así es el peruano de hoy*, la Republica, recuperado de: <http://larepublica.pe/28-07-2012/>.
- D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson Educación. Lima, Perú.

Deloitte. (January 2016). Top of the table Football Money League. Sports Business Group.

January 2016.

El Comercio (28 de diciembre del 2016). Recuperado de

<http://elcomercio.pe/sociedad/peru/1956813>.

El Comercio (29 de mayo del 2015). FPF: Los efectos del escándalo de la FIFA en la Videna.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/deportetotal/futbolperuano/fpf.1814631>

El Huffintong Post (7 de febrero del 2017). Cuáles son las medidas de Donald Trump que

tanto asustan a los mercados. Unicef. EEUU. Recuperado de:

[http://www.huffingtonpost.es/2016/11/10/programa-economico-trump\\_n\\_12897662.html](http://www.huffingtonpost.es/2016/11/10/programa-economico-trump_n_12897662.html)

Espejo Saavedra, J.L. (2002). *Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional*.

Madrid España. ESIC Editorial.

Espinoza, A. (8 de junio del 2012). “*La relación entre el fútbol e identidad nacional es una*

*arbitrariedad del destino*” recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/>.

Federación Internacional de Fútbol (FIFA). Recuperado de:

Univisión (mayo 2015). Estalla escándalo de corrupción en la FIFA. Recuperado de:

<http://www.univision.com/noticias/estalla-escandalo-de-corrupcion-en-la-fifa-video>

FIFA, *Pagina web* <https://es.fifa.com>.

Flores, D. (10 de agosto 2016). Rio, 2016: *¿Por qué quince de los veintinueve atletas*

*peruanos no tienen auspicio?* Diario el Bocón. Recuperado de <http://elbocon.pe/otros-deportes>.

Feller, R. (2006) *Planificación estratégica de marketing: Asociación Nacional de Fútbol*

*Profesional ANFP 2007-2010* (Tesis, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias

Físicas y Matemáticas). Recuperado de

[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/feller\\_r/sources/feller\\_r.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/feller_r/sources/feller_r.pdf)

- García, J., & Rodríguez, P (2003) *Análisis empírico de la demanda en los deportes profesionales: un panorama*. Revista Asturiana de Economía, España, 26. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1125994.pdf>
- Gestión, (miércoles, 15 de abril del 2015). Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. Empresa Editora El Comercio S.A. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/2015-2129051>
- Gobierno de España (mayo 2017). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2017*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. NIP: 030-15-091-7
- Instituto Peruano del Deporte. (2015). *Compendio Estadístico 2015*. Recuperado de [http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info\\_estadistica/compendios/comp\\_est\\_2015.pdf](http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/compendios/comp_est_2015.pdf)
- Instituto Peruano del Deporte. (2012). *Compendio Estadístico 2015*. Recuperado de [http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info\\_estadistica/compendios/comp\\_est\\_2015.pdf](http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/compendios/comp_est_2015.pdf)
- Kaplan, R & Norton D.P., (2001). *Cuadro de mando integral: algo más que números*, Harvard Business Review, 100 p. 190-997
- La Nación (27 de mayo del 2015). *Cinco claves para entender el escándalo que sacude a la FIFA*. Autor: Conchallena. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/deportes/futbol/escandalo-de-la-fifa-cinco-claves-para-entender-las-detenciones-por-corrupcion/15835057>
- Ley 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte. Presidencia del Consejo de Ministros. No 018. 2004.
- La Torre, P.A., Herrador, J.A. *Prescripción del ejercicio físico para la salud en la edad escolar: Aspectos Metodológicos, preventivos e higiene, 1ra edición, Barcelona*

Mateo, G., El fútbol factura 20.000 millones de euros, lo mismo que suman los otros deportes, Economía digital, recuperado de:

[http://www.diariogol.com/es/notices/2012/12/el\\_futbol\\_factura\\_20\\_billones\\_de\\_euros\\_lo\\_mismo\\_que\\_la\\_suma\\_de\\_todos\\_los\\_deportes\\_29157.php](http://www.diariogol.com/es/notices/2012/12/el_futbol_factura_20_billones_de_euros_lo_mismo_que_la_suma_de_todos_los_deportes_29157.php)

Méndez, O, s.f. “Explicación científica ¿Qué pasa cuando se juega en la altura? Adaptado de: <http://www.lapizarradeldt.com/2015/02/oscar-mendez-albano-macaluo-durante.html>.

Murayama, C. (2014). La Economía del fútbol. Recuperado de <http://futbol.nexos.com.mx/939>.

Orrego J.L. *La historia de los deportes Perú 18 de octubre del 2008*, recuperado de:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2008/10/18/la-historia-del-futbol-en-el-peru/>

Olivera, J. (2006) *El sistema deportivo. Amenazas y oportunidades*, Revisa apunts Educación Física y Deportes, España, 85(3). Recuperado de [www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/download/300844/390289](http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/download/300844/390289)

Patiño, M. (10 de agosto del 2016) *¿Por qué el 52% de atletas peruanos en Río 2016 no cuenta con sponsor?* Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias>.

Plan Nacional del Deporte (2011). *Plan Nacional del Deporte 2011 - 2030, Sistema Deportivo Nacional*. Lima, Perú: Instituto Peruano del Deporte. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/documentos-mapasitio/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf>

Pedrosa, R. & Salvador, J. (2003) *El Impacto del Deporte en la Economía: Problemas de Medición*. Revista Asturiana de Economía, 39, 61-84. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1126028>.

Platonov, (2001), *Teoría general del entrenamiento deportivo olímpico*, Barcelona, Editorial paidotribo.

- Porter, M. (2008). *Ser competitivo, 8va edición Deus, Barcelona España*
- Prialé, J. (20 de agosto del 2015). *El fútbol peruano y su débil desarrollo comercial en los últimos 25 años*. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/>
- Ramírez (s.f) recuperado de  
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66845/1/Ramirez\\_Juan\\_David\\_TFM.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66845/1/Ramirez_Juan_David_TFM.pdf)
- RPP Noticias (18 de mayo del 2016). Las abismales diferencias entre el fútbol peruano y el extranjero. Recuperado de: <http://rpp.pe/futbol/descentralizado/las-abismales-diferencias-economicas-entre-del-futbol-peruano-y-extranjero-noticia-963199>
- RPP, (2016, febrero) *¿Cómo se encuentra la economía del país a inicios del 2016?*  
Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333>.
- Reverter, J., & Plaza, D. (2011) Ocio, deporte y turismo. Situación actual y líneas de negocio, *Revista Esporte e Sociedade*. 6(16). Recuperado de [www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1603.pdf](http://www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1603.pdf)
- Salazar, F. (12 de enero del 2016). *“Patrocinios deportivos, el arte de sacarle el máximo provecho a la inversión: el caso”*. Conexión Esan. 2016. español recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/12/>
- Salas, B. (18 de setiembre del 2015). *No más de 20 marcas invierten en deporte en el Perú*. Diarios Gestión, recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/no-mas-20-marcas-invierten-deporte-peru>.
- Sistema Nacional del Deporte, (2011) *Plan nacional de deporte 2011-2030* recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/documentos-mapasitio/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf>

Súper Deporte, (29, julio 2016), *Olimpiadas: ¿Cuántos Deportes Participan?*, recuperado de <http://www.superdeporte.es/olimpiadas/2016/07/29/deportes-olimpicos-hay/305197.html>

Univisión (mayo 2015). Estalla escándalo de corrupción en la FIFA. Recuperado de: <http://www.univision.com/noticias/estalla-escandalo-de-corrupcion-en-la-fifa-video>

Vidarte, J. Vélez, C. Sandoval, C. Alfonso, M. (2011, enero-junio). *Actividad física: Estrategia de promoción de la salud*. Hacia la promoción de la salud. Vol. 16 No 1, 202-218.

Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B.& Zúñiga, M. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. ESAN. Serie Gerencia para el Desarrollo. Lima – Perú.

