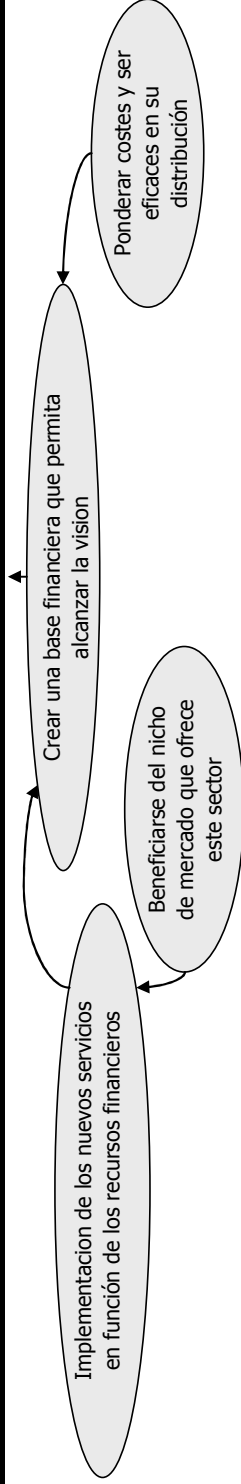
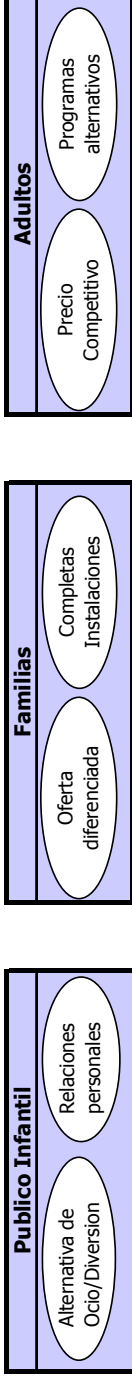


**Mapa Estratégico del parque de ocio Natura Park Val d'Arán**

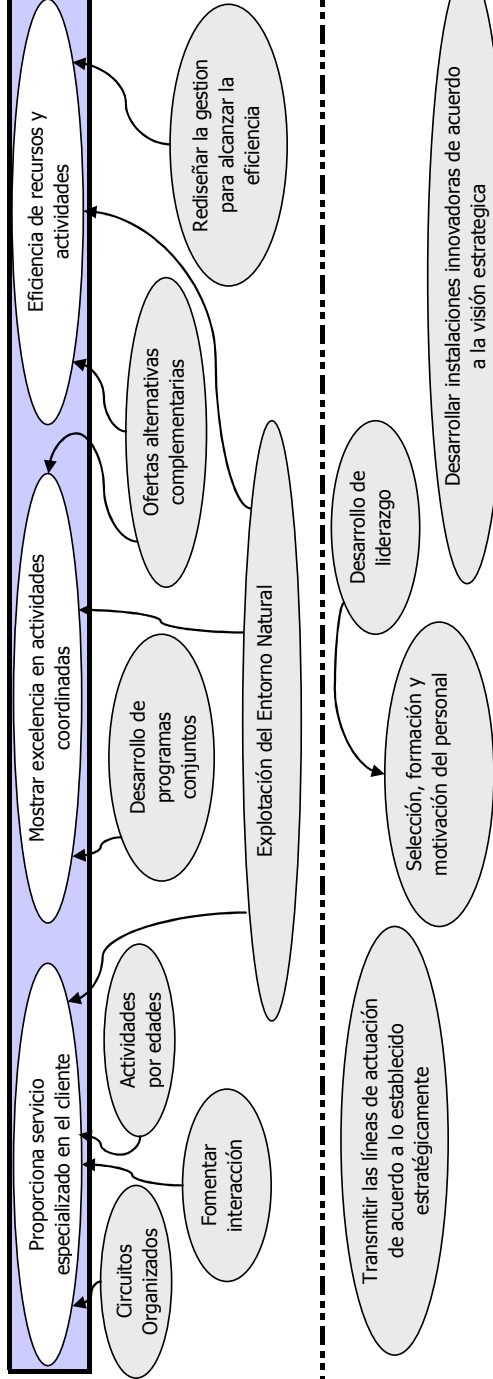
**VISION:** Natura Park es un parque de ocio en la naturaleza reconocido por su diversidad de ofertas; especíes para familias, instalaciones complementarias, relación calidad precio.



**PERSPECTIVA DEL CLIENTE**



**PERSPECTIVA INTERNA**



Ejemplo: **Análisis competitivo**



### 5.5.3. Ciclo de vida del producto

El **ciclo de vida de un producto** es el proceso por el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de fases que van desde su concepción e introducción en el mercado, hasta su desaparición o sustitución por otro más actualizado y adecuado desde la perspectiva del cliente.

## **Soluciones de Cuestiones de Autoevaluación**

---

<b>1</b>	<b>b)</b>
<b>2</b>	<b>b)</b>
<b>3</b>	<b>a)</b>
<b>4</b>	<b>c)</b>
<b>5</b>	<b>b)</b>
<b>6</b>	<b>d)</b>

## **Caso práctico**

---

- Reducir la incertidumbre e inseguridad al cambio comunicando sus necesidades, objetivos, efectos, etc.
- Obtener una visión compartida. Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Facilitar la participación del personal, hacer un cambio participativo.
- Generar un compromiso común.
- Pensar sobre la organización de forma integrada.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.



### **5.8. Evaluación y control**

En la Planificación Estratégica la evaluación y el control es un proceso por el cual se evalúan los cambios generados en la organización tras la implantación a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto de la planificación ha logrado cumplir sus objetivos.

Para realizar la evaluación y control en el capítulo siguiente se propone la creación e implantación del Cuadro de Mando Integral.



Matriz importancia / probabilidad / plazo de tiempo					
Factor		Importancia (x2)	Probabilidad	Plazo	Total
1	Apertura de nuevo centro a 5 minutos	5	4	2	16
2	Cambio de equipo de gobierno el Ayuntamiento	2	4	3	11
3	Previsión de aumento de la población	3	3	1	10
		(5) Muy importante (1) Poco importante	(5) Muy probable (1) Poco probable	(5) Corto plazo (1) Largo plazo	

Figura 5. Matriz Importancia/Probabilidad/Paso del tiempo

El funcionamiento de la matriz es el siguiente. Se asigna un valor de 1 a 5 en las variables importancia, probabilidad y plazo de cada factor. Se suman las calificaciones de cada uno para cada variable, y, teniendo en cuenta que la variable importancia puntúa doble, se obtiene un resultado, de manera que, según sea este, posiciona de mayor a menor los factores analizados según su grado de alcance.

Algunas consideraciones a tener en cuenta respecto a las **Debilidades y Fortalezas:**

- Son factores internos a la organización. Es interesante identificarlos y/o anticiparse a ellos para actuar en consecuencia.
- En cualquier Fortaleza o Debilidad se pueden determinar estrategias para influenciar sobre estos factores.

**Sport Center** es una cadena de centros deportivos líder en Europa. Ha sabido posicionarse en el mercado como centro que ofrece buenas instalaciones y formadora de grandes profesionales en el ámbito deportivo de los dominados deportes minoritarios.

Sport Center abrió su primera franquicia en España, en Girona con gran éxito en su implantación y unos resultados más que positivos. Es por esto que en 2005 Sport Center se planteó abrir un nuevo centro.

Dado el crecimiento que ha experimentado en los últimos años la ciudad de Toledo, debido en parte a su cercanía a la capital, el centro de ocio y deporte Sport Center inauguró en 2006 una franquicia en uno de los nuevos barrios de la ciudad.

Sport Center Toledo cuenta con dos edificios distribuidos de la siguiente manera:

La parte superior del edificio principal:

- 1 piscina observatorio\* polivalente

La parte inferior:

- 1 sala de spinning
- 1 sala de actividades dirigidas
- 1 sala de musculación / cardiovascular

Un segundo inmueble situado frente al principal que consta de:

- 4 pistas de squash

\* Piscina observatorio: Piscina cubierta con techo acristalado

## Actividades

---

1. Relacione cada una de las partes del análisis de un centro deportivo con las diferentes etapas de la planificación estratégica.

Ser reconocidos como el mejor centro deportivo por sus servicios innovadores y personalizados orientados a cada cliente.
Buena consideración por parte del cliente.
Hacer del centro un referente en la prestación de servicios personalizados e innovadores colocándose como una organización referente y representativa en el mercado.
Evaluación periódica de las políticas adoptadas para la consecución del principal objetivo estratégico
Ofrecer unos servicios deportivos eficientes basados en la personalización al cliente y la innovación tecnológica.
Políticas de comercialización orientadas al cliente que ayude a posicionar la entidad como referente.

Misión
Visión
Objetivos estratégicos
DAFO
Estrategias
Evaluación y control

- **Formulación de una estrategia en un documento formal poco aplicado.**

Muchas veces el documento de la estrategia a seguir no incorpora la manera de hacerlo operativo y, por tanto, llevarlo a la realidad.

- **Interés por disponer de una estrategia que oriente la toma de decisiones diaria.**

La creciente competencia obliga a las organizaciones a estructurar y enmarcar el proceso de toma de decisiones siguiendo una estructura excesivamente dinámica.



### **3.3. La planificación estratégica en el deporte**

Dentro del ámbito deportivo hay que diferenciar tres sectores principales en los que se distribuye las organizaciones deportivas:

- El sector público, dentro de estos se incluyen ayuntamientos, institutos de deportes municipales, etc.
- El sector asociativo como clubes deportivos, federaciones, etc.
- El sector comercial incluye a los centros deportivos, ligas profesionales u otras empresas de servicios deportivos, etc.

Estos tres sectores presentan particularidades que dificultan la planificación estratégica:

- Sector público:
  - ✓ Temporalidad de los cargos.
  - ✓ Cultura organizativa cambiante.
- Sector asociativo:

# Actividades

---

# **Curso de Dirección Estratégica**

**para profesionales del sector deportivo  
y la recreación**

## **El Caso**

- ✓ Presión por los resultados deportivos.
- ✓ Inestabilidad de las juntas deportivas.
- Sector comercial:
  - ✓ Alta competencia.
  - ✓ Presión por la rentabilidad a corto plazo.



# Actividades

---

# Soluciones

---

### 2.3 Fases en el proceso de planificación

El proceso de planificación se fragmenta en tres fases, que a su vez requieren de un proceso de planificación propio sobre el que cuelgan diferentes acciones, como se muestra en la siguiente figura.

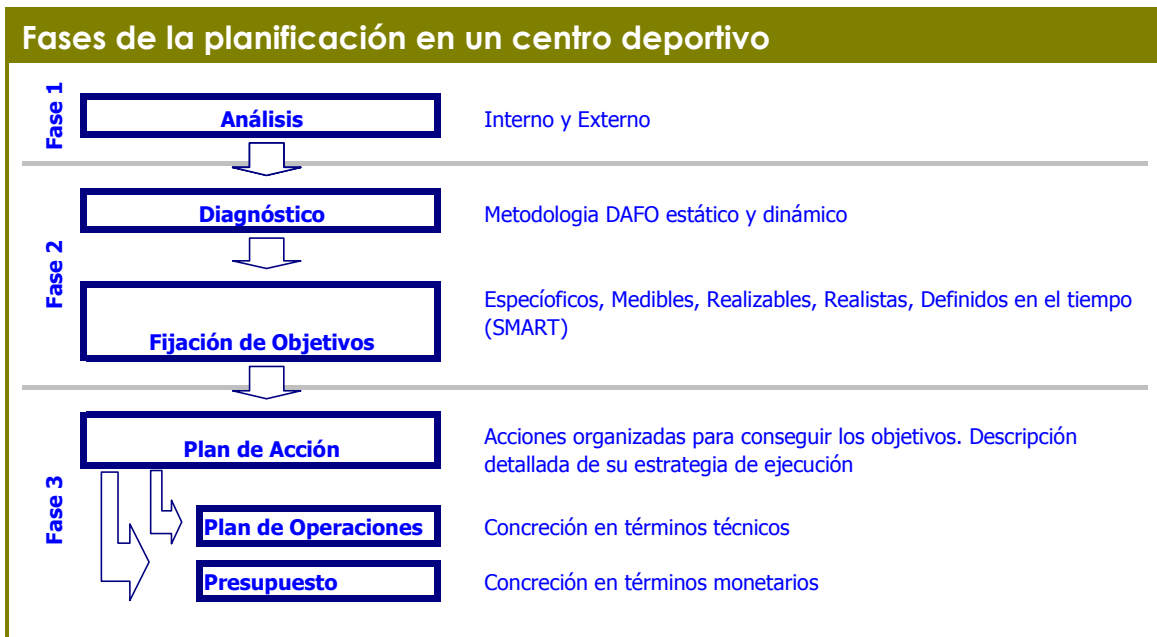


Figura 3. Fases de la planificación



#### Ejemplo: Fases de planificación en la lesión de un deportista

La lesión de un deportista es una situación que ejemplifica el desarrollo de estas tres fases es:

- Primero se realiza un análisis de los síntomas: el paciente tiene el tobillo hinchado, un hematoma, etc.
- Después se diagnostica a través de los síntomas: el paciente sufre un esguince de tobillo.
- Finalmente se aplica el tratamiento que propone soluciones a las acciones diagnosticadas: antiinflamatorios para bajar el hinchazón y vendaje para inmovilizar la zona.

# Soluciones

---



Figura 14. Análisis Competitivo

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas son las que determinan la rivalidad existente en el sector.

En el sector deportivo, los beneficios obtenidos por los diferentes centros deportivos dependen directamente de la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la organización.

Sobre estas, se establece el siguiente punto

➤ **Objetivos estratégicos.**

Se definen como el conjunto de supuestos que la organización es capaz de realizar dada su situación actual y los propósitos estratégicos establecidos en la misión.

➤ **Indicadores estratégicos.**

Herramientas de las que se sirve la organización para estimar en qué medida se ejecutan y cómo se logran los objetivos estratégicos, definidos en el punto anterior.

La esencia de estos indicadores se establece en función de la medida que se utilice para definirlos. Por tanto se especificarán dos tipos, indicadores que evalúan el funcionamiento de los procesos e indicadores que evalúen el resultado.

➤ **Mapa estratégico.**

Da un enfoque visual de la estrategia de una organización. Permite ejecutar las estrategias definidas y comunicarlas de manera sencilla a la organización.

A continuación del mapa estratégico y para concluir la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se concretan las metas.

➤ **Concreción de las metas.**

Se definen qué metas se esperan conseguir en un periodo de tiempo específico para un indicador estratégico concreto.

## **Fase II o Diagnóstico del proceso de planificación**

La fase 2 realiza el diagnóstico para el diseño de objetivos.

### **Diagnóstico**

Para realizar el diagnóstico se propone la **metodología DAFO** que es la síntesis del análisis interno y externo.

El **Análisis DAFO** (en inglés SWOT *Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la organización las amenazas y oportunidades, externas.

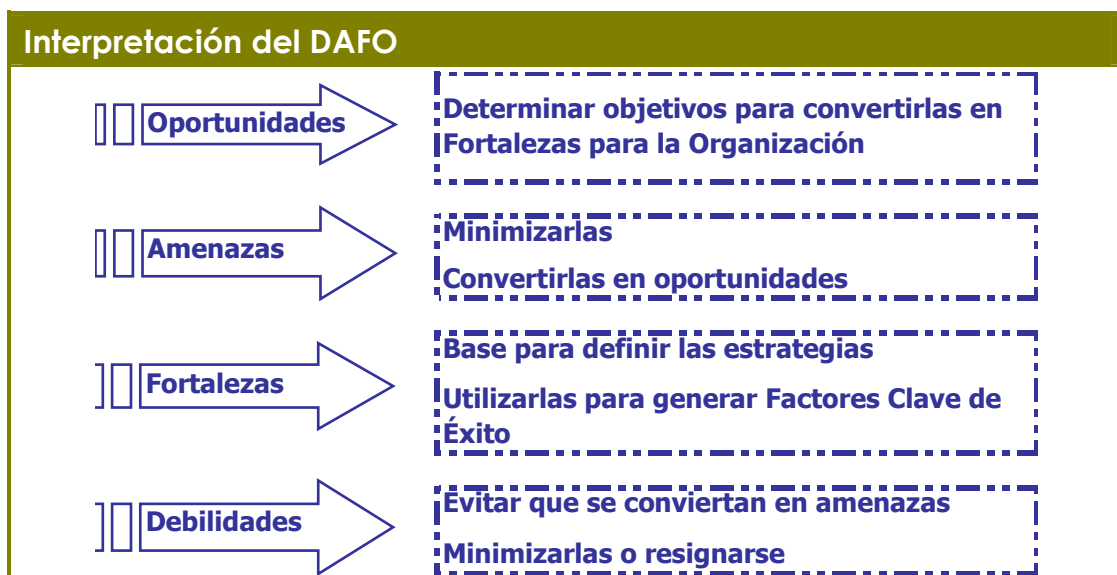


Figura 4. DAFO