



C A P Í T U L O 4

CÓMO SE CONSTRUYÓ EL CASO: ENFOQUE Y MÉTODO DEL ANÁLISIS

Johan Shamir Rodríguez Becerra

Juan Esteban Domínguez Sánchez

Ligia Gómez Racines

Claudia Andrea Duque Castillo

Edwin Jair Bastidas Bonilla

Álvaro Andrés Coral Vallejo

Iván Darío Coral Vallejo

El estudio del Eagles Rugby Club, que da origen a este libro, se desarrolló con el propósito de comprender a profundidad la realidad administrativa, deportiva y organizacional de un club comunitario en crecimiento. Aunque su punto de partida fue una investigación académica, la intención de esta versión editorial es explicar el proceso de manera clara, accesible y orientada a lectores interesados en la gestión deportiva, sin adoptar el lenguaje rígido ni la estructura propia de los trabajos universitarios.

En este CAPÍTULO se presenta el enfoque utilizado para analizar el club, las herramientas que permitieron obtener información confiable y los criterios que guiaron la interpretación de los hallazgos. Más que describir procedimientos formales, se expone el método como una ruta que cualquier organización deportiva podría replicar para evaluar su situación interna y proyectar planes de mejora.

1. UN ENFOQUE PRÁCTICO PARA ENTENDER LA REALIDAD DEL CLUB

El análisis del Eagles Rugby Club se fundamentó en una combinación de observación directa, diálogo con los miembros del equipo y revisión documental. Este enfoque mixto permitió capturar no solo cifras y datos administrativos, sino también percepciones, experiencias y dinámicas internas que no siempre aparecen en los informes escritos.

La elección de este método respondió a tres razones principales:

1. La complejidad social del deporte comunitario.

Los clubes deportivos no funcionan únicamente desde la técnica o la administración; su dinámica está atravesada por relaciones humanas, liderazgo, motivación, voluntariado y cultura organizacional.

2. La necesidad de entender el club desde adentro.

Para comprender los desafíos, era indispensable escuchar a quienes viven el día a día: jugadores, directivos, entrenadores y voceros.

3. La naturaleza evolutiva del rugby comunitario.

Los clubes están en constante transformación. Por ello, el análisis debía capturar procesos, no solo resultados.

2. LAS FUENTES QUE HICIERON POSIBLE EL DIAGNÓSTICO

Para construir una visión integral del club, se trabajó con dos tipos de fuentes:

2.1. Información primaria

Procede directamente de los actores y de las dinámicas internas del club. Incluyó:

- Entrevistas en profundidad con miembros del cuerpo directivo y entrenadores.

Estas conversaciones permitieron identificar cómo se toman las decisiones, qué dificultades enfrentan, qué procesos existen y cuáles están por desarrollar.

- Encuestas estructuradas y semiestructuradas aplicadas a jugadores, voceros, colaboradores y familiares.

Estos instrumentos permitieron evaluar la satisfacción, la calidad percibida del servicio, la imagen institucional y las motivaciones de permanencia o retiro.

- Observación en campo durante entrenamientos, reuniones y actividades deportivas.

La observación permitió identificar aspectos culturales, flujos de comunicación, liderazgo, organización y funcionamiento operativo.

2.2. Información secundaria

Corresponde a documentos y fuentes externas que complementaron el análisis:

- Reglamentos deportivos nacionales.
- Lineamientos de federaciones y ligas.
- Estudios previos sobre gestión deportiva.
- Bibliografía técnica utilizada para contextualizar el caso.
- Documentos internos del club, como organigramas preliminares, informes y registros de actividades.

Esta combinación de fuentes ofreció una visión equilibrada entre lo cuantitativo y lo cualitativo, entre lo observable y lo declarado, entre lo formal y lo cotidiano.

3. LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS UTILIZADAS

El estudio aplicó varias herramientas ampliamente conocidas en la gestión estratégica. En esta versión editorial, se presentan como instrumentos pedagógicos que cualquier club puede adoptar.

3.1. Análisis PESTEL

Permitió comprender cómo factores externos —políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales— influyen en la sostenibilidad del club. Ayudó a identificar oportunidades de crecimiento y amenazas que requieren atención.

Factor PESTEL	Aspecto Clave	Tipo	Nivel de Impacto
Político	Políticas públicas de fomento al deporte	Oportunidad	Alta
	Apoyo de ligas y Ministerio del Deporte	Oportunidad	Alta
	Cambios de gobierno que afectan recursos	Amenaza	Media
	Convenios posibles con alcaldías	Oportunidad	Media

Económico	Baja inversión privada en rugby	Amenaza	Alta
	Dependencia de patrocinios y autogestión	Amenaza	Alta
	Inflación y altos costos logísticos	Amenaza	Alta
	Oportunidad de fondos internacionales	Oportunidad	Media
Social	Creciente interés de jóvenes en rugby	Oportunidad	Alta
	Rugby como deporte formador en valores	Oportunidad	Alta
	Apoyo de familias y comunidad	Oportunidad	Media
	Competencia con deportes tradicionales (fútbol, etc.)	Amenaza	Media
Tecnológico	Uso de redes sociales para promoción	Oportunidad	Alta
	Falta de herramientas de gestión interna	Amenaza	Media
	Poca tecnología de análisis deportivo	Amenaza	Media
	Posibilidad de entrenamientos virtuales	Oportunidad	Baja
Ecológico	Necesidad de cuidado de campos deportivos	Amenaza	Media
	Clima afecta entrenamientos y partidos	Amenaza	Baja
	Vinculación a campañas de sostenibilidad	Oportunidad	Baja
Legal	Normatividad del Ministerio del Deporte	Amenaza	Baja
	Reglamentos de la Federación Colombiana de Rugby	Amenaza	Media
	Exigencia de seguros médicos en torneos	Amenaza	Alta
	Normas laborales y tributarias si hay contratación	Amenaza	Media

3.2. Matrices de evaluación interna y externa (EFI y EFE)

Sirvieron para organizar la información sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, asignando pesos y calificaciones que muestran la posición real del club frente a su entorno.

Matriz EFI

Factor Interno	Peso	Calificación	Ponderado
Compromiso y sentido de pertenencia de los jugadores	0.10	4	0.40
Buen reconocimiento deportivo a nivel local	0.08	3	0.24
Limitaciones en la gestión administrativa	0.12	1	0.12
Escasa planeación estratégica	0.12	1	0.12
	0.15	1	0.15
Buen nivel de integración social y comunitaria.	0.10	3	0.30
Infraestructura deportiva básica pero funcional	0.08	2	0.16
Débil comunicación interna y externa	0.10	2	0.20
Experiencia técnica de entrenadores	0.08	3	0.24
Voluntariado de apoyo logístico	0.07	3	0.21
TOTAL	1.00		2.14

Matriz EFE

Factor Externo	Peso	Calificación	Ponderado
Crecimiento del rugby como deporte alternativo en Colombia	0.10	4	0.40
Posibles convenios con entes municipales y ligas deportivas	0.12	3	0.36
Programas gubernamentales de fomento al deporte	0.10	3	0.30
Apoyo de la comunidad barrial y familiar	0.08	3	0.24
Competencia con otros deportes de mayor tradición (fútbol, baloncesto)	0.12	2	0.24
Escasez de recursos financieros y patrocinadores privados	0.15	1	0.15
Oportunidad de vincular el rugby a proyectos sociales y educativos	0.10	4	0.40
Creciente interés de universidades en deportes de contacto	0.08	3	0.24
Posibilidad de participación en torneos regionales y nacionales	0.08	3	0.24
Inestabilidad económica del país (afecta financiación)	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.71

3.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Comparó al Eagles Rugby Club con otros clubes de la región para determinar su posición competitiva. Reveló diferencias, fortalezas y áreas críticas en las que el club debe avanzar.

Factor	Peso %	Jugla- res RC	Sulta- nes RC	Lobos RC	Phalanx RC	Juglares RC	Sulta- nes RC	Lobos RC	Phalanx RC
Público objetivo	10	3	3	3	3	0,3	0,3	0,3	0,3
Calidad percibida	15	1	4	3	1	0,15	0,6	0,45	0,15
Posiciona- miento	10	3	4	2	1	0,3	0,4	0,2	0,1
Imagen	10	2	4	3	3	0,2	0,4	0,3	0,3
Capacidad para satisfa- cer la oferta	15	1	4	2	1	0,15	0,6	0,3	0,15
Compati- bilidad de marca	10	1	4	3	2	0,1	0,4	0,3	0,2
Potencial económico	15	1	4	4	2	0,15	0,6	0,6	0,3
Responsabi- lidad social	10	3	4	3	2	0,3	0,4	0,3	0,2
Planeación / estrategia	5	1	4	3	3	0,05	0,2	0,15	0,15
TOTAL	100					1,7	3,9	2,9	1,85

3.4. Matriz PCI

Analizó variables internas específicas relacionadas con talento humano, procesos, estructura, finanzas y cultura organizacional.

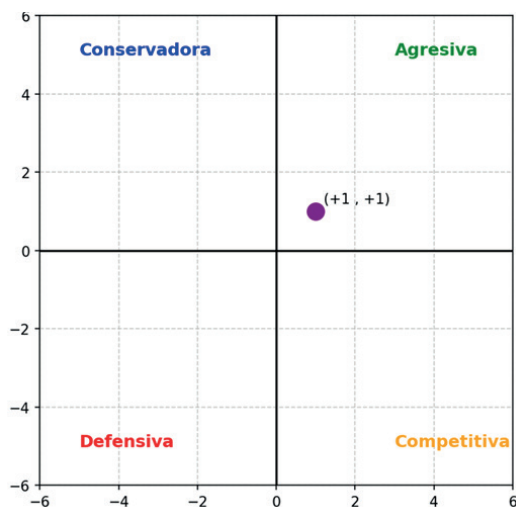
Entorno interno	Variable	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Organizacional	Existencia de liderazgo activo y compromiso del cuerpo directivo	X						X		
Organizacional	Falta de estructura jerárquica formal y organigrama definido				X			X		
Administrativo	Buen nivel de comunicación interpersonal entre miembros	X							X	

Administrativo	Falta de planificación estratégica y distribución de funciones		X	X
Humano	Alta motivación y sentido de pertenencia de los jugadores	X		X
Humano	Ausencia de capacitaciones administrativas y de liderazgo		X	X
Financiero	Existencia de apoyo por parte de algunos patrocinadores locales	X		X
Financiero	Limitado presupuesto operativo y poca diversificación de ingresos		X	X
Operativo	Buena organización en entrenamientos y calendario deportivo	X		X
Operativo	Falta de indicadores para evaluar la gestión y rendimiento		X	X

3.5. Matriz PEYEA

Ayudó a ubicar al club en un cuadrante estratégico, indicando cuál debería ser su enfoque para los próximos años: agresivo, conservador, defensivo o competitivo. Estas herramientas, al ser utilizadas de forma integrada, permitieron construir un diagnóstico profundo y estructurado.

Factor	Descripción	
FS (Fortaleza Estructural/ Administrativa)	Organización Interna, Recursos Administrativos y Recursos operativos	FS = +4
CA (Ventaja Competitiva)	Posición frente a la competencia (otros clubes y deportes más tradicionales) y limitaciones que afectan el crecimiento.	CA = -3
ES (Estabilidad del Entorno)	Presión de factores externos como cambios políticos, económicos y sociales.	ES = -3
IS (Fortaleza de la Industria)	Oportunidades de crecimiento y expansión del sector (rugby en Colombia).	IS = +4
Coordenadas resultantes: Eje X = (+1), Eje Y = (+1) → Cuadrante: AGRESIVO.		



4. INTERPRETAR LA EXPERIENCIA DEL USUARIO: UNA MIRADA DESDE ADENTRO

El análisis de percepción constituye una parte fundamental del estudio. Más allá de los números, los jugadores, las familias y los voceros ofrecieron una mirada honesta sobre lo que funciona bien y lo que debe mejorar. Sus opiniones permitieron identificar:

- La percepción del club frente a otros deportes,
- Los valores reconocidos por la comunidad,
- Las barreras de ingreso,
- Los motivos de permanencia o abandono,
- Las expectativas deportivas y formativas,
- La imagen institucional interna y externa.

El análisis de estas respuestas reveló una dualidad:

la fortaleza humana del club contrasta con debilidades administrativas importantes.

Esta información fue esencial para construir el plan estratégico de marketing y el plan de mejora.

5. UN ENFOQUE INDUCTIVO–DEDUCTIVO PARA ENTENDER Y PROPONER

El proceso de análisis combinó dos formas de razonamiento:

5.1. Inductivo

Partió de casos particulares, observaciones, testimonios y datos concretos.

A partir de esta información se identificaron patrones de funcionamiento, problemas recurrentes y comportamientos organizativos.

5.2. Deductivo

Una vez definido el panorama, se aplicaron modelos teóricos y herramientas de gestión para interpretar la situación y formular propuestas.

Esto permitió enriquecer los hallazgos con conocimientos provenientes de la gestión deportiva y la administración.

6. UN PROCESO AL SERVICIO DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Todo este enfoque metodológico no tuvo como objetivo producir un análisis académico aislado, sino facilitar la toma de decisiones del club y ofrecer una hoja de ruta para su transformación. Por ello, cada herramienta, entrevista, observación y encuesta se utilizó con un propósito concreto:

- Visibilizar lo que el club hace bien,
- Identificar las áreas que requieren cambios,
- Proponer soluciones adaptadas a su realidad,
- Ofrecer un modelo replicable para otros clubes comunitarios.

Este CAPÍTULO muestra que el análisis del Eagles Rugby Club no fue un simple ejercicio descriptivo, sino una construcción colectiva que combina técnica, experiencia, sensibilidad social y conocimiento del contexto deportivo.

El resultado de este proceso es un diagnóstico profundo que servirá como base para los siguientes CAPÍTULOS, donde se detallan los hallazgos más relevantes y se presenta el camino estratégico para fortalecer la gestión del club.