

ESPAÑA RUGBY



Plan estratégico para el rugby español 2017-2023



FERugby
FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE RUGBY

Índice

Introducción	3
El proceso de elaboración	6
Síntesis	8
Nuestra Misión	9
Nuestra Visión	10
Nuestros Valores	11
Nuestro Ciclo de Actividad	13
Análisis de la situación actual	14
Fortalezas del rugby español	14
Debilidades del rugby español	15
Oportunidades para el rugby español	16
Amenazas para el rugby español	17
Prioridades	18
Áreas estratégicas	19
Área estratégica: Desarrollo del Juego	20
Objetivos	21
Indicadores de rendimiento	21
Estrategias	22
Área estratégica: Alto Rendimiento	25
Objetivos	25
Indicadores de rendimiento	25
Estrategias	29
Área estratégica: Organización y Gestión	32
Objetivos	32
Indicadores de rendimiento	32
Estrategias	33
Área estratégica: Generación de Ingresos	34
Objetivos	34
Indicadores de rendimiento	34
Estrategias	35
Área estratégica: Marketing y Comunicación	38
Objetivos	38
Indicadores de rendimiento	38
Estrategias	39



Introducción

El rugby español está fuerte y robusto. Los recientes acontecimientos y logros obtenidos nos invitan a soñar con un futuro esperanzador.

Tenemos cifras récord de jugadores y jugadoras practicando rugby en España de manera federada. La creación de nuevos clubs, así como el empuje de los ya existentes, nos impulsan hacia un crecimiento exponencial y suponen una base sólida en la que cimentar el desarrollo de una nueva generación de niños y jóvenes. Apuntalando el esfuerzo de los clubs, tenemos un número record de árbitros, entrenadores y directivos que trabajan tenazmente para ayudar a nuestros jugadores a todos los niveles.

La asistencia de más de 26.000 espectadores a la Final de la Copa del Rey en el estadio de Zorrilla en Valladolid en dos años consecutivos (2016 y 2017) ha significado la constatación de este gran empuje que el rugby está teniendo a todos los niveles en España.

Nuestras Selecciones Nacionales son cada vez más competitivas a nivel internacional. Las selecciones de rugby a 7 masculina y femenina consiguieron clasificarse para disputar los Juegos Olímpicos de Rio

de Janeiro 2016 y el equipo femenino obtuvo el Diploma Olímpico. Ambos equipos están disputando la Series Mundiales tras la reciente clasificación del equipo de 7s masculino tras quedar campeón en el torneo clasificatorio de HongKong.

La Selección Nacional Femenina ha obtenido la clasificación para la Copa del Mundo de 2017 en Irlanda tras proclamarse Campeona de Europa en 2016 y ganar a Escocia en el Playoff clasificatorio.

La Selección Nacional Sub 19 quedó campeona de Europa en 2015, y esos mismos jugadores, participando con la Selección Nacional Sub 20 alcanzaron la final del Junior World Trophy de 2016 perdiendo contra Samoa en la prórroga.

La Selección Nacional Absoluta ha terminado tercera el Rugby Europe Championship de 2017 alcanzado la 18a posición en el ranking de World Rugby (su mejor clasificación de la serie histórica) y está muy bien posicionada de cara a obtener la clasificación para la Copa del Mundo de Japón 2019.

En este escenario, los retos que el Rugby Español afronta en el momento actual son, por un lado, consolidarnos como el deporte emergente que con más fuerza crece en la sociedad española y, por otra parte, crear las condiciones necesarias para que nuestras selecciones nacionales puedan competir de manera asidua y con garantías de éxito en las grandes citas internacionales: Copas del Mundo y Juegos Olímpicos.

Se trata sin duda de retos complicados. A pesar su reducción, la FER todavía acumula una deuda de medio millón de euros que lastra el desarrollo los diferentes programas deportivos. Seguimos teniendo problemas para generar recursos. A pesar de que se están televisando los partidos de las selecciones nacionales y la de Liga de División de Honor, y a pesar de haber incrementado notablemente la asistencia de público a los partidos y nuestra presencia en los medios, todavía no disponemos de la visibilidad suficiente para atraer a patrocinadores.

Para afrontar estos desafíos debemos mejorar la manera de gestionar y desarrollar el juego a todos los niveles: Clubs, Federaciones Autonómicas y Federación Española. Debemos trabajar juntos para mejorar la eficiencia de nuestras organizaciones y adaptar nuestras estructuras a las exigencias de la sociedad actual con la finalidad de elevar el posicionamiento del rugby tanto dentro España como a nivel internacional. Y corresponde a la FER liderar este proceso.



El Plan Estratégico para el Rugby Español 2017-2023 apunta en esta dirección. Con ambición, pero con realismo. Es fruto de un amplio proceso de consulta dentro del rugby español a lo largo de los últimos años que ha detectado las necesidades, intereses y expectativas de nuestros afiliados y ha marcado la dirección estratégica que debemos seguir para solventar satisfactoriamente los retos prioritarios que afrontamos.

Debemos apoyar a nuestros Clubs para que sean capaces de proporcionar un entorno adecuado que atraiga y retenga a nuevos participantes de ambos sexos, y que ofrezca al mismo tiempo un ambiente en el que los principios y valores del rugby perduren como nuestra seña de identidad. Estos valores constituyen la piedra angular sobre la que el rugby se sustenta y que hacen posible que los lazos que establecemos alrededor del juego permanezcan de por vida.

Así mismo, debemos proporcionar a nuestros mejores deportistas y a nuestros equipos nacionales un entorno de entrenamiento profesional que les permita crecer y desarrollarse. Tenemos que crear las estructuras necesarias para que nuestros jóvenes con talento desarrollen al máximo su potencial y lleguen a competir con la Selecciones Nacionales en los Campeonatos Mundiales y en los Juegos Olímpicos.

La enorme pasión que siempre ha caracterizado a la gran familia del rugby español nos permite tener confianza en que, todos juntos, podemos afrontar los retos que se plantean en este Plan Estratégico y hacer del rugby un deporte pujante dentro de España y competitivo a nivel internacional. La FER quiere agradecer a todos los que han tomado parte en la preparación de este documento y enfatizar que este plan pretende dar respuesta a las aspiraciones de la totalidad del Rugby Español. Invitamos a todos a apoyar este plan y sus objetivos, ya que creemos firmemente que en nuestras manos está, desde nuestra visión compartida, alcanzar las metas propuestas, de modo tal que acrecentemos por muchos años el orgullo y la diversión que nos proporciona el rugby.

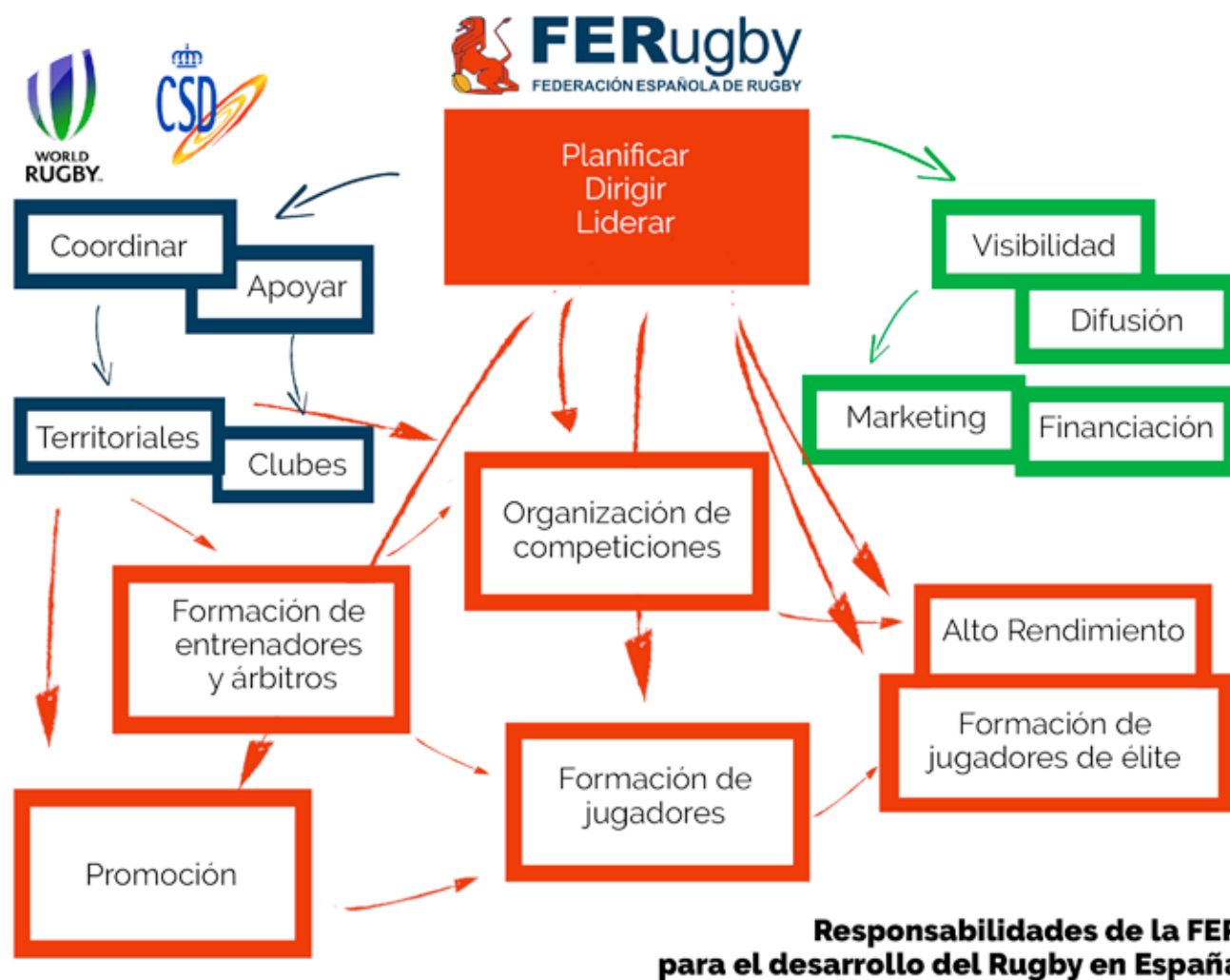


Proceso de elaboración

Este Plan se ha gestado tras un amplio proceso de consulta dentro del Rugby Español que comenzó hace dos años. Para su elaboración, se han recogido las opiniones de los distintos estamentos involucrados en el Rugby Español.

Se comenzó con un cuestionario remitido a todos los clubs de España, a todos los miembros de la Asamblea de la FER (representantes de las diferentes Federaciones Autonómicas, clubs de categoría nacional, representantes de árbitros, entrenadores y jugadores) y a los miembros de la Junta Directiva de la FER.

A partir de dicho cuestionario, en 2015, se elaboró un documento denominado: "Primeras conclusiones del cuestionario para la elaboración del Plan Estratégico de la FER". En este documento se recogían las expectativas de los miembros de la FER, la visión que tenían para el Rugby Español, los valores que a su juicio debían estar presentes, las prioridades a las que se debía hacer frente y un análisis de las fortalezas y debilidades del rugby en España, así como de las oportunidades y amenazas de la coyuntura actual.



Este primer documento se complementó con otro más escueto en el que se concretaban más específicamente la Misión, los Valores, las expectativas y el análisis DAFO.

Posteriormente se constituyó un grupo de trabajo para la elaboración de Plan Estratégico en el que se colaboraron de manera activa representantes de la Junta Directiva de la FER, de las Federaciones Autonómicas, de los Clubs, de los colectivos de árbitros, entrenadores y jugadores. En dicho grupo se analizaron los documentos anteriores y se realizaron reuniones semanales para la discusión y concreción de todos y cada uno de los elementos del presente Plan Estratégico.

Asimismo, se realizó una reunión con los Directores Técnicos de las diferentes Federaciones Autonómicas para, entre otros asuntos, recoger su opinión sobre los objetivos y estrategias de las áreas deportivas del plan



Síntesis

Área Estratégica	Objetivos
En el desarrollo del plan se han identificado 5 áreas estratégicas con sus correspondientes objetivos	
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el rugby en España a su máximo potencial. - Contribuir al desarrollo de clubs más sólidos. - Incrementar el número de jugadoras y jugadores. - Incrementar el número de entrenadores, árbitros, directivos y voluntarios. - Mejorar la calidad de jugadores y jugadoras, árbitros y entrenadores. - Aumentar la presencia del rugby en los colegios e institutos y universidades. - Promover una cultura que priorice los valores del rugby.
Alto Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Que España compita en los grandes eventos internacionales convirtiéndose en una nación emergente en el panorama internacional. Tanto en rugby a XV como en 7s. Tanto a nivel femenino como masculino. - Alimentar el talento de los jugadores jóvenes y desarrollar al máximo su potencial de modo tal que cada vez se incorporen más jugadores formados en España a las Selecciones Nacionales.
Organización y gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que la gestión y organización de la FER son las adecuadas para promover y desarrollar el rugby en España. - Mantener la transparencia de todos los aspectos de la gestión. - Mejorar la eficacia de la gestión y administración de la FER. - Asegurar la convergencia entre la FER y las FFAA alineando planes y proyectos para conseguir sinergias. - Mejorar la relación y comunicación de la FER con las Federaciones Autonómicas, provinciales y clubes. - Aumentar la intensidad de la relación y comunicación de la FER con el CSD, WR y Rugby Europe. - Establecer un modelo de control de riesgo tecnológico y operacional. - Crear una cultura de calidad de servicios y eficiencia dentro de la FER que contribuya a la satisfacción de nuestros afiliados.
Generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la viabilidad económica de la FER y la sostenibilidad de los diferentes programas deportivos. - Conseguir una estructura de captación de recursos ágil, centrada y que genere valor. - Diversificar e incrementar las fuentes de ingresos. - Maximizar la oportunidad de obtener recursos dentro de España y a nivel internacional.
Marketing y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el conocimiento y la práctica del Rugby en España. - Fidelizar a afiliados y aficionados comunicando las actividades y noticias propias. - Aumentar la visibilidad del Rugby en España. - Potenciar la marca España Rugby. - Asegurar la presencia en el tejido educativo, empresarial, deportivo, político. - Mejorar la posición comercial del rugby en España de modo tal que nos permita incrementar la generación de todo tipo de recursos (logísticos, humanos, económicos, relaciones políticas, sociales).

La base del plan es el desarrollo de las 5 áreas estratégicas manteniendo como máximo objetivo el crecimiento deportivo dentro de un equilibrio financiero.

Nuestra Misión

Promover,
Desarrollar
y Potenciar

el **RUGBY**
en **ESPAÑA**



Nuestra Visión

Para el rugby en España en 2023

Queremos ver crecer el rugby en España a través de CLUBS DINÁMICOS Y ATRACTIVOS que permitan el AUMENTO DE PRACTICANTES y la MEJORA DEL NIVEL DE JUEGO, apoyados en sus iniciativas por las Federaciones Autonómicas y por la FER.

Queremos que el Rugby sea un deporte con UNA FUERTE IMPLANTACIÓN EN LA SOCIEDAD, especialmente en colegios y universidades, conocido por la mayoría de la población, visto con simpatía y valorado como un deporte noble, amable y recomendable.

Queremos que nuestras SELECCIONES NACIONALES tengan ÉXITO A NIVEL INTERNACIONAL, participando en las Copas del Mundo y en los JJOO; que nuestras COMPETICIONES NACIONALES, tanto masculinas como femeninas, sean POTENTES, atrayendo todo ello a espectadores y medios de comunicación, especialmente a la TELEVISIÓN.

Queremos ver el rugby español SANEADO ECONÓMICAMENTE y UNIDO EN TORNO A UN PROYECTO COMÚN dirigido con eficiencia, transparencia y cercanía por la FER.

Nuestros Valores



Trabajo en equipo

Rugby es cooperación, colaboración.

Creemos firmemente que la única manera de alcanzar nuestros objetivos es trabajando juntos.

Respeto

Constituye nuestra señal de identidad.

Respetamos, dentro y fuera del campo, a los compañeros, adversarios, árbitros, y a todas las personas involucradas en la gran familia del Rugby.



Integridad

No entendemos el juego de otra manera.

Se manifiesta a través de la honestidad, la transparencia, el comportamiento ético y el fairplay.



Pasión

La gente de Rugby somos unos apasionados de nuestro juego.

El rugby genera entusiasmo, diversión, un fuerte vínculo emocional y un sentimiento de pertenencia a la comunidad global del Rugby.



Compromiso

Es necesario para crecer.

Personas comprometidas son la base para que el rugby se desarrolle en España.



Nuestro Ciclo de Actividad



Nuestro ciclo habitual de actividad debe poner las condiciones para que las Selecciones Nacionales puedan tener el éxito necesario para, de este modo, incrementar la visibilidad del rugby en España y contribuir a que aumente el interés por el nuestro deporte generando un incremento de los ingresos, lo cual redundaría en una mayor inversión en el juego.

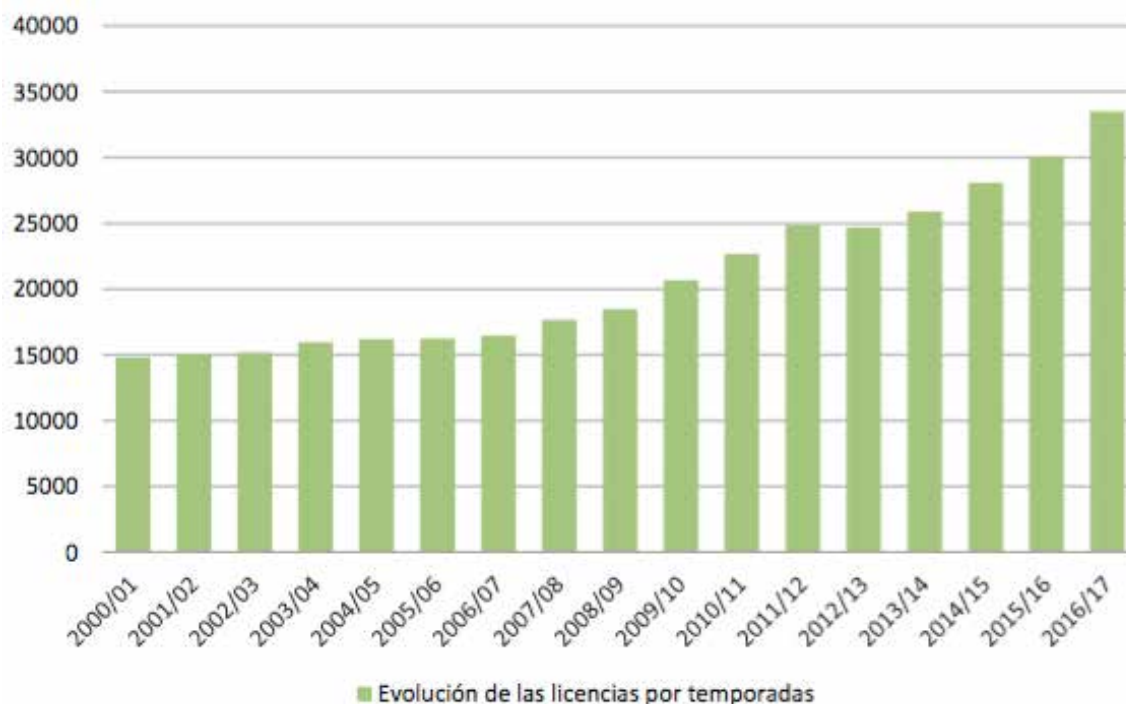
Esto nos va a llevar a que aumente el número de personas jugando a rugby y participando de una u otra manera en el desarrollo del juego (entrenadores, árbitros, directivos, voluntarios), con lo que cada vez habrá más jugadores y jugadoras de alto nivel para nutrir a las Selecciones Nacionales.

Para hacer posible este ciclo **debemos buscar la excelencia operacional** y comprometernos en ser cada vez más eficaces como organización.

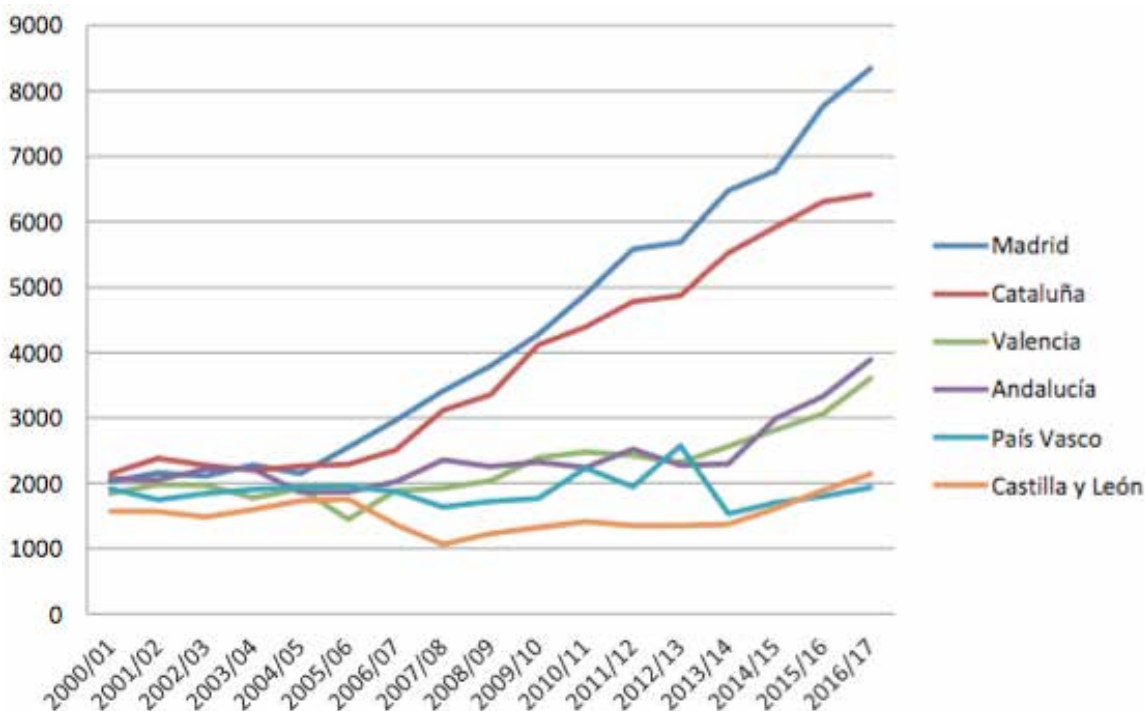
Análisis de la situación actual

Fortalezas del rugby español

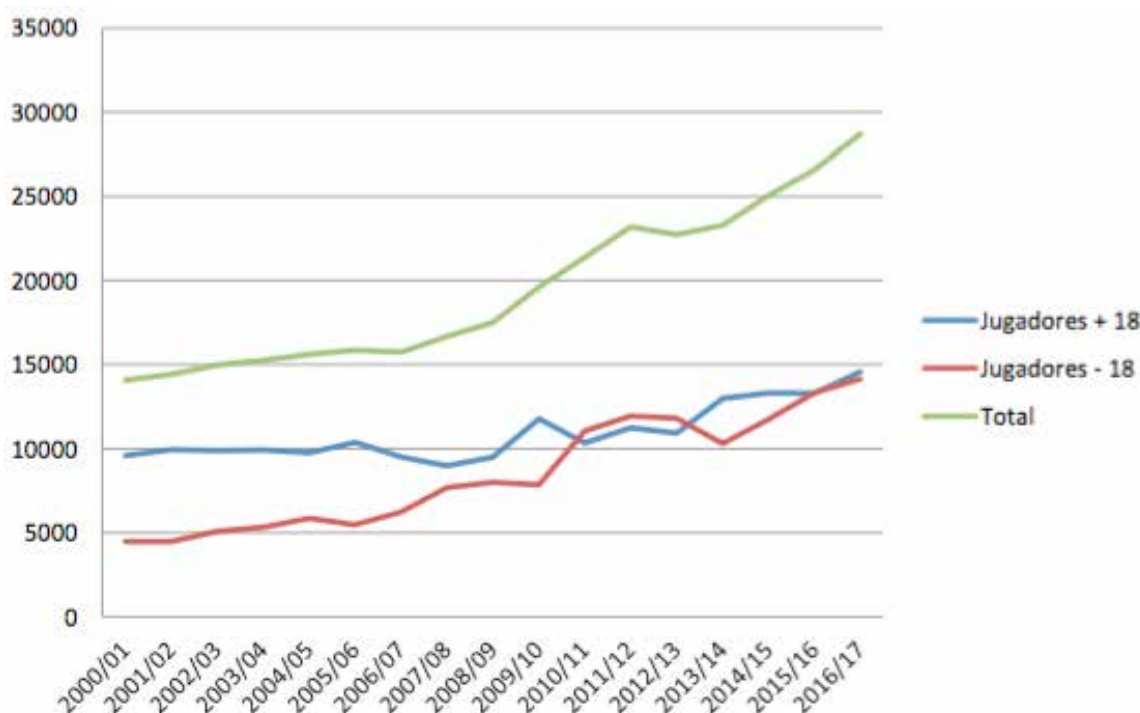
- ➡ La FER cuenta con el pleno apoyo del Consejo Superior de Deportes y de World Rugby.
- ➡ Tenemos un elevado número de licencias en comparación con los países de nuestro entorno y la actual tendencia de crecimiento nos hace ser optimistas respecto al incremento en los próximos años.



- ➡ Los Valores del rugby son atractivos para la sociedad: familias, ámbito educativo y empresarial.
- ➡ El rugby en Cataluña y Madrid ha crecido mucho y sus respectivas Federaciones Autonómicas están cada vez más fuertes.



- ➡ La organización y la gestión operativa de las Competiciones Nacionales.
- ➡ Incremento del no de niños y niñas jugando. Sobre todo, en menores de 12 años.



- ➡ Contamos con productos atractivos desde el punto de vista comercial:
 - o Selección Nacional.
 - o Finales de Liga y Copa.
 - o Campus de verano.
 - o Campeonatos y festivales.
 - ➡ Nuestros clubes cada vez son más grandes y sólidos.
 - ➡ Hay muchas personas competentes, bien posicionadas y comprometidas vinculadas al rugby.
- Somos vecinos de Francia, una de las grandes potencias del rugby mundial.

Debilidades del rugby español

- ➡ La situación económica sigue siendo complicada.
 - o Todavía tenemos una deuda de medio millón de euros y un bajo nivel de ingresos.
 - o Esta situación hace más complicado tener una estructura de trabajo adecuada a nivel deportivo y administrativo.
- ➡ La dimensión geográfica de España, que dificulta el desarrollo de competiciones y programas.
- Ausencia de una cultura de planificación a mediolargo plazo.
- ➡ La organización interna de la FER necesita mejorar su eficiencia.
- ➡ La división permanente en el rugby español.
 - o Ausencia de sinergias.
 - o Falta de cohesión y coordinación entre Federación Autonómicas y la FER.
 - o Necesidad de unificar criterios y trabajar alineados.
- ➡ La escasa visibilidad del rugby en España.
- ➡ La deficiente formación de jugadores, entrenadores y árbitros.
 - o Escasa formación continua.
 - o Falta de unificación de criterios entorno a un plan común.
 - o Calendario de competiciones corto en el rugby base: pocos partidos.
 - o Entrenadores muy poco cualificados en las edades clave 6-16 años.

- ➡ Escasez de medios en el alto rendimiento.
- ➡ La implantación de los programas para la detección y desarrollo de jugadores de élite es muy reciente y todavía se halla en un estado embrionario.
- ➡ Falta de estructura en la mayoría de los clubs:
 - o Escasez de instalaciones.
 - o Organización interna: estructura deportiva y administrativa.
 - o Mala gestión del voluntariado.
- ➡ Poca presencia del rugby femenino: pocos clubs con equipos femeninos y pocos equipos femeninos de Sub 18 para abajo.
- ➡ La carestía de los seguros deportivos asociados a las licencias.

Oportunidades del rugby español

- ➡ El rugby es un deporte con una enorme visibilidad a nivel Mundial. La Copa del Mundo (RWC) disputada en Inglaterra en 2015 ha tenido una audiencia superior a 4.000 millones de telespectadores.
- ➡ La Selección Nacional Absoluta está en condiciones óptimas para clasificarse para la próxima Copa del Mundo en Japón 2019.
- ➡ La inclusión del rugby a siete en el programa olímpico y la clasificación del equipo masculino y femenino a los Juegos Olímpicos de Rio de Janeiro 2016 han supuesto un incremento de la visibilidad del rugby en España.
- ➡ La asistencia de 26.000 espectadores a las Finales de la Copa del Rey en 2016 y en 2017 han supuesto un gran impacto en los medios de comunicación.



- ➡ Las ligas de otros deportes, como baloncesto o balonmano, están perdiendo fuerza.
- ➡ La posibilidad de acceder a mucha gente a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
 - o Redes sociales.
 - o Streaming.

- ➔ La creciente demanda social de actividades deportivas que formen a los niños y niñas y que transmitan valores.
- ➔ Los programas de WR de promoción escolar y de formación de entrenadores y árbitros.
- ➔ La fuerte identidad cultural de Euskadi, Galicia y Catalunya.
- ➔ El creciente interés de empresas españolas en desarrollar acciones y programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- ➔ Una masa social muy identificada con el Rugby.
- ➔ Los cambios de campos de fútbol de tierra por campos de hierba artificial que nos permiten tener acceso a la utilización de instalaciones de calidad en pueblos, barrios y ciudades en los que era muy difícil penetrar por falta de terrenos adecuados.
- ➔ Las buenas relaciones de los directivos de la FER a nivel institucional.

Amenazas para el rugby español

- ➔ Entorno económico complicado en el que es difícil obtener recursos.
- ➔ Países de nuestro entorno con mayor presupuesto y mayor grado de profesionalización.
- ➔ Otros deportes en España con ligas más fuertes y Selecciones Nacionales más exitosas.
- ➔ Los cambios en los hábitos sociológicos de la sociedad española que suponen un aumento del ocio pasivo en detrimento del ocio activo.
- ➔ Bajas tasas de natalidad.
- ➔ La preocupación de jugadores por posibles lesiones en un escenario de enorme incertidumbre laboral.



Nuestras Prioridades

Teniendo en cuenta el análisis anterior, así como las opiniones recogidas durante el proceso de consulta entre los afiliados a la FER, las prioridades que van a determinar la dirección estratégica para el Rugby Español durante el ciclo de los próximos años son las siguientes

Convertir a la
FER
en una
organización
eficiente

Aumentar
la visibilidad
del rugby
en España

Sanear
económicamente
la FER
sin detener la
actividad
deportiva

Mejorar
el nivel de juego

Mejorar
el proceso de
formación
de jugadores
de élite

Mejorar los
clubes como
organización
esencial para la
práctica
del rugby

Aumentar
el número de
practicantes

Tener
selecciones
nacionales
exitosas

Áreas Estratégicas

Una vez determinada la dirección para los próximos cuatro años, las estrategias para afrontar nuestras prioridades se han agrupado entorno a 5 áreas.

Desarrollo del juego

Alto Rendimiento

Organización y gestión

Marketing y Comunicación

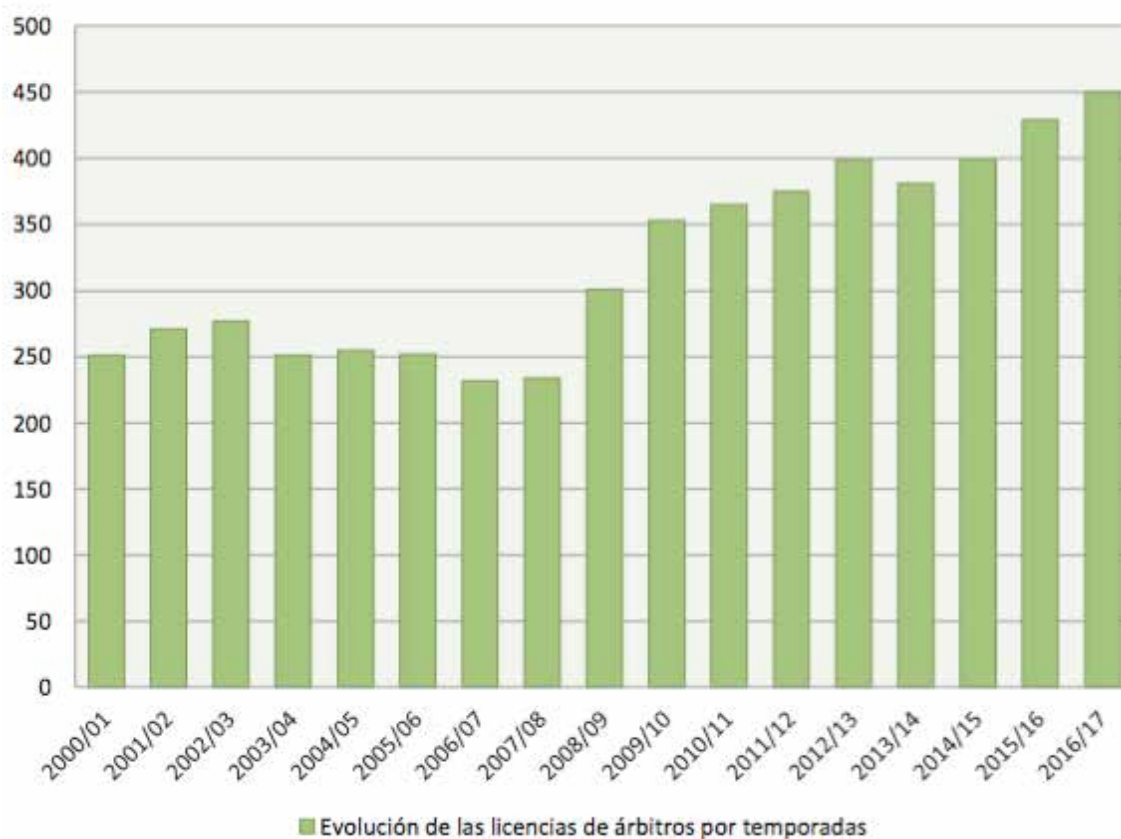
Generación de ingresos

Área estratégica: Desarrollo del Juego

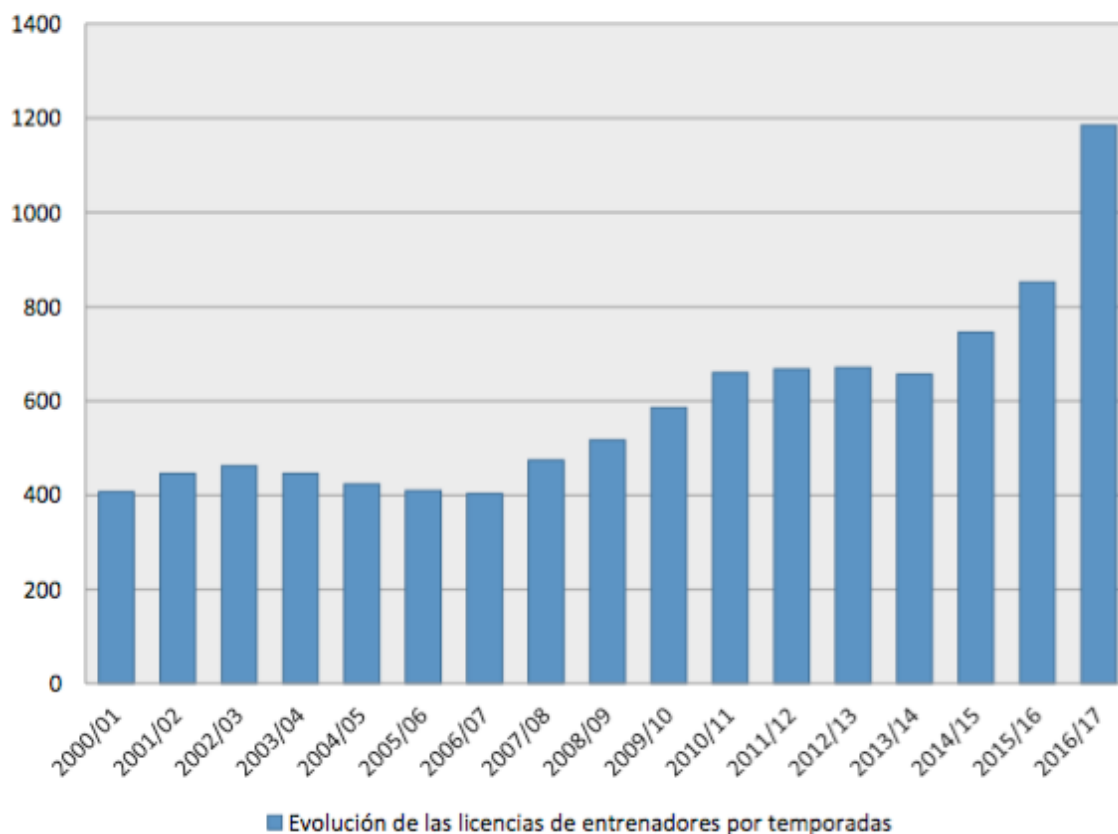
Objetivos

- **Desarrollar el rugby en España a su máximo potencial** en estrecha colaboración con las Federaciones Autonómicas.
- Contribuir al **desarrollo de clubs más sólidos**: sostenibles económicamente, con equipos en varias categorías, con instalaciones adecuadas y con directivos y entrenadores cualificados.
- **Incrementar el número de jugadoras y jugadores** adultos, adolescentes y niños que juegan rugby.
- **Incrementar el número de personas involucradas con el rugby**: entrenadores, árbitros, directivos y voluntarios
- **Mejorar la calidad de los jugadores y jugadoras.**
- **Mejorar la calidad de los árbitros.**
- **Mejorar la calidad de los entrenadores.**
- Aumentar la **presencia del rugby en los colegios e institutos y universidades.**
- **Promover** junto con los clubs, territoriales, escuela de árbitros y escuela de entrenadores una cultura que priorice **los valores del rugby.**

Evolución del nº de licencias de árbitro



Evolución del nº de licencias de entrenador



Indicadores de rendimiento

Participación

- Consolidar las tasas de crecimiento anual del 10%
- Incremento del número total de jugadores hasta 55.000 antes de junio de 2023.
- 100.000 niños al año hacen rugby en los colegios o institutos cada año dentro del programa GET INTO RUGBY.

Clubs

- Sistema de Certificación de Clubs en funcionamiento antes de 2018.

Jugadores

- Plan Nacional de Formación de Jugadores totalmente terminado y operativo antes de junio de 2018
- Campus de jugadores de verano se realizan de manera habitual.

Árbitros

- Incremento mínimo anual del 10% del número de árbitros.
- 750 árbitros con licencia antes de junio de 2023.
- Al menos 4 árbitros de nivel internacional.
- Incrementar un 30% anual el número de árbitros femenino.

Entrenadores

- Plan de Formación de Entrenadores totalmente alineado con World Rugby y CSD.
- Incremento mínimo anual del 10% del número de entrenadores.
- 2.500 entrenadores titulados antes de junio de 2023.
- Mejorar la ratio entrenadores titulados/jugadores hasta llegar a 1/20 antes de junio de 2023.
- Centro de recursos online antes de junio de 2018.

Estrategias

Participación

- Extensión de la implementación del **Programa de WR “Get Into Rugby”** a nivel nacional.
 - o **Formación de formadores** de rugby cinta para profesores de EF en todas las Federaciones Autonómicas.
 - o Formación de profesores de EF en rugby cinta y touch rugby.
 - o Promoción de festivales de rugby.
- Presentación del rugby en un **entorno de calidad** que atraiga y fidelice a nuestros jugadores y a sus familias.
 - o Clubs bien organizados con instalaciones adecuadas.
 - o Entrenadores y árbitros de calidad que hagan del rugby una experiencia agradable y divertida.
 - o Competiciones adaptadas a los intereses, necesidades y expectativas de jugadores y jugadoras en los diferentes grupos de edad.
- Extensión del rugby todas las poblaciones de España de más de 20.000 habitantes.
- Potenciación del Campeonato de España Universitario de rugby a 7s.
- Establecimiento de un Campeonato de España en Edad Escolar de rugby a 7s para chicos y chicas.



Desarrollo de Clubs

- Elaboración de una **Guía para el Desarrollo Integral de los Clubs**.
- Establecimiento de un **Sistema de Certificación de Clubs** que ayude a los clubs a identificar la calidad del servicio que ofrecen a sus afiliados e identificar áreas de mejora.
- Establecimiento de un **Programa de Voluntariado** que reconozca su importancia dentro de los clubs para el desarrollo del juego.
- Elaboración de un **Censo de campos e instalaciones**.
- **Estructuras de competición atractivas** que se ajustan a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de edad.
 - o Mejora de la calidad de las competiciones.
 - o Búsqueda de mayor igualdad entre equipos.
 - o Número adecuado de partidos al año.
- Promoción de vistas de equipos extranjeros

Desarrollo de Jugadores

- Elaboración e implementación de un **Plan Nacional de Formación de Jugadores** que sirva de guía a los educadores y entrenadores de todas las categorías de menores de 18 años para formar jugadores autónomos, creativos y adaptativos.
- Inclusión del Plan de Nacional de Formación de Jugadores como una parte esencial de los diferentes cursos de formación de entrenadores, así como el diseño e impartición de cursos específicos para que los entrenadores conozcan mejor su contenido y metodología.
- Promoción de **Campus de Formación de Jugadores** en colaboración con las federaciones territoriales y clubs a los que asistan jugadores internacionales.



Desarrollo de Árbitros

- Potenciación del arbitraje como una parte esencial del juego desarrollando **estrategias para la captación**, formación inicial y continua, **involucrando a los clubs** y colaborando con las federaciones territoriales.
- **Revisión y actualización del Plan de Formación de Árbitros.**
- **Potenciación de los sistemas de evaluación y tutorización** como herramienta fundamental para la mejora permanente del arbitraje.

Desarrollo de Entrenadores

- **Potenciación de la Escuela Nacional de Entrenadores.**
- Revisión y actualización del Plan de Formación de Entrenadores y el sistema de titulaciones incorporando las titulaciones de **Level 1 y Level 2 de World Rugby**
- Elaboración de un **Plan de formación continua** que permita la actualización permanente de los entrenadores
- Creación de una **plataforma online** que facilite la formación continua y proporcione **recursos pedagógicos** a todos los entrenadores.



Área estratégica: Alto Rendimiento

Objetivos

Que España compita en los grandes eventos internacionales convirtiéndose en una nación emergente en el panorama internacional. Tanto en rugby a XV como en 7s, masculino y femenino.

Alimentar el talento de los jugadores jóvenes y desarrollar al máximo su potencial de modo tal que cada vez se incorporen más jugadores formados en España a las Selecciones Nacionales

Indicadores de rendimiento

XV Masculino

- Participar en la Copa del Mundo de Rugby del año 2019 y 2023 ganando al menos un partido.
- Acabar entre los tres primeros en el Rugby Europe Championship en los próximos 6 años y ganar al menos un Campeonato.
- Ascender al puesto 15 del ranking WR.



VII Masculino

- Participar en los Juegos Olímpicos de 2020 en Tokio.
- Participar en los Campeonatos del Mundo 2018 y 2022
- Mantener la condición de Core Team en la Series Mundiales.
- Acabar todos los años entre los 4 primeros en el Gran Prix de Europa.



XV Femenino

- Acabar entre los ocho primeros equipos en la Copa del Mundo 2017 de Irlanda.
- Clasificarse para el Mundial de 2021.
- Ganar el Campeonato de Europa de manera habitual.



VII Femenino

- Participar en los JJOO y conseguir al menos diploma olímpico los Juegos Olímpicos de 2020 en Tokio.
- Participar en el Campeonato del Mundo 2018
- Mantener la plaza en las Series Mundiales y acabar entre los seis primeros equipos.



Sub20 Masculino

- Clasificarnos en los próximos 6 años al menos 3 veces para disputar U20 World Rugby Trophy.
- Conseguir ganar el U20 World Rugby Trophy y ascender al U20 World Rugby Championship antes de 2023.
- Clasificarnos entre los 3 primeros del Campeonato de Europa de manera habitual.



Sub 18

- Alcanzar las semifinales del Campeonato de Europa de manera habitual.
- Ganar al menos un Campeonato de Europa antes de 2023.

**Arbitraje**

- Disponer de, al menos, 5 árbitros pitando de manera habitual a nivel internacional
- Tener árbitros españoles pitando en los grandes eventos de rugby Internacional masculinos y femeninos: Copas del Mundo de rugby a XV, Copas del Mundo de rugby a 7, Juegos Olímpicos, Copas del Mundo de 7s.



Estrategias

Establecimiento de un **sistema de dirección de calidad**

- Un Comité de Alto Rendimiento supervisando la gestión del rugby de elite.
- Un **Director de Alto Rendimiento, ejercido por Personal Directivo** de la Junta de Gobierno, liderando el rugby de elite.
- Dotar a las Selecciones Nacionales de los recursos y estructura necesarios para conseguir éxito de manera consistente.

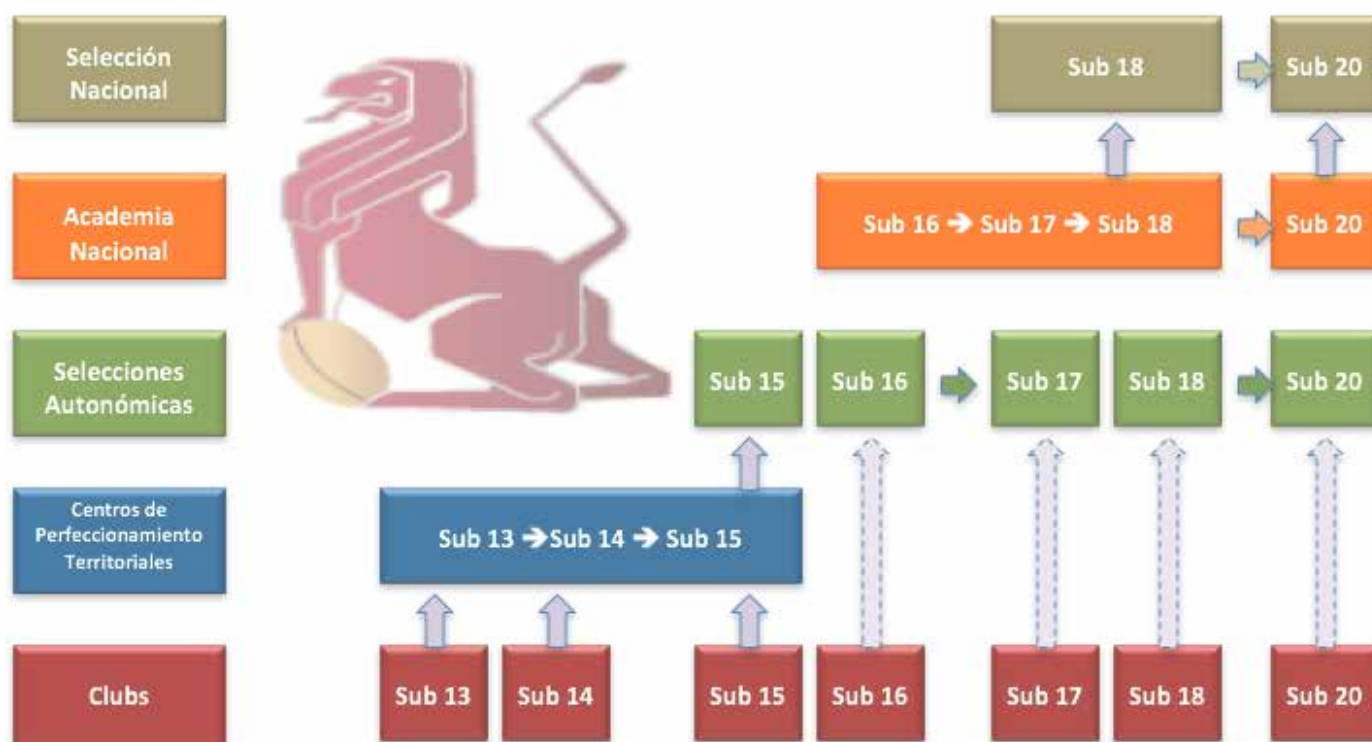
Diseño e implementación un **Plan de Alto Rendimiento**, liderado por el Director de Alto Rendimiento que incluya los siguientes elementos para hombres y mujeres:

- Elaboración de una **Planificación Anual** para cada equipo nacional.
- Implementación de un **Programa de Inversión en Jugadores y Equipos Nacionales** en conjunción con World Rugby, CSD y ADO.
- Establecimientos de un **Grupo de Jugadores de Elite** compuesto por 45 jugadores/as para las selecciones de XV y de 20 jugadores/as para las selecciones de 7s.
- Establecimiento de un **calendario adecuado de competiciones a nivel internacional** para las selecciones nacionales que incluya la participación en los mayores acontecimientos a nivel internacional con U18, U20 y Sénior (masculino y femenino).
- Implementación de un **Programa Medico de Alto Rendimiento** que se ajuste a las necesidades de los jugadores de élite, asegurando un seguimiento excepcional que incluya la prevención de lesiones y los servicios de rehabilitación para los jugadores.
- Establecimiento de un **Programa de Apoyo Científico** para apoyar a jugadores y entrenadores: Una estructura totalmente integrada para todos los servicios de apoyo para promover los más altos estándares de trabajo interdisciplinar y efectiva planificación y una estructura de gestión de datos y servicios que englobe todas las disciplinas. Establecimiento de convenios de colaboración con Universidades para el apoyo de este programa a través de sus diferentes líneas de investigación.
- Implementación de los **Programas de Preparación Física** necesarios para asegurar que los jugadores están funcionando a niveles óptimos que incluyan la utilización de los mismos test físicos en toda España.
- Implementación de un **Programa de educación en hábitos deportivos** y estilo de vida de jugadores de elite

Establecimiento de un **Programa de Desarrollo de Jugadores de Elite** (U16-20):

- Diseño de un **Itinerario de Excelencia Deportiva** que establezca las diferentes etapas de formación de los jugadores desde que son jóvenes hasta que llegan a la élite.
- Creación de una **Academia Nacional** y dotación de los recursos necesarios a la misma para que, en coordinación con el trabajo desarrollado en las Selecciones Autonómicas, atienda las necesidades cuantitativas y cualitativas de los jugadores para llegar a nivel internacional.
- Establecimiento de 2 **Centros Nacionales de Excelencia** (Madrid y Barcelona) para apoyar el desarrollo de los jugadores de elite entre 16 y 20 años (Como parte de la Academia Nacional).
- Un **Programa Nacional de Identificación de Talentos** efectivo para maximizar la incorporación de todos los jugadores con potencial en España y en el extranjero.
- Establecimiento de un Proyecto de Juego común para todas las Selecciones Nacionales inspirado en la filosofía del rugby de movimiento.
- Programación de un **nº mínimo de partidos de calidad** para los jugadores que están dentro del programa, tanto a nivel de club, como de Selección Autonómica y Nacional.

España Rugby Itinerario de Excelencia Deportiva





Establecimiento de un **Programa** de apoyo para la formación permanente y actualización de los **Entrenadores de Alto Rendimiento**

- Creación de una red de entrenadores FER y potenciación de su formación continua.
- Elaboración de un plan personalizado de formación para los entrenadores de alto rendimiento utilizando las oportunidades que ofrecen Rugby Europe y World Rugby y las vistas de entrenadores extranjeros a España.

Diseño e implementación de un **Programa para la Gestión de los Equipos Nacionales**

- Desarrollo de un modelo de gestión de los equipos nacionales que incluya protocolos y acuerdos con los jugadores definiendo sus roles, sus deberes y responsabilidades como jugadores de la selección.
- Establecimiento de Protocolos para la designación de managers, definición de sus funciones y del apoyo que necesitan para una gestión los equipos nacionales con alta calidad.
- Facilitación a los jugadores del **apoyo necesario para los estudios y carreras profesionales** (jugadores jóvenes y mayores).
- Establecimiento de una base internacional en Francia para coordinar y gestionar el desarrollo de los jugadores de elite que juegan allí.
- Maximizar las oportunidades para dotar de recursos e implementar el programa de Alto Rendimiento en relación a:
 - o Optimización del sistema de becas ADO y becas de la CC AA a deportistas de élite.
 - o Sistema de becas universitarias relacionadas con programas de rugby.
 - o Apoyo de Sponsors e Instituciones a los deportistas del programa.
 - o Alimentación, gimnasios y fisioterapia subvencionados bajo acuerdos de patrocinio.

Desarrollo de un **Programa de Arbitraje de Elite** que apoye el desarrollo del juego de alto nivel

Potenciación de **estructuras de alto rendimiento en los clubs** que permitan en un futuro desarrollar una competición profesional de XV masculino.

Área estratégica: Organización y Gestión

Objetivos

- Asegurar la **gestión y la organización de la FER** para **adecuarlas a la promoción y desarrollo del rugby en España**.
- Mantener la **transparencia** de todos los aspectos de la gestión.
- Mejorar la **eficacia** de la gestión y administración de la FER.
- Asegurar la convergencia entre la FER y las FFAA alineando planes y proyectos para conseguir sinergias.
- **Finalización del proceso de saneamiento económico** de la FER.
- Mejorar la relación y comunicación de la FER con las Federaciones Autonómicas, provinciales y clubes.
- Mejorar la relación y comunicación de la FER con el CSD, WR y Rugby Europe.
- Establecer un modelo de control de riesgo tecnológico y operacional.
- Crear una cultura de calidad de servicios y eficiencia dentro de la FER que contribuya a la **satisfacción de nuestros afiliados**.



Indicadores de rendimiento

- Hay una nueva estructura operativa en marcha antes de enero de 2018.
- Se disponen de planes anuales de cada una de las áreas con presupuestos específicos.
- Cumplimiento del Plan de viabilidad económica aprobado por el CSD.
- Descripciones de los puestos de trabajo antes de 2018.
- Revisión anual del grado de cumplimiento de los planes de cada área.
- Auditoria de procesos antes de julio 2018.

Estrategias

- **Alineación de la estructura de la FER con el cumplimiento del Plan Estratégico** bajo la dirección del Secretario General.
- **Acercamiento de la estructura de la FER a la de World Rugby**, con el mantenimiento de las tres áreas deportivas: (i) Desarrollo, (ii) Competiciones y (iii) Alto Rendimiento y con el apoyo al rugby de las áreas logísticas: (i) Organización, Comercial, Marketing y Comunicación, y (ii) Financiera y RRHH.
- Delegación de la **responsabilidad de la operativa de la FER en el Secretario General** en estrecha colaboración con los directores de las áreas dentro del comité ejecutivo.
- **Mantener la planificación Anual separada para cada una de las tres áreas deportivas** con presupuestos diferenciados que posibilitan la gestión eficiente de los recursos.
- Responsabilidad de desarrollo de los Planes Anuales de cada área del Director de área con revisión anual de los procesos seguidos y los resultados alcanzados.
- **Determinación de objetivos** claros para cada una de las áreas y **dotación de los recursos** necesarios para alcanzarlos.
- Reorganización de la estructura interna del personal de la FER con una **descripción clara de los roles** de cada empleado.
- Establecimiento de **procedimientos abiertos y transparentes para la selección del personal** que garanticen la incorporación personas con el perfil adecuado al puesto que han de desempeñar.
- **Especialización progresiva de los puestos de trabajo** con el correspondiente incremento de la dedicación.
- **Ampliación progresiva de la plantilla de la FER** buscando, en las nuevas incorporaciones, el mayor grado de especialización posible y, en las personas que ya colaboran, una formación continuada manteniendo el equilibrio financiero.
- Organización del trabajo de las diferentes áreas en **programas diferenciados** que se desarrollan mediante **proyectos sostenibles** que hagan posible la incorporación de personal (contratado por proyectos, voluntarios o becarios) para su desarrollo bajo la supervisión directa del Director de área.
- **Auditoría y optimización de los procesos y procedimientos** de funcionamiento de la FER.
- Asegurar de que los **recursos tecnológicos son modernos**, económicos y proporcionan el apoyo necesario a las funciones del personal de la FER.
- Creación de un **Programa de Voluntariado FER** que aporte personas cualificadas para cubrir las necesidades que la FER no pueda cubrir con empleados y que puedan apoyar a clubes en eventos y otras actividades, estableciendo perfiles de voluntarios y solicitudes a través de la web.
- **Colaborar con las Federaciones Autonómicas en el establecimiento de estructuras organizativas similares a las de la FER** que faciliten el alineamiento de sus programas con los de la FER y WR y generen las sinergias necesarias para la consecución de los objetivos comunes al rugby español.
- **Mantener la publicación en la web de la FER** del presupuesto anual, de los informes trimestrales de cuentas y de las actas de los distintos órganos de la FER en cumplimiento de las disposiciones reglamentarias.

Área estratégica: Generación de Ingresos

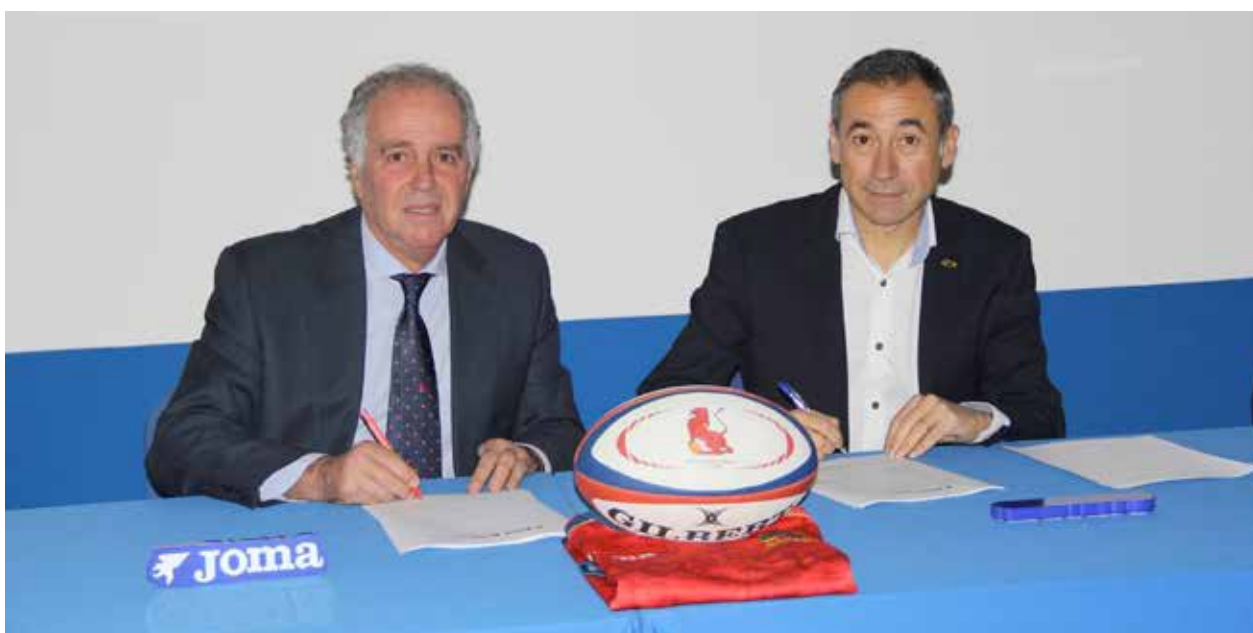
Objetivos

- Asegurar **la viabilidad económica de la FER** y la sostenibilidad de los diferentes programas deportivos.
- Conseguir una **estructura de captación** ágil, centrada y que genere valor.
- **Diversificar e incrementar las fuentes de ingresos** con el objetivo final de apoyar los programas de alto rendimiento con financiación privada.
- Maximizar la oportunidad de obtener recursos dentro de España y a nivel internacional.

Indicadores de rendimiento

Sponsorización

- Incrementar un 25 % anual los ingresos provenientes de acuerdos de sponsorización.



Merchandise

- Alcanzar 40.000 € anuales de ingresos netos en 2018 y mantenerlos en años sucesivos.



Eventos

- Cada partido internacional genera al menos 50.000 € de ingresos.



Beneficios

- Fortalecer y difundir la imagen pública de la Federación como entidad no lucrativa para ofrecer a los patrocinadores la opción de canalizar acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como de conseguir ventajas fiscales.

Ayudas oficiales

- Consolidar las subvenciones y ayudas que se reciben actualmente del CSD, ADO y WR e incrementarlas un 10% anual.

Estrategias

Organización General

- Diseño e implementación de un **Plan de financiación** que asegure la consecución de los objetivos estratégicos recogidos en este documento, estableciendo las necesidades de cada programa y planes específicos de financiación para cada proyecto.

- Creación de la figura de **Director Comercial, de Marketing y Comunicación**.
- Involucración de un equipo fuerte de directivos y prescriptores del mundo de la empresa y del marketing.
- **Expansión de las líneas de negocio** y productos de financiación para maximizar los ingresos.
- **Potenciación de la marca España Rugby** e incremento de la presencia en los medios y redes sociales para aumentar el valor de nuestros productos.

Sponsorización

- Desarrollo e implementación un **Programa Comercial y de Sponsorización** para incrementar las oportunidades generación de ingresos.
- Construcción de una conciencia positiva y fidelización a través de un **Escaparate amplio y diverso**.
 - Elaboración de **Paquetes de Sponsorización** de alto perfil, específicos e individualizados para cada patrocinador y para cada uno de los eventos de Alto Rendimiento (partidos internacionales, División de honor, finales, etc.) y de Desarrollo (Torneos, Festivales, Campus, Cursos, etc.).
- **Patrocinios individualizados** a jugadores y jugadoras asociado a Campeonatos, Eventos o Programas
- **Patrocinios específicos Selecciones Nacionales** para la participación en campeonatos concretos.
- **Potenciación de la comunicación** de nuestras actividades, especialmente las que cuentan con patrocinio o son susceptibles de tenerlo.

Merchandise

- Establecimiento de un **Programa de Merchandising** consistente y rentable que identifique las necesidades de nuestro mercado.
- Mantenimiento de una **Tienda Oficial Online**.
- Establecimiento de una red oficial de distribuidores de los productos oficiales de la FER.
- Catálogo de productos con tarifas base y posibles descuentos.
- Análisis de las posibilidades de licenciar la marca España Rugby para otros usos.

Eventos

- **Política de venta de entradas y de productos FER** que permita maximizar los ingresos de los partidos internacionales.
- Organización anual en noviembre de un **partido en España contra un país del Tier 1 o del Tier 2** que tenga atractivo comercial y atraiga a los aficionados.
- **Organización de eventos internacionales** (Campeonatos Torneos de XV y 7s) con una doble finalidad: difusión del rugby y generación de ingresos.



- Establecimiento de un **Calendario Anual** que recoja los **Eventos relevantes con potencial comercial** y planificación de su explotación.
- **Apoyo logístico para la planificación de los Torneos, Eventos y Festivales** organizados por la FER y aportación de personal experto en la gestión de eventos para optimizar su potencial comercial.
- Organización de eventos de otras modalidades de rugby (playa, touch) con potencial comercial.



- **Creación de un PROYECTO** para el desarrollo del rugby que recaude fondos para programas específicos (especialmente para la formación de jugadores jóvenes con talento).

Otras vías de generación de ingresos

- Organización de Campamentos en periodos festivos de escolares.
- Organización de Cursos de formación para entrenadores.
- Profundizar en generación de nuevos productos selección
- Exploración de las ayudas públicas y subvenciones existentes a nivel autonómico, nacional e internacional.
- Organización de programas de Responsabilidad Social Corporativa.

Área estratégica: Marketing y Comunicación

Objetivos

- **Promover el conocimiento y la práctica del Rugby** en España.
- **Fidelizar a afiliados y aficionados comunicando las actividades y noticias propias de la FER**, así como las del rugby en general, ya sea a nivel autonómico o internacional.
- **Aumentar la visibilidad del Rugby** en España, incrementando la presencia en los medios y especialmente en televisión de nuestras Selecciones Nacionales, Clubs masculinos y femeninos, y campeonatos, torneos y festivales del rugby base.
- **Potenciar la marca España Rugby** a través de todas las plataformas de comunicación.
- **Asegurar la presencia en el tejido educativo, empresarial, deportivo, y político** (tanto en el territorio español como a nivel internacional).
- **Mejorar la posición comercial del rugby en España** de modo tal que nos permita incrementar la generación de todo tipo de recursos (logísticos, humanos, económicos, relaciones políticas, sociales).

Indicadores de rendimiento

- Departamento Comercial, de Marketing y Comunicación establecido e incorporado un Director antes junio de 2018.
- Programa de Marketing elaborado y operativo antes de noviembre de 2018
- Plan de Comunicación elaborado antes de finales de 2018
- Renovación plurianual de los acuerdos para la retransmisión por televisión de la liga española y de los partidos de la selección nacional.
- Aparición semanal de noticias de la actualidad del rugby español en la prensa escrita de tirada nacional.
- Análisis del impacto económico de las actividades de rugby España.



Estrategias

- **Creación de un Departamento Comercial, de Marketing y Comunicación** dentro de la estructura de la FER **manteniendo el equilibrio financiero**.
- Diseño e implementación de un nuevo **Programa de Marketing** para promover el rugby en España.
 - o **Identificación de nuestro mercado** que incluya:
 - La segmentación de los consumidores.
 - El posicionamiento de nuestra marca.
 - La diferenciación de nuestro producto.
 - o Impulso de la marca España Rugby y **creación de un lema** asociado que la potencie.
 - o Creación de una **carta que defina los Productos España Rugby** y el aprovechamiento de su poder de marketing.
 - o Amplificar la exposición, el atractivo y el valor de la marca España Rugby a todos nuestros afiliados.
 - o Exponer los productos España Rugby en vehículos de alta calidad, alto alcance y alto impacto.
 - o Elaboración de dossiers de todos los eventos con necesidades incluidas.
 - o Asegurar la presencia de nuestra marca de manera consistente en todas las plataformas y eventos.
 - o Creación de sinergias con instituciones a través de la firma de acuerdos, y convenios.
 - o Elaboración de estudios de retorno tanto económico, turístico y cultural.
- Diseño e implementación de un nuevo **Plan de Comunicación y Relaciones públicas**.
 - o Construcción de relaciones robustas y duraderas con Cadenas de TV que faciliten una plataforma que aumente las exposición y credibilidad del Rugby Español.
 - o Revitalización del canal de YouTube de la FER, con la inclusión de listas de reproducción permanentemente actualizadas de las competiciones nacionales e internacionales, así como de los eventos desarrollados.
 - o Potenciación de nuestros jugadores y jugadoras como referentes mediáticos fomentando su exposición e incrementando su visibilidad.
 - o Acuerdos de colaboración con prensa escrita de tirada nacional y creación de una "red" de divulgación de noticias a través de periodistas vinculados al rugby.
 - o Potenciación de la página web.
 - o Integración creativa de los contenidos a través de las redes sociales.
 - o Desarrollo de programas sociales que promuevan y refuercen nuestros valores.



ESPAÑA
RUGBY