



# UN DEPORTE GLOBAL PARA TODOS – FIEL A SUS VALORES

PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY  
2021-25



# RESUMEN EJECUTIVO

## ANTECEDENTES

World Rugby es una organización y un movimiento – todos tienen opinión, y todos deberían sentirse conectados con el deporte, su mejora y su éxito. Como organización, World Rugby lidera un deporte que, en los últimos años, ha disfrutado de un crecimiento significativo en participantes, audiencia e ingresos.

En un contexto desafiante en lo social y deportivo, agravado por la pandemia del Covid-19, este Plan Estratégico expresa cómo World Rugby propone liderar el deporte, inspirar participación, apoyar a los jugadores y hacer crecer los ingresos para el beneficio de todos en la familia global del rugby en la próxima década.

## NUESTRA VISIÓN

Un deporte global para todos, fiel a sus valores

## NUESTROS VALORES

Integridad, solidaridad, respeto, disciplina, pasión

## NUESTRA MISIÓN

Producir el crecimiento del rugby haciéndolo más importante y accesible

## RESUMEN EJECUTIVO

### EL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO

World Rugby piensa cumplir su Misión y su Visión poniendo enérgicamente el foco en los tres pilares: Competición, Participación e Interacción, con el respaldo de la evolución del Juego, nuestro Producto.

Este nuevo Plan Estratégico impulsará a la organización desde 2021 en adelante. Es un plan para World Rugby como organización, basado en una Visión y un mission respaldados por nuestras partes interesadas. Será implementado mediante una serie de prioridades anuales definidas por el Comité Ejecutivo de la organización. Si bien se prevé que el marco establecido aquí - Competición, Participación, Interacción, Producto, Formas de trabajo - podría permanecer vigente en la próxima década, considerando el ritmo de los cambios en el sector, el contenido de estos pilares debería revisarse en los próximos cinco años.

## PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY 2021-25

### ENTREGANDO EL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO

Sin el incremento de ingresos World Rugby no podrá invertir en los niveles requeridos para hacer crecer el rugby globalmente. Organizar competiciones de manera rentable, fortalecer la marca del deporte e interactuar con audiencias de manera eficaz será fundamental para nuestro éxito. Creemos que llevar a cabo este plan estratégico en conjunto con las Uniones, las Asociaciones Regionales, las Organizaciones asociadas y los Socios Comerciales hará que el deporte del Rugby sea cada vez más fuerte en la próxima década.

## Resumen del Plan Estratégico

<b>Visión</b>	Un deporte global para todos, fiel a sus valores		
<b>Misión</b>	Hacer crecer el rugby, haciéndolo más relevante y accesible		
<b>Valores</b>	INTEGRIDAD • RESPETO • SOLIDARIDAD • PASIÓN • DISCIPLINA		
<b>Pilares</b>	<b>Competición</b>	<b>Participación</b>	<b>Interacción</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar la oferta</li><li>• Elevar niveles y competitividad</li><li>• Diseñar el calendario global</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar la retención</li><li>• Hacer crecer el rugby femenino</li><li>• Apuntar a mercados en crecimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promocionar la marca rugby</li><li>• Reforzar la relación con las partes interesadas</li><li>• Aumentar la relación y valor con la audiencia</li></ul>
	<b>El Juego (Producto)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienestar del Jugador y Experiencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formatos del juego</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar aportes de expertos y audiencias</li></ul>
<b>Cultura</b>	<b>Formas de Trabajo</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiente y efectiva</li></ul>

# CONTENIDO



# ANTECEDENTES Y CONTEXTO



# COVID-19 – TACKLEANDO EL DESAFÍO DEL CORONAVIRUS

Sería negligente en cualquier intento de desarrollar y presentar un plan estratégico a fines de 2020, no reflejar la pandemia mundial del Covid-19. Ningún individuo, familia u organización ha quedado al margen de la pandemia. El deporte se ha visto muy afectado en cuanto a su capacidad para organizar eventos y partidos desde el rugby de base al nivel de élite. El rugby, como deporte de equipo y de contacto, y comercialmente muy dependiente de los ingresos del día del partido, está entre los más afectados.

El deporte ha respondido como cabría esperar a la situación, trabajando juntos para ayudar a los más necesitados. Desde la perspectiva de World Rugby, esto ha significado poner el foco en varias áreas claves:

- Evaluar y abordar las necesidades de financiación más urgentes de las uniones miembro gravemente afectadas financieramente por Covid-19
- Racionalizar nuestros propios costos

para maximizar el apoyo financiero a las uniones miembros

- Generar y compartir inteligencia y lecciones sobre la pandemia del Covid-19 a medida que se ha extendido por todo el mundo
- Trabajar con colegas de todo el deporte para desarrollar y ofrecer pruebas opcionales a las leyes en función del COVID-19
- Crear, junto a las partes interesadas, protocolos y orientación para el Regreso al Juego
- Impulsar la colaboración sobre el calendario global, tanto a corto como a largo plazo
- Gestionar eficaz comunicación y correspondencia con las uniones miembro y las asociaciones regionales
- Dar forma y gestionar una narrativa para los medios para ayudar en la comprensión del regreso a la actividad, dándole relevancia

En muchos sentidos, es difícil predecir cómo serán los escenarios sanitarios, económicos, deportivos y del rugby dentro de seis meses, mucho menos en años venideros. No comprendemos en su totalidad el impacto a largo plazo de la pandemia. En general, tendemos a sobreestimar el efecto de un shock sistémico en el corto plazo y a subestimar el efecto a largo plazo.

Sin embargo, al concluir con éxito World Rugby su actual Plan Estratégico, nunca ha sido más importante trazar un mapa de ruta para el deporte.

# EL SECTOR DEPORTIVO – UN PERÍODO DE TRANSICIÓN

El sector deportivo al golpear la pandemia de Covid-19, en su conjunto, enfrentaba a un futuro incierto, pero optimista. El optimismo fue impulsado por el aumento del tiempo libre y el gasto disponible, el poder del deporte para generar audiencias en vivo, experiencias compartidas, y la capacidad de utilizar nuevas tecnologías para llegar a mercados sin explotar. Ante esto, la incertidumbre fue impulsada por una mayor competencia por la atención del público, la saturación del mercado para muchos deportes líderes y la sensación de que los derechos deportivos estaban potencialmente alcanzando un valor máximo. De muchas formas, el Covid-19 aceleró muchos de estos cambios:

- El auge de los E-Sports dio un cambio de paso al llenar un vacío disponible al entrar en pausa los deportes tradicionales
- Los acuerdos imponentes de derechos ahora luchan por mantener los niveles anteriores por streaming
- Los auspiciantes – muchos de los cuales están sufriendo las mismas dificultades, están analizando con mayor escrutinio el rendimiento de su inversión en sus

acuerdos de patrocinio

- Las dificultades de los socios televisivos y los modelos tradicionales significaron que las rutas alternativas a las audiencias – tales como transmisiones a gran escala por streaming – son ahora más atractivas
- Muchos organismos deportivos, incluyendo World Rugby, encontraron que el apetito por las historias y la información se mantuvieron sólidas como siempre, demostrando el valor del relacionamiento con el simpatizante y el contenido atractivo
- Aumentó la inversión externa en ciertas partes del sector deportivo – incluyendo el rugby
- La falta de confianza en general en el liderazgo global, incluyendo el deporte, y la necesidad de ser relevante, auténtico y con un propósito respecto a temas globales centrales como la diversidad, inclusión y el cambio climático

Como federación internacional del rugby, es el rol de World Rugby ayudar en el liderazgo del rugby – y sus partes constituyentes – para navegar y prosperar en este incierto futuro del panorama deportivo.





## RUGBY – BASES SOLIDAS PERO DESAFÍOS POR DELANTE

No caben dudas de que el Rugby ha tenido – en gran medida – unos últimos diez años de éxito.

- El deporte tiene 127 uniones miembros y uniones asociadas – creciendo de 117 en 2009
- Aproximadamente 9,6 millones de personas juegan rugby en todo el mundo – creciendo de 3,7 millones en 2009
- En casi todos los mercados, se percibe al rugby como más interesante que lo que era

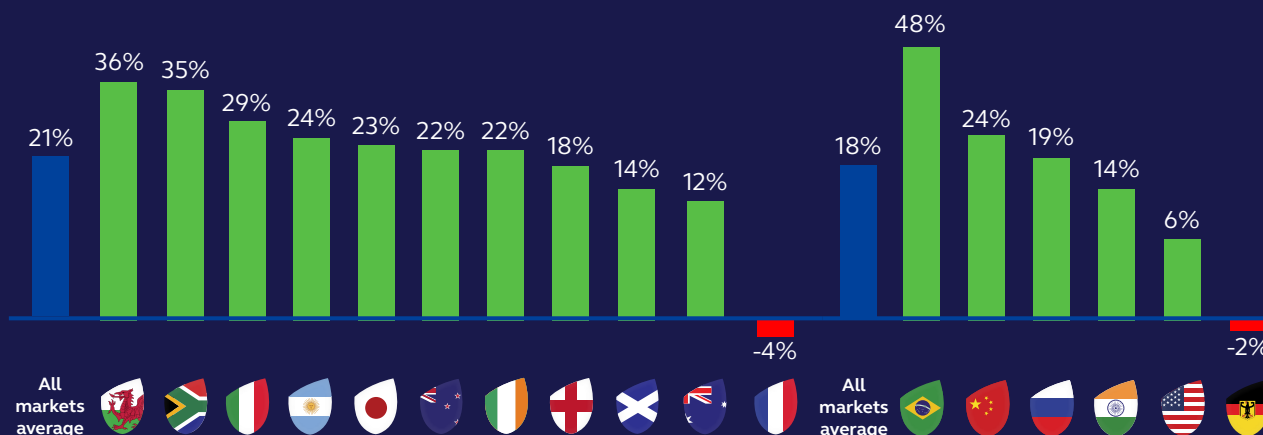
- En casi todos los mercados, se percibe al rugby como más seguro que lo que era
- Los estudios de Nielsen indican que en los mercados tradicionales de rugby la cantidad de simpatizantes ha crecido en dos tercios en la última década y en mercados emergentes como Estados Unidos, Brasil, China e India, la cantidad se duplicó

No obstante, ante este escenario, debemos enfrentar varios desafíos claves que enfrentan los deportes:

¿Crees que el rugby está convirtiéndose en más/menos riesgoso que hace cinco años?

Mercados establecidos – 2019

Mercados emergentes – 2019



- Todos los deportes y formas de entretenimiento están en un ámbito cada vez más competitivo, luchando por la atención, relevancia y parte de la audiencia y los ingresos. El rugby necesita ser más flexible u dinámico para tener éxito en este ámbito
- La necesidad de tener un propósito y alinearse con tendencias de la sociedad
- La presión del tiempo y la disponibilidad de opciones adecuadas hacen que la gente vaya a opciones de menor tiempo de atención
- La tecnología y el cambio cultural han llevado a la preferencia por actividades espontáneas y flexibles en vez de aquellas que requieren planificación
- El nivel de atención es cada vez más corto
- La relativa complejidad del rugby ante otros deportes y actividades de ocio
- El actual calendario de clubes e internacional, que no es sencillo para que los simpatizantes lo sigan
- Económicamente, 2/3 de los ingresos globales dentro del rugby se generan en Gran Bretaña y Francia, dos mercados relativamente maduros y saturados relatively mature and saturated
- El alto nivel de fragmentación en los derechos en el rugby frustra a los socios de media y erosiona el valor total de las propuestas



# WORLD RUGBY – FEDERACIÓN EXITOSA CON OBJETIVOS AÚN MÁS ALTOS

Como federación internacional de nuestro deporte, World Rugby también ha prosperado durante la última década. Las sucesivas Rugby World Cups generaron creciente interés, público e ingresos: la Rugby World Cup masculina es uno de los eventos deportivos más importantes del planeta. Se logró y se está disfrutando el estatus olímpico. Los valores de la organización siguen siendo muy apreciados por los participantes y socios, teniendo alto reconocimiento por su gobernanza y confiabilidad. La auditoría anual de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano coloca a World Rugby en el grupo superior de su evaluación de 33 de estas federaciones.

Por último, a nivel operativo, la organización tiene una sólida red de asociaciones con las uniones miembros y las asociaciones regionales que ahora están establecidas.

Sin embargo, además de estas fortalezas, la organización también enfrenta una serie de desafíos, tanto inmediatos como en el horizonte. El modelo de competencia de World Rugby y el modelo de negocio subyacente están muy sesgados. Actualmente, la organización está muy orientada al éxito comercial de la Rugby

World Cup masculina. Esto, a su vez, depende en gran medida de unos pocos y específicos mercados comerciales y anfitriones potenciales. El portfolio de la competencia requiere en general cierta racionalización, así como una narrativa más sólida en toda la gama de eventos. Siendo que el éxito de la organización está intrínsecamente vinculado a la salud del deporte y sus Uniones miembros, necesita constantemente lograr ser comprendida y cooperación a nivel estratégico. Finalmente, y quizás inevitablemente como federación

internacional y árbitro del juego, World Rugby puede ser percibida como la raíz de cualquier problema al que se enfrenta el deporte, en cualquier forma, en cualquier lugar, por una variedad de partes interesadas.

El propósito de este plan estratégico es establecer cómo World Rugby se propone actuar, comportarse y cumplir en la próxima década. Cómo pretendemos aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos de manera unida y, por lo tanto, para el beneficio de todo el rugby.





# VALORES, VISIÓN, Y MISIÓN





## NUESTROS VALORES

Inherente en todo lo que hacemos están presentes nuestros valores de **integridad, respeto, solidaridad, pasión y disciplina**. Estos valores se desarrollaron junto a nuestras uniones miembro durante la Asamblea General de 2009 y se han mantenido en el tiempo.

### INTEGRIDAD

La integridad es central a la esencia del deporte y se genera a través de la honestidad y el juego limpio

### RESPECTO

El respeto por los compañeros, rivales, oficiales de partido y todos los involucrados en el rugby es fundamental

### SOLIDARIDAD

El rugby ofrece un espíritu de unidad que lleva a amistades, camaradería, trabajo en equipo y lealtad para toda la vida, trascendiendo diferencias culturales, geográficas, políticas y religiosas

### PASIÓN

La gente tiene un apasionado entusiasmo por el rugby; el rugby genera interés, apego emocional y una sensación de pertenencia

### DISCIPLINA

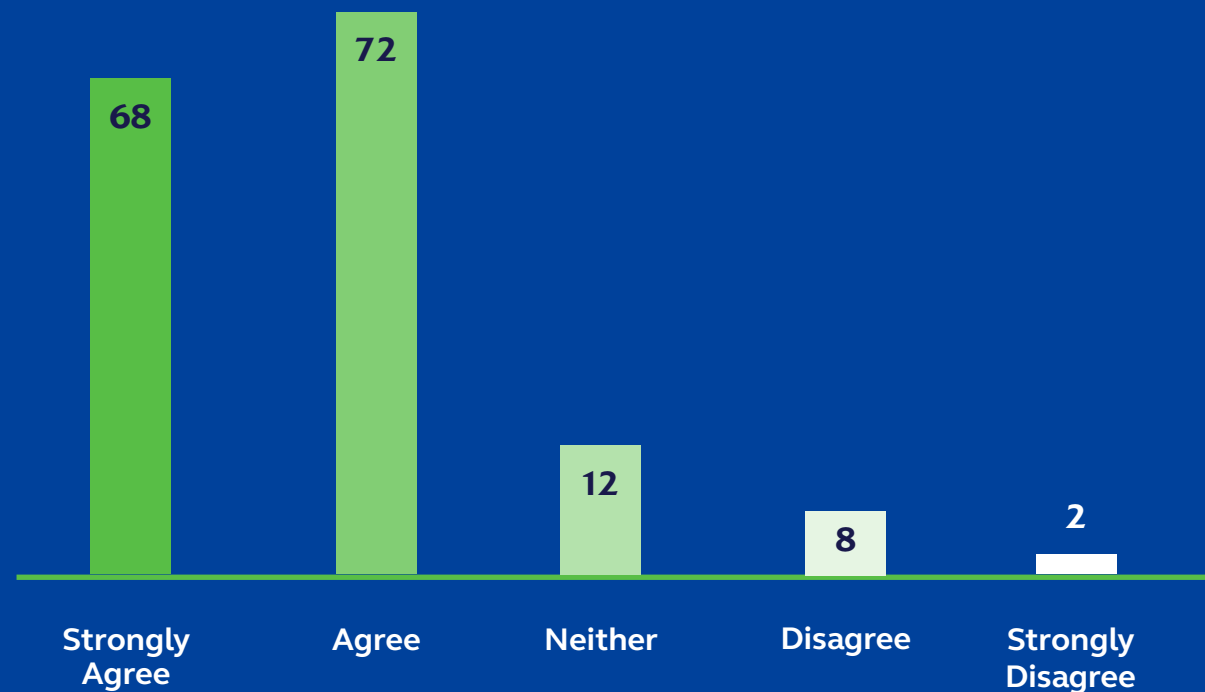
La disciplina es una parte integral del rugby tanto dentro como fuera del campo de juego, y se refleja en el respeto a las leyes, las reglas y los valores centrales del rugby



World Rugby recientemente sondeó a su Comité Ejecutivo, Consejo, colegas, uniones, asociaciones regionales y organismos asociados sobre sus puntos de vista sobre estos valores. La gran mayoría, un 87%, considera que estos valores son líderes en el mundo.

Fue particularmente positivo que, además de sentir que los valores en sí mismos eran poderosos, los que están dentro del rugby también ven que tienen fuerte adhesión. Sin embargo, World Rugby necesita asegurarse de que se mantenga esta visión positiva y también considerar cómo estos valores se traducen y resuenan para quienes están fuera de nuestro deporte. Son una importante diferencia en la competitiva disputa por la relación con la audiencia y fundamental para la imagen del rugby y su habilidad para atraer a nuevos participantes y simpatizantes.

## Values and Adherence to Values



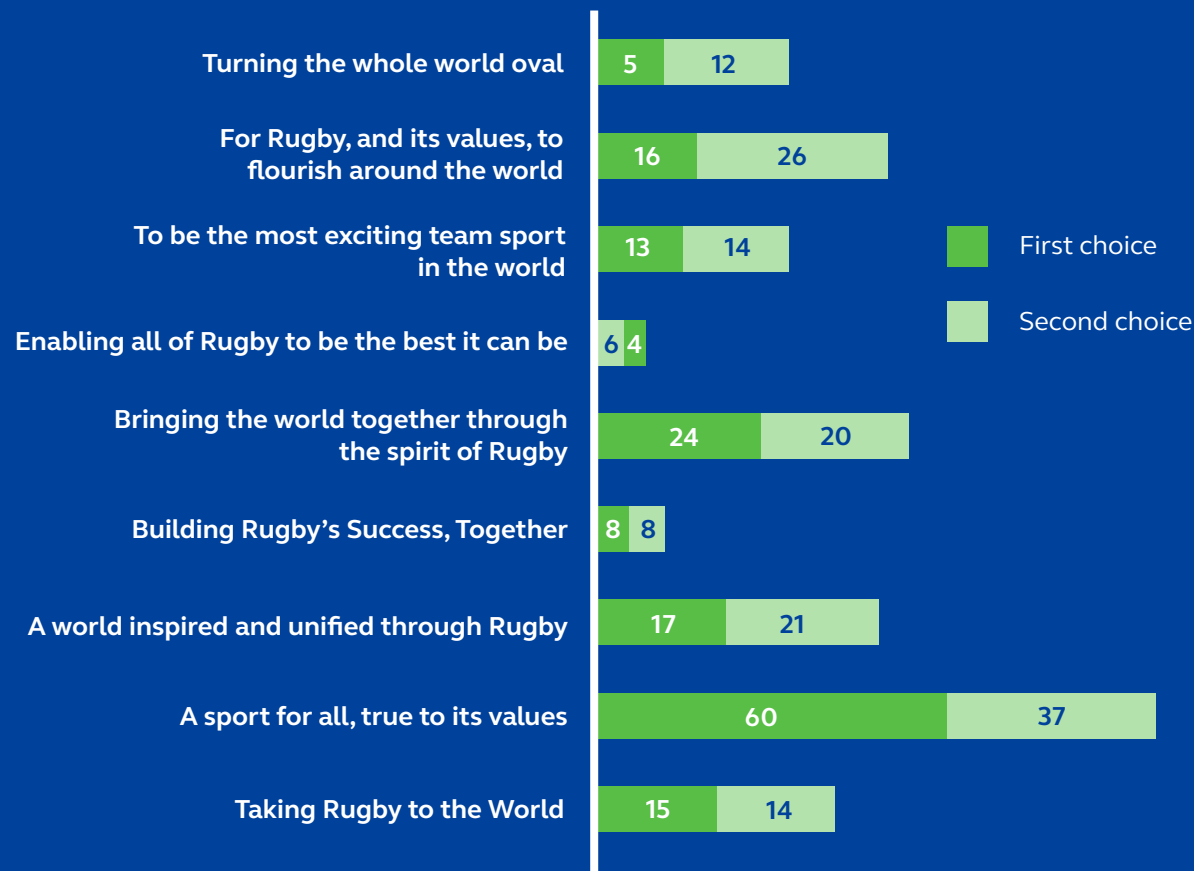
**Q:** In comparison to the other sports, how strongly do you agree/disagree with the following statements: 'Rugby Union leads the sporting world in terms of'...

## NUESTRA VISIÓN: UN DEPORTE GLOBAL PARA TODOS – FIEL A SUS VALORES

La visión de World Rugby de impulsar un Deporte para Todos - Fiel a sus Valores, ha estado vigente durante una década. Esa faceta del deporte, adecuarse a todas las formas y tamaños, querer ser inclusivo y proporcionar un hogar para todos, sigue siendo tan fuerte hoy como hace diez años. Cuando se les pide que consideren ambiciones alternativas, los encuestados dentro del rugby permanecen comprometidos con esta visión.

Lo que ha cambiado en la última década es nuestra experiencia. La Rugby World Cup masculina en Japón mostró el potencial del deporte para mirar más allá de sus países tradicionales, para activar nuevos mercados. Esta ambición impulsa nuestra renovada visión de convertirnos en un Deporte Global para Todos - Fiel a sus Valores.

Please consider the following hypothetical vision statements. Choose the two that you feel best capture a suitable vision for the sport



*Note: Several of these paraphrase other sports and rugby bodies*



## NUESTRA MISIÓN: HACER CRECER EL RUGBY AL HACERLO MAS RELEVANTE RELEVANTE Y ACCESIBLE

Tener claridad de propósito es crucial para el éxito de World Rugby. ¿Cómo puede la organización realizar realmente su visión de Un deporte Global Para Todos - Fiel a sus Valores? ¿Cómo define su papel en comparación con otras organizaciones que operan en el ajetreado panorama del rugby?

Como una organización basada en miembros, la función central de World Rugby es servir y apoyar a sus uniones y asociaciones regionales. Su salud y éxito es un indicador del éxito de World Rugby. Como regulador del deporte, encargado de las leyes, financiador clave y gestor de muchas de sus principales competencias, World Rugby puede servir mejor al deporte asegurándose de seguir siendo relevante y accesible en la década por delante.

Ser accesible - para participantes, espectadores y audiencias - significa

enfrentar las preocupaciones por el bienestar y seguridad del jugador, haciendo que el deporte sea cada vez más seguro, garantizando que sea abierto e inclusivo, con contenido atractivo y de alta calidad disponible para los nuevos y viejos simpatizantes, que las estructuras de competencia sean emocionantes, atractivas y efectivas, y las uniones tengan capacidad adecuada.

Ser relevante significa asegurarse de que el deporte sea atractivo, que la gente sea consciente de él y de lo que ofrece, que concuerde con estilos de vida, comportamientos y valores del siglo XXI.

Este Plan Estratégico establece cómo planeamos cumplir con este propósito y cumplir con nuestra visión.





# PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY





## MARCO ESTRATÉGICO

Desarrollar un nuevo plan estratégico en un contexto incierto y cambiante ha sido desafiante. Desarrollarlo en un entorno actual de trabajo virtual también ha traído beneficios y desafíos. Para ayudar a darle forma a la discusión, reunir ideas y considerar la comunicación futura, el siguiente marco fue desarrollado y adoptado por el Consejo Ejecutivo de World Rugby.

Este marco forma la estructura para el Plan Estratégico como se describe, sección por sección, debajo.



## COMPETENCIA

Como muchas otras federaciones internacionales, las competencias globales y regionales están en el centro de lo que World Rugby es. Se reconoce al rugby como un deporte que organiza bien estos torneos, para el beneficio de jugadores, referís, espectadores, audiencias, anfitriones y socios.

Al crecer el deporte, también creció el rango de competencias ya que World Rugby buscó satisfacer la demanda donde pueda.

Si bien todos los eventos de World Rugby generan ganancias a través de una combinación de venta de tickets, hospitalidad, auspicios, mercadería y televisión, sólo uno – Rugby World Cup masculina – genera ganancias netas para World Rugby. Para poder asegurar que su

portfolio sea financieramente sustentable hacia el futuro, World Rugby deberá hacer dos cosas:

1. asegurar que las actuales y futuras competencias se analicen cuidadosamente en función de lo que pueden ofrecerle al deporte y,
2. el apoyo financiero para cada torneo debe adecuarse a sus necesidades y donde sea más apropiado; en algunos casos esto significa gastos en marketing y televisión

Incrementar y diversificar ganancias de nuestras competencias deben ser una prioridad para World Rugby si la inversión en el crecimiento del rugby se mantiene o crece en la década que viene.

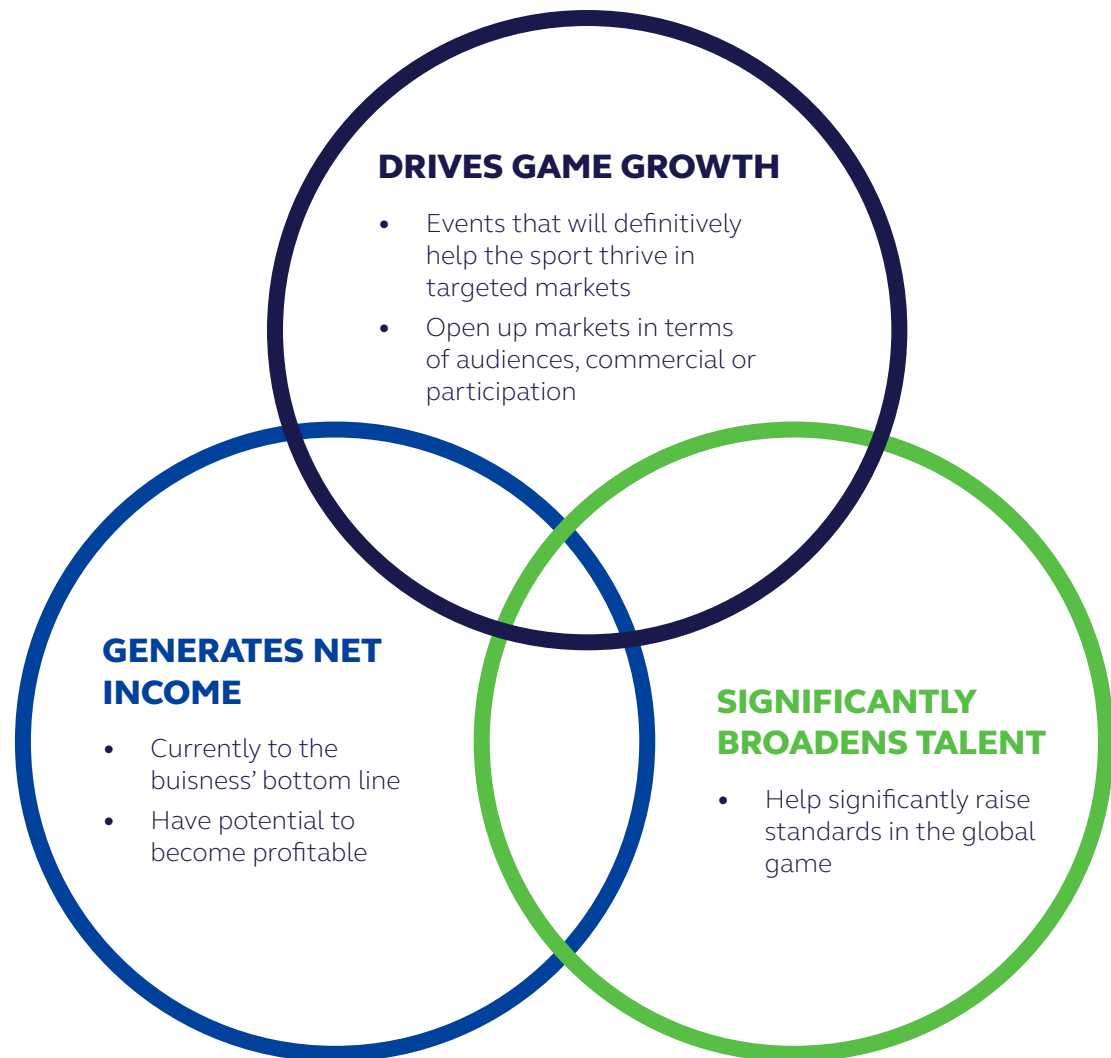


## CATEGORIZACIÓN DE LA COMPETENCIA

Los intentos anteriores por categorizar los torneos se basaron en el nivel de competencia – por ejemplo, el pináculo vs torneos juveniles. La visión que está adoptando ahora World Rugby es enfocarse en el propósito central de cada evento o competencia – ¿es para generar ganancia neta, es para ampliar la base de talento o para empujar al crecimiento del rugby? Algunas competencias pueden estar apuntando a hacer las tres (y posiblemente ser exitosas) pero en la práctica, muchas se beneficiarán al tener identificado el propósito y tener foco. Esto permitirá que el nivel de inversión – particularmente en marketing, televisión y producción de contenido – sea enfocado hacia donde sea más efectivo – por ejemplo, en eventos que probablemente empujen al crecimiento del rugby y su audiencia. También asegurará que continuará con el sólido éxito de trabajar con socios que operan y generan competencias.

La categorización de las competencias en esta forma nos permite considerar adaptar el enfoque que tenemos para eventos específicos como el U20 Championship y el HSBC World Rugby Sevens Series.

### Proposed approach for categorising competitions





## ELEVANDO EL NIVEL Y LA COMPETITIVIDAD

Un indicador de la salud de un deporte es cuán competitivo es. Si queremos cumplir la ambición de crear un “Deporte Global Para Todos” entonces necesitamos tener más países con la oportunidad y capacidad para competir en niveles altos, hasta llegar a Rugby World Cup. La inversión en Alto Rendimiento estará apuntada a mejores sustentables en la capacidad y las actuaciones pináculo, especialmente donde puedan generar un retorno económico para el deporte.

Analizando el actual portfolio, podemos identificar algunos huecos claros que están frenando el rugby global. En particular se identificaron la falta de caminos competitivos para la elite femenina en 15s y para los varones de 15s en países emergentes como barreras para elevar esos niveles competitivos. World Rugby buscará definir estos dos temas al lanzar nuevas competencias internacionales en ambas áreas.



**EL CALENDARIO GLOBAL**

En la actualidad, solo el 46% de los partidos internacionales son “relevantes” en el sentido competitivo. La evidencia muestra que los simpatizantes, espectadores y audiencia encuentra que los partidos competitivos son más interesantes, World Rugby continuará trabajando con las partes interesadas, como lo hizo durante la pandemia de Covid-19 en 2020, para mejorar la situación actual y desarrollar modelos y formatos de competencia que impulsen el crecimiento. Además del calendario, World Rugby también buscará trabajar con socios para ayudar a mejorar la narrativa anual del rugby para sus seguidores en todo el mundo. Trabajando juntos y en la medida de lo posible promocionando de forma cruzada, todas las partes interesadas se beneficiarán de una mayor conciencia y apetito tanto de los fans como las nuevas audiencias.

	ESTADO DEL JUEGO	CAMBIOS EN EL JUEGO	RESULTADOS DE PARTIDOS
<b>PORTFOLIO DE COMPETENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de los eventos no son auto-suficientes</li> <li>El enfoque de marketing y televisión en que todo sirve para todos no es sustentable y es ineficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconfigurar el portfolio alrededor de tres categorías <ul style="list-style-type: none"> <li>Con fines de lucro</li> <li>Agrandar la base de talento</li> <li>Generar crecimiento del rugby</li> </ul> </li> <li>Inversión en televisión y marketing</li> <li>Reseteo para el Sevens Series</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales eventos como RWC 21, JJOO y RWC23 aún más exitosos que la versión previa</li> <li>Para 2025 World Rugby tiene un portfolio más equilibrado, con menos competencias necesitando significativos subsidios</li> <li>Relanzamiento del Sevens Series para 2022, que funcione para los jugadores, el deporte y las finanzas</li> </ul>
<b>NIVELES Y COMPETITIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas uniones requieren apoyo en el Alto Rendimiento</li> <li>Falta de adecuadas oportunidades para naciones emergentes y el rugby femenino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AR sigue siendo el objetivo para asegurar niveles sustentables de competitividad</li> <li>Nueva competencia femenina y de naciones emergentes para varones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las uniones a las que se apoya en el AR ofrecen actuaciones competitivas en RWCs y JJOO</li> <li>Nuevas competencias masculina y femenina lanzadas para 2022</li> </ul>
<b>CALENDARIO GLOBAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo 46% de los partidos internacionales son ‘relevantes’</li> <li>El rugby sufre de la falta de una convincente narrativa anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con las partes interesadas para construir una convincente narrativa y promoción cruzada para el deporte en partidos de clubes e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de una estructura de competencia más convincente que genere más partidos relevantes para 2024</li> <li>Un enfoque más unificado para promover el ciclo de competencia internacional</li> </ul>



## PARTICIPACIÓN

### RETENCIÓN

Con gran parte del enfoque actualmente colocado en el impacto del Covid-19 en las finanzas del deporte, no debemos olvidar el enorme impacto que sintió el rugby de base. Habiéndose jugado tan poco rugby comunitario, particularmente del tipo de contacto, jugado durante 2020, existe el riesgo de que toda una generación de jugadores haya perdido el "hábito" de jugar. Por ello, aumentó considerablemente la

necesidad de mantener a las personas en el juego tanto como en atraerlas. Mantener las instalaciones, los clubes y las oportunidades de jugar disponibles será una gran parte del programa de recuperación a partir de 2021. El papel de World Rugby aquí es apoyar a los jugadores, entrenadores, oficiales y clubes construyendo capacidad en sus uniones y asociaciones regionales. Como siempre, el bienestar y la seguridad de los jugadores sigue siendo la prioridad número uno en todos nuestros planes de participación.

## RUGBY FEMENINO

A medida que nos acercamos a la etapa intermedia del Plan de Desarrollo Femenino de World Rugby 2017-2025, hay pocas dudas de que el rugby femenino, y de hecho el papel de las mujeres en el juego, se ha transformado. Cada año, más mujeres jóvenes que varones se acercan al juego; más de un cuarto de los participantes son ahora mujeres. Sin embargo, queda mucho por hacer en todas las áreas, desde el liderazgo hasta la competencia, desde el rugby de base hasta aspectos comerciales. World Rugby está comprometida con el éxito del rugby femenino, ya que representa la mayor oportunidad para hacer crecer el deporte. Además de desarrollar un nuevo torneo internacional anual femenino, World Rugby revisará su plan femenino durante 2021 para asegurarse de que sea adecuado para su propósito y lo suficientemente elástico. Mantener la financiación del rugby femenino, especialmente en estos tiempos difíciles, es una prioridad manifiesta para World Rugby y se convirtió en una

condición de su reciente programa de ayuda Covid-19. Intentaremos aprovechar y ampliar el éxito de la campaña de marketing Try and Stop Us. Finalmente, si bien como organización y deporte, tenemos muchas más mujeres involucradas en el deporte, incluso en niveles de liderazgo, que nunca antes, buscaremos formas para acelerar esto.





## PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY

### MERCADOS DE CRECIMIENTO

Aún siendo un deporte global, con 127 miembros plenos y asociados de World Rugby, la participación en el rugby sigue siendo una actividad de nicho en la mayoría de los países. World Rugby tiene como objetivo continuar el amplio desarrollo global del deporte, trabajando junto a las uniones y asociaciones Regionales desarrollando su capacidad. A través de nuestro apoyo a las uniones, en lugar de la acción directa, podemos construir mejor un crecimiento sustentable.

Comercialmente, el rugby carece de la presencia universal de, por ejemplo, el fútbol y, a diferencia del cricket (con India) o el baloncesto (con Estados Unidos y China), no tiene un mercado de potencia económica para apoyarse. El deporte en su conjunto, y todas sus partes interesadas, se beneficiaría al generar un círculo virtuoso de participación, audiencia, simpatizantes, alto rendimiento y éxito comercial en los principales mercados. Como lo estamos haciendo actualmente con USA Rugby, Major League Rugby y otras partes interesadas, buscaremos oportunidades para trabajar con uniones y socios comerciales para generar un crecimiento sustentable en beneficio de todo el deporte.

	ESTADO DEL JUEGO	CAMBIOS EN EL JUEGO	RESULTADOS DE PARTIDOS
RETENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>80% de la participación está en los países top 20</li><li>Covid-19 devastó a clubes de base y modificó hábitos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los fondos de las uniones se mantienen para el beneficio de los participantes en los actuales grandes mercados</li><li>Incrementar la capacidad de las uniones de sostener sus participantes (jugadores, entrenadores, oficiales, staff de apoyo, voluntarios)</li><li>Información del conocimiento e inteligencia compartida entra las partes interesadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El deporte puede recuperar el terreno perdido por la pandemia del COVID-19 para 2023 y llegar a los 10 millones de participantes (5m de jugadores activos en 15s y 7s) para 2025</li></ul>
RUGBY FEMENINO	<ul style="list-style-type: none"><li>Actualmente, a mitad del Plan 2017-25</li><li>La participación y presencia mejoró notablemente, pero sigue habiendo muchas oportunidades de activar aún más</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los fondos de las uniones apuntarán a la participación femenina en mercados establecidos</li><li>El Plan de Rugby Femenino de World Rugby a revisarse en 2021</li><li>Extender y embeber la campaña global de marketing Try and Stop Us</li><li>Desarrollo e implementación de programas de participación y liderazgo junto con las uniones y asociaciones regionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Se producirá una Plan de Rugby Femenino actualizado en 2021</li><li>Nuevas ediciones y mejoras de la campaña global de marketing Try and Stop Us ayudando a generar conciencia e interés en el rugby femenino</li></ul>
MERCADOS DE CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>La participación sigue altamente sesgada – unos pocos mercados saturadas vs pocos con bajas tarifas</li><li>Construcción de capacidad es la mayor manera que World Rugby apoye el amplio crecimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apuntar a mercados a identificar y apoyar sobre la base del potencial de participantes, capacidad de la unión, sustentabilidad comercial y potencial de Alto Rendimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trabajando en asociación con World Rugby para activar un nuevo mercado de relevancia para el rugby para 2025</li></ul>

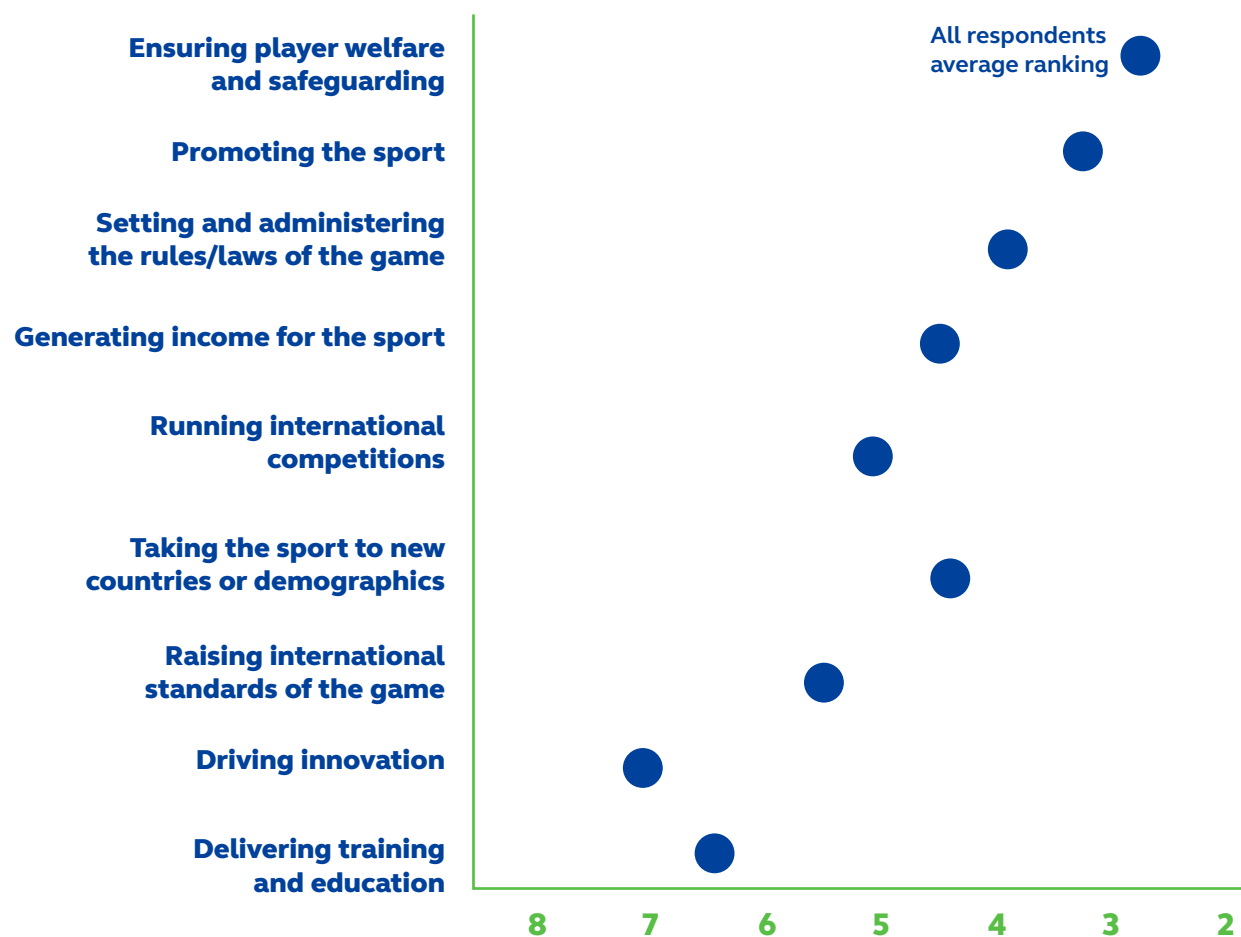
# RELACIONAMIENTO

## MARCA RUGBY

Uno de los fuertes mensajes que surgieron de la Asamblea General de World Rugby de 2019 fue el deseo de ver el deporte, y todos sus beneficios, reconocido y promovido de manera más amplia. De igual manera, la reciente encuesta a las partes interesadas consideró que la "promoción del deporte" era la segunda prioridad para World Rugby, después del bienestar y seguridad del jugador. Si bien algunas uniones importantes cuentan con herramientas y funciones sofisticadas de investigación, conocimiento y marketing, la mayoría no cuenta con estos recursos.

World Rugby cree que puede desempeñar un papel tanto para facilitar el intercambio de conocimientos en todo el deporte como generar conocimientos y materiales para que las uniones y asociaciones regionales los utilicen en su beneficio. Estos pueden ir desde materiales de marketing y herramientas de comunicación hasta investigaciones basadas en evidencia sobre los beneficios del rugby. También debemos comprender y defender los beneficios sociales y para la salud de jugar rugby, ya que son cruciales para obtener financiación gubernamental, inclusión en los planes de estudios y la toma de decisiones de los padres. World Rugby trabaja junto a sus partes interesadas para identificar qué se requiere en esta área.

Considering the traditional roles of an International Federation, please put the following in order of importance for World Rugby



## RELACIÓN CON PARTES INTERESADAS

Si bien World Rugby tiene, a través de sus competiciones y medios de comunicación, una relación directa con participantes, jugadores, oficiales y fanáticos, gran parte de lo que hace es en asociación con partes interesadas clave, en particular uniones, asociaciones regionales, organizaciones como International Rugby Players, socios comerciales y de televisión. En general, estas relaciones son saludables y se basan en una pasión común por el rugby y valores compartidos. Sin embargo, World Rugby debería siempre buscar comprender y brindar servicios a sus socios lo mejor que pueda, dado que gran parte de lo que hace es "business-to-business" (empresa a empresa, B2B). De cara al futuro, planeamos introducir dos enfoques que creemos mejorarán aún más lo que hacemos:

1. Implementar y utilizar un Sistema de Gestión de Relación con el Usuario (CRM) que nos permita comunicarnos y trabajar mejor que nunca antes con las partes interesadas; y
2. Crear una encuesta anual, "Estado de la Unión" invitando a todas las partes interesadas a analizar como estamos performingo en distintas áreas.



De manera crucial, estas dos medidas permitirán una mayor comprensión de las necesidades genuinas de nuestros socios y, entonces, poder atenderlas.

## PARTICIPACIÓN DE LA AUDIENCIA

La capacidad de World Rugby para llegar al público e involucrarlo ha cambiado durante la última década. A pesar de la pausa deportiva creada por COVID-19, seguimos brindando noticias y contenido a los seguidores del rugby en todo el mundo. Estos esfuerzos no son

altruistas. Construir audiencias e involucrarlas es crucial para el futuro comercial de World Rugby y de nuestro deporte.

La estrategia comercial, de transmisión y de contenido de World Rugby durante la próxima década se centrará en aumentar la audiencia del rugby en todo el mundo, brindando contenido atractivo y relevante a los simpatizantes, generando nuevos y mayores ingresos nuevos para la reinversión en el juego.

	ESTADO DEL JUEGO	CAMBIOS EN EL JUEGO	RESULTADOS DE PARTIDOS
<b>MARKETING DEL DEPORTE Y LA MARCA RUGBY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relativo a otros deportes, el rugby sufre de las dudas sobre su seguridad y complejidad</li> <li>Actualmente, deporte minoritario en la mayoría de los mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear y distribuir una caja de herramientas que ayude a los socios a promover el deporte</li> <li>Construir y mantener constante una campaña de media sobre los beneficios del deporte y gestión de los aspectos de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios anuales independientes muestran percepciones aumentadas además de un crecimiento del 10% en seguidores globales y simpatizantes para 2025</li> </ul>
<b>GESTIÓN DE RELACIÓN CON PARTES INTERESADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Rugby es principalmente una operación B2B– trabajando con uniones, asociaciones regionales, socios comerciales y otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar una plataforma de relación cruzada y una plataforma de comunicación para llegar a todos los puntos de contacto</li> <li>World Rugby encuestará regularmente para tener feedback – y actuará sobre ello</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta anual ‘Estado de la Unión’ para setear y monitorear la promoción y resultado neto de World Rugby</li> </ul>
<b>RELACIONAMIENTO CON LA AUDIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente, basada primariamente alrededor de los eventos de World Rugby</li> <li>Donde sea que World Rugby llegue a los consumidores, no se utiliza bien la información recabada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolucionar a un enfoque de contenidos ‘siempre listo’ mirando más allá de eventos específicos</li> <li>Estrategia de datos formales buscará crear conocimiento y valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento del valor de la actividad de enlace con la audiencia de 50% para 2025</li> </ul>

En general, la participación de la audiencia se ha construido mediante el servicio a la cartera de torneos de World Rugby desde una perspectiva de previa del evento y cobertura del mismo. Esto abarca más de 20 eventos anuales. De cara al futuro, prevemos que este enfoque evolucionará en cuatro aspectos clave:

1. Adaptaremos la cobertura y el contenido para reflejar el estado de cada competencia; aquellos más enfocados en la actividad

comercial y / o en impulsar el crecimiento del juego recibirán un mayor apoyo.

2. A partir de las lecciones de la pausa de los últimos seis meses, buscaremos tener una presencia más del tipo "siempre activa", generando interés, atención y compromiso entre eventos.
3. Apuntamos a desarrollar contenido creativo de alta resonancia que pueda llegar a una

audiencia más allá del mundo tradicional del rugby, en beneficio de todo el deporte.

4. Además de crear audiencias para obtener un retorno comercial directo, también desarrollaremos una estrategia de datos para garantizar que se maximice el conocimiento y el valor de los datos de la audiencia; necesitaremos ser más "directos al consumidor" en nuestro enfoque.



## EL RUGBY COMO PRODUCTO

Sostener e impulsar las competencias, la participación y el compromiso es la piedra angular del juego en sí. World Rugby ha denominado intencionalmente este pilar de trabajo como "Producto" para reflejar la necesidad y el deseo de pensar en el juego como una forma de entretenimiento y como un deporte. Para tener éxito, el deporte debe examinarse a sí mismo a través de múltiples prismas, desde dirigentes, jugadores y participantes hasta espectadores, audiencias y socios también.

### BIENESTAR Y SEGURIDAD DEL JUGADOR Y EXPERIENCIA

Una constante prioridad número uno para World Rugby es el bienestar y seguridad del jugador, desde la élite al rugby de base. Garantizar la seguridad y el bienestar de los jugadores es nuestra principal preocupación. World Rugby se enorgullece de su compromiso, inversión y rigurosos procesos en esta área. Nuestra ambición es mejorar este implacable enfoque ofreciendo aún más liderazgo e impulsando una

colaboración aún mayor de la mano de las uniones y las asociaciones de jugadores.

El reclutamiento y retención están indisolublemente ligados a la calidad del jugador y la experiencia del partido. World Rugby reconoce esto y se asociará con las uniones y asociaciones regionales para mejorar sus esfuerzos en Entrenamiento y Educación apoyando el desarrollo de entrenadores, oficiales de partidos, médicos y dirigentes a lo largo de su recorrido. La experiencia reciente de trasladar gran parte de este esfuerzo digitalmente durante la pandemia se basará, cuando sea posible, en ampliar el alcance de dichos servicios.

### FORMATOS DE JUEGO - ACCESIBILIDAD

World Rugby ve el juego de 15s como una parte central del futuro del deporte y en los mercados de rugby establecidos es la forma en que al menos dos tercios de las personas se involucran por primera vez con el rugby. Pero en los mercados emergentes, mientras que 15s y 7s generan alrededor de un tercio



## PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY

de interés cada uno, otros formatos como Touch y Tag o Beach y Nieve también atraen y cautivan a los recién llegados. A medida que el panorama para participantes, público, patrocinadores y anfitriones se vuelve cada vez más competitivo, sería negligente de World Rugby no mirar cómo el deporte debe evolucionar para adaptarse a los estilos de vida modernos. Es necesario encontrar aquí un cuidadoso equilibrio entre mejorar la oferta del deporte, sin que parezca más fragmentada, y también entre reconocer la experiencia en el mercado local por parte de las uniones y complementarla. El proceso de consulta de estrategia ayudó a identificar una serie de áreas en las que World Rugby cree que podría marcar la diferencia:

1. En respuesta a las opiniones expresadas por los Directores de Desarrollo, World Rugby tiene la intención de ayudar a las naciones emergentes desarrollando y compartiendo de productos sin contacto que muchas uniones establecidas utilizan tanto para presentar el rugby a nuevos jugadores como para mantener su participación. Este es un tema particularmente pertinente dada la pandemia actual.
2. World Rugby tiene la intención de trabajar con las partes interesadas para ver cómo debería evolucionar el juego de base para seguir siendo lo más accesible y atractivo posible para los participantes. Nos basaremos en el reciente

desarrollo liderado por las uniones del "Game On", que ofrece un enfoque mucho más flexible de las leyes del juego para ayudar a que se puedan llevar adelante los partidos. Desarrollar un "Código Comunitario" que las uniones puedan adoptar o adaptar según corresponda ayudará al deporte, a nivel de base, a responder a los desafíos de ser un deporte del siglo XXI.

### APORTE DE EXPERTOS Y AUDIENCIAS

World Rugby reconoce la profundidad y el rango de experiencia disponible en el rugby y tiene la intención de mejorar la forma de aprovechar esto. Cada vez más, miembros del Consejo están aportando su experiencia y conocimiento en los Comités de World Rugby, y también se les unen más jugadores, representantes de jugadores, entrenadores y otros expertos de todo el deporte. La actual Revisión de Gobernanza sobre las estructuras y procedimientos de nuestro Comités buscará basarse en esto y garantizar que en el futuro World Rugby se beneficie de una variedad de puntos de vista y experiencias.

Del mismo modo, sabemos lo importante que es que nuestras competencias y contenidos cumplan, o excedan, las expectativas de la audiencia. Necesitamos conocimiento e innovación como nunca antes. World Rugby reconoce que no tiene el monopolio de entender qué funciona para el público. Durante 2020, creamos un panel de fans que nos permite,

## PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY 2021-25

y permite a nuestros socios, probar, donde corresponda, conceptos y cambios. Cada vez más, combinaremos esto con una comunicación más amplia con potenciales simpatizantes para ayudar a informar las decisiones. Este enfoque, tener siempre al jugador o (potencial) simpatizante, al frente de nuestro pensamiento, es esencial para que podamos atravesar un panorama tan confuso y competitivo en el que operamos.



	ESTADO DEL JUEGO	CAMBIOS EN EL JUEGO	RESULTADOS DE PARTIDOS
<b>BIENESTAR Y SEGURIDAD Y EXPERIENCIA DEL JUGADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El bienestar y seguridad del jugador es la principal prioridad del rugby y World Rugby</li> <li>Necesidad de promocionar un camino para toda la vida que incluya y reconozca roles tales como coaching, referato, área médica o dirigencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión sostenida en el programa de investigación de un rango de preocupaciones físicas y mentales de los jugadores, además de revisión de las leyes, pruebas y procesos de cambio</li> <li>Apuntar a más iniciativas de prevención y gestión de lesiones</li> <li>Desarrollar una amplia gama de material de apoyo de educación para el desarrollo de entrenadores, referís, médicos y dirigentes a lo largo del camino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio independiente para demostrar que se percibe a World Rugby como líder mundial en el deporte, analizando y atendiendo temas de bienestar y seguridad del jugador</li> <li>Siguen estabilizándose las tasas de lesiones y lesiones graves</li> <li>Mejoran las métricas del juego: balón en juego, tries, pases, tiempo muerto</li> <li>Desarrollar 1 coach top cada 15 jugadores, 1 médico y 1 dirigente por plantel, 1 referí calificado por partido y 1 dirigente por unión para 2025</li> </ul>
<b>FORMATOS DE RUGBY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rugby en la actualidad tiene una cantidad de formatos alternativos, escenarios y cantidad de jugadores</li> <li>Las oportunidades deben reflejar los estilos de vida modernos en la medida de lo posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Rugby trabajará con las uniones relevantes para crear un producto sin contacto que pueda usarse donde sea apropiado</li> <li>Construyendo sobre el éxito del 'Game On', un código más flexible para el rugby de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante 2021-25 World Rugby desarrollará e implementará un producto sin contacto para ofrecer en los países emergentes</li> <li>Código para el rugby de base a presentarse a partir de 2021s</li> </ul>
<b>COLABORACIÓN DE EXPERTOS Y AUDIENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jugadores, entrenadores, referís y simpatizantes son el corazón del deporte</li> <li>Cuánto más las decisiones - relevantes para el rugby de base y el profesional - reciban su colaboración, mejor será</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más colaboración de jugadores y expertos que nunca antes a través de los Comités de World Rugby, consultas y relaciones con entidades tales como International Rugby Players</li> <li>Un Panel de Fans y más herramientas de investigación se utilizarán para medir el apetito de las audiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un enfoque de pensamiento del juego de 360° será la norma – los cambios sólo se implementarán si han sido apropiadamente testeados</li> </ul>



## FORMAS DE TRABAJAR



Como se describió anteriormente, World Rugby es una federación internacional muy respetada y sus valores continúan resonando. Sin embargo, al ejecutar este Plan Estratégico, debemos considerar cómo funcionaremos en el futuro.

### UN SOCIO RESPONSABLE

World Rugby no puede cumplir su propósito sin el apoyo de otros, ya sean las asociaciones regionales, uniones, organizaciones asociadas o socios comerciales. Para generar y retener ese apoyo, World Rugby reconoce que necesita seguir siendo vista como una socia responsable, una con la que usted querría y se sentiría seguro al hacer negocios. Tres áreas de enfoque inicial serán la diversidad y la inclusión, la sustentabilidad y la gobernanza.

#### *Diversidad e inclusión*

El rugby se enorgullece de ser un deporte para todas las formas y tamaños, un deporte para todos. World Rugby quisiera verse a sí mismo de igual manera. Se lograron grandes avances en los últimos años, particularmente en el área de la representación femenina; aún quedan avances pendientes. World Rugby ya comenzó el proceso de buscar internamente cómo puede mejorar la diversidad y la inclusión en todo lo que hace. Además de ser lo correcto, también es una imperativa empresarial para una organización y un deporte que quiere

llegar a nuevos mercados y demografía. La forma en que una organización se comunica, interna y externamente, es clave para el éxito. Especialmente una organización como World Rugby, donde gran parte de lo que hacemos es de naturaleza "empresa a empresa". World Rugby aspirará a utilizar un lenguaje y un tono inclusivos y colaborativos. Por ejemplo, ya no nos referiremos a las Uniones de "Tier 1" y "Tier 2" y nuestras pautas de representación reflejarán el mundo con el que deseamos conectarnos.

#### *Sustentabilidad*

La mayoría de las organizaciones están analizando sus propias credenciales ambientales y las de sus partes interesadas a través de procesos formales para determinar futuras colaboraciones. Los socios comerciales son cada vez más conscientes de las prácticas comerciales y los patrones de consumo.

En años recientes, World Rugby introdujo una variedad de medidas de sustentabilidad ambiental y social para poner nuestra propia casa en orden, hasta el punto en que nuestras acciones han sido reconocidas por la ONU, el COI, GAISF y otras federaciones internacionales. Sin embargo, no es el momento para dormirse en los laureles. World Rugby buscará utilizar la Declaración y el Marco y Declaración de Acción Climática de las Naciones Unidas para ayudar a dar forma a sus acciones en el futuro.

## PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY

### *Gobernanza*

La mayoría de las organizaciones están analizando sus propias credenciales ambientales y las de sus partes interesadas a través de procesos formales para determinar futuras colaboraciones. Los socios comerciales son cada vez más conscientes de las prácticas comerciales y los patrones de consumo.

En años recientes, World Rugby introdujo una variedad de medidas de sustentabilidad ambiental y social para poner nuestra propia casa en orden, hasta el punto en que nuestras acciones han sido reconocidas por la ONU, el COI, GAISF y otras federaciones internacionales. Sin embargo, no es el momento para dormirse en los laureles. World Rugby buscará utilizar la Declaración y el Marco y Declaración de Acción Climática de las Naciones Unidas para ayudar a dar forma a sus acciones en el futuro.

### **FOCO COMERCIAL**

Sin crecimiento en los ingresos, World Rugby no podrá invertir en los niveles requeridos para hacer crecer el rugby a nivel global. World Rugby disfrutó de un crecimiento sostenido de los ingresos durante la última década, impulsado principalmente por el éxito de Rugby World Cup de varones. A pesar del clima comercial actual,

el enfoque en generar valor puede ayudarnos a generar ingresos necesarios para que el deporte prospere.

### *Maximizar el valor de los derechos*

Maximizaremos los valores de los derechos mediante el desarrollo propio de nuestra propuesta de derechos, aumentando el rendimiento de nuestros crecientes activos digitales. Desagregaremos los derechos y estableceremos el rugby femenino como un programa comercial independiente. Al igual que muchos otros organismos deportivos, tenemos la intención de aprovechar aún más los datos para respaldar nuestro negocio y nuestras relaciones.

### *Reducir el riesgo de nuestro negocio*

Al construir relaciones directas, experiencia interna y un mayor control sobre la entrega de derechos, reduciremos nuestra dependencia de terceros y el riesgo de perder personal clave de la agencia. También daremos prioridad a ofertas de más largo tiempo en más propiedades.

### **UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ**

### *Adecuada para el propósito*

A medida que evoluciona la dirección estratégica de World Rugby, también debe hacerlo la forma



## PLAN ESTRATÉGICO DE WORLD RUGBY

de la propia organización. Durante 2021, realizaremos una revisión de personas y organizaciones para asegurarnos de tener las habilidades, experiencia, estructura y sistemas relevantes alineados para cumplir con éxito nuestras prioridades. También buscaremos aprovechar la experiencia reciente de trabajar virtualmente para pensar de manera más creativa sobre cómo organizamos y presentamos nuestro trabajo.

### *Empujar hacia la eficiencia*

Además del plan antes mencionado para desarrollar la unidad comercial interna en lugar de depender de agencias y aumentar costos de comisiones, buscaremos costos eficientes donde sea posible. Por ejemplo, veremos áreas de subcontratación como la entrega de tiempo de torneo que consume muchos recursos. En general, buscaremos limitar los costos operativos como una proporción de los ingresos en sus niveles actuales. Esto nos permitirá brindar suficientes servicios al deporte y maximizar la inversión disponible.

	ESTADO DEL JUEGO	CAMBIOS EN EL JUEGO	RESULTADOS DE PARTIDOS
<b>RESPONSABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presión de los socios comerciales para asegurarse que sigamos siendo vistos como un socio atractivo</li> <li>Requerimiento de ser líderes y ejemplo para el deporte en cuanto a gobernanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se activará una amplia gama de medidas de diversidad – en reclutamiento y retención, comunicación, representaciones y monitoreo</li> <li>World Rugby creará y publicará una Carta de Sustentabilidad formal, basada en la Declaración de Acción Climática de las Naciones Unidas</li> <li>Se está desarrollando una Revisión de Gobernanza independiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Rugby informará y accionará métricas de diversidad e inclusión</li> <li>La Carta de Sustentabilidad estará en funcionamiento para fin de 2021 y se analizará su rendimiento anualmente</li> <li>La revisión a la gobernanza finalizará en 2021 y se implementarán las recomendaciones para el 2024</li> </ul>
<b>COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólida trayectoria en activación de auspicio y televisión en la RWC masculina</li> <li>Potencial para empujar a un valor mayor a través de mayor control, en particular en digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecimiento digital y rendimiento aumentado</li> <li>Se lanzará un programa comercial de rugby femenino</li> <li>Se desarrollará y desplegará experiencia in-house</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos por auspicio digital se duplicarán para 2025</li> <li>Reducción de £5m en el costo de ventas para 2025</li> <li>Se llegará a los objetivos de ingresos comerciales</li> </ul>
<b>EFICIENTE Y EFECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo Plan Estratégico requerirá que la organización evolucione</li> <li>Para maximizar el apoyo ofrecido y la inversión en el juego, debemos equilibrar la capacidad, siendo lo más livianos posibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hará una revisión de la gente y la organización</li> <li>Todas las funciones se harán de la manera más eficiente – sea in-house o como servicio de terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analizará anualmente la capacidad organizacional y la entrega a través de feedback de las partes interesadas y colegas</li> <li>Los costos operativos se monitorearán en función de los ingresos</li> </ul>



# EL PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PÁGINA



Este nuevo Plan Estratégico impulsará a la organización a partir de 2021. Es un plan para World Rugby como organización, basado en una Visión y una Misión, respaldados por nuestras partes interesadas. Se implementará a través de una serie de prioridades anuales establecidas por el Consejo Ejecutivo. Si bien se prevé que el marco aquí establecido - Competencia, Participación, Compromiso, Producto, Formas de trabajar - debiera mantenerse durante la próxima década, dado el ritmo de cambio en el sector, el contenido de estos pilares debería revisarse dentro de los próximos cinco años.

## Resumen del Plan Estratégico

### Visión

Un deporte global para todos, fiel a sus valores

### Misión

Hacer crecer el rugby, haciéndolo más relevante y accesible

### Valores

INTEGRIDAD • RESPETO • SOLIDARIDAD • PASIÓN • DISCIPLINA

### Pilares

#### Competición

- Optimizar la oferta
- Elevar niveles y competitividad
- Diseñar el calendario global

#### Participación

- Impulsar la retención
- Hacer crecer el rugby femenino
- Apuntar a mercados en crecimiento

#### Interacción

- Promocionar la marca rugby
- Reforzar la relación con las partes interesadas
- Aumentar la relación y valor con la audiencia

#### El Juego (Producto)

- Bienestar del Jugador y Experiencia
- Formatos del juego
- Utilizar aportes de expertos y audiencias

### Cultura

#### Formas de Trabajo

- Responsable
- Comercial
- Eficiente y efectiva





# TARJETA DE PUNTUACIÓN DE WORLD RUGBY



## RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE PARTIDOS

COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN	RELACIONAMIENTO	PRODUCTO	FORMAS DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos principales como RWC 2021 y los JJOO y RWC23 aún más exitosos que sus versiones anteriores</li> <li>Para 2025 World Rugby tendrá un portfolio más equilibrado, con menos competencias que necesiten significativos subsidios</li> <li>Relanzamiento del Sevens Series para 2022, que funcione para jugadores, el rugby y necesiten las finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rugby puede recuperar el terreno perdido por el COVID-19 para 2023 y llegar a los 10 millones de participantes (5m activos en 15s y 7s) para 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta independiente anual para mostrar las percepciones aumentadas además de un crecimiento del 10% en seguidores y simpatizantes globales para 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio independiente para demostrar que se percibe a World Rugby como líder mundial en el deporte, analizando y atendiendo temas de bienestar y seguridad del jugador</li> <li>Siguen estabilizándose las tasas de lesiones y lesiones graves</li> <li>Mejoran las métricas del juego: balón en juego, tries, pases, tiempo muerto</li> <li>Desarrollar 1 coach top cada 15 jugadores, 1 médico y 1 dirigente por plantel, 1 referí calificado por partido y 1 dirigente por unión para 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Rugby reportará y accionará métricas de diversidad e inclusión</li> <li>Carta de Sustentabilidad lista para fin de 2021, su performance analizada anualmente</li> <li>Revisión de la Gobernanza a concluir para 2021 y las recomendaciones implementadas para 2024</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las uniones de AR serán competitivas en RWCs y JJOO</li> <li>Nuevas competencias masculinas y femeninas a lanzarse para 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se producirá una Plan de Rugby Femenino actualizado en 2021</li> <li>Nuevas ediciones y mejoras de la campaña global de marketing Try and Stop Us ayudando a generar conciencia e interés en el rugby femenino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta anual 'Estado de la Unión' para setear y monitorear la promoción y resultado neto de World Rugby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante 2021-25 World Rugby desarrollará e implementará un producto sin contacto para ofrecer en los países emergentes</li> <li>Código para el rugby de base a presentarse a partir de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se duplicarán para 2025 ganancias del auspicio digital</li> <li>Reducción de £5m en costos de ventas para 2025</li> <li>Se lograrán objetivos de ganancias comerciales presupuestados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de estructura de competencia más relevante ofreciendo para 2024 más partidos significativos</li> <li>Enfoque más unificado para promocionar el ciclo de competencia internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajando en asociación con World Rugby para activar un nuevo mercado de relevancia para el rugby para 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor de la actividad de relacionamiento con la audiencia crecerá 50% para el 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque 360° para pensar el rugby será común – las intervenciones serán aplicadas únicamente tras ser probadas adecuadamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación anual de capacidad organizacional y gestión a través de partes interesadas y devolución de colegas</li> <li>Costos operativos monitoreados según los ingresos</li> </ul>