



E info@aventoconsultoria.com
www.aventoconsultoria.com

Pokopandegi 11
Oficina 012
20.018 Donostia – San Sebastián

T 943 317 038
F 943 317 048

Planificación estratégica en organizaciones deportivas

Juan M^º Murua
AVENTO Consultoría Deportiva



1. Planificación Estratégica: ¿QUÉ ES?

La mayoría de las personas patinan hacia donde está el disco. Yo me deslizo hacia donde va a estar.
WAYNE GRETKY,
Jugador de hockey sobre hielo

Es el proceso **continuo** que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter **futuro**; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para **ejecutar** éstas decisiones, y en **medir** los resultados de éstas decisiones **comparándolos** con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Peter Drucker
Creador del Management
“La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”

Todas las personas realizamos procesos de planificación simple. Un ejemplo, nos vamos a ir de vacaciones, valoramos cuáles son nuestras posibilidades (tiempo, dinero...), qué tipo de vacaciones nos gusta (descanso, aventura...), decidimos (destino, fechas...), reservamos medios (transporte, alojamiento...). Este es el plan... ¿hemos terminado? NO. Todavía no nos hemos ido. El proceso finaliza tras realizar las vacaciones. Valoramos qué tal han ido, qué nos ha gustado y qué no y lo tendremos en cuenta para las próximas.

El Plan Estratégico de una organización puede ser algo más complejo. Hay más factores a analizar, más incertidumbres, las decisiones son más difíciles de tomar, pero el proceso en sí es el mismo que el descrito en la planificación de las vacaciones.

2. Estrategia ¿DE DÓNDE VIENE?

Del griego **Strategos**

- “un general”
- “acaudillar un ejército”
- Verbo griego Strategos: “**planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos**”

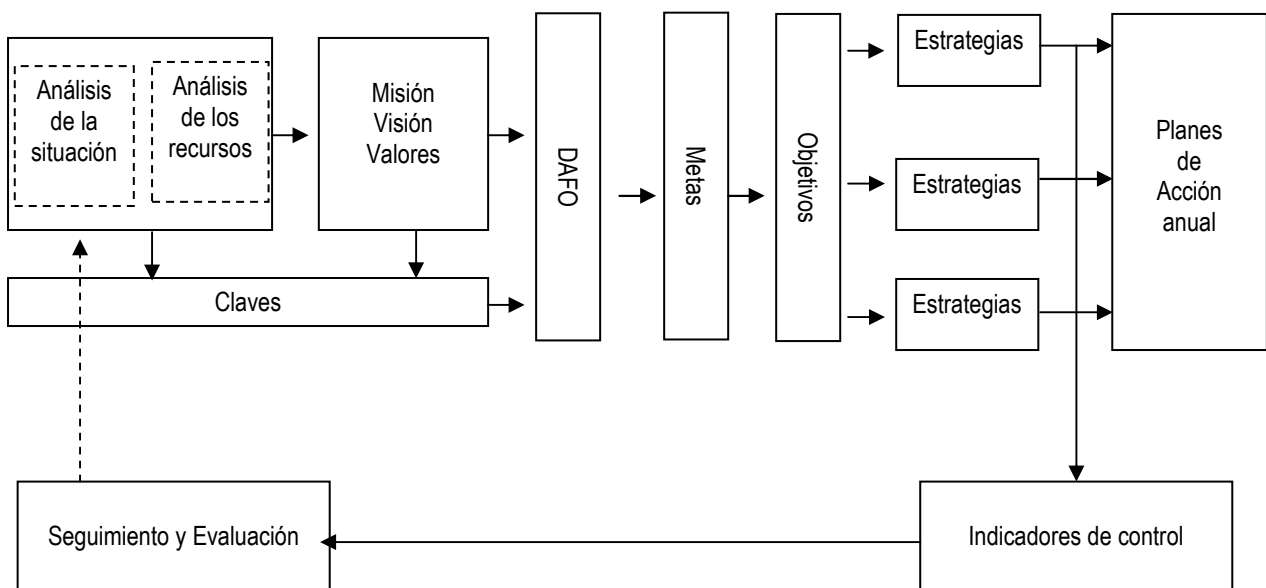
Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

3. CARACTERÍSTICAS de la Planificación Estratégica

1. Es un **proceso** permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la organización.
2. Está siempre orientada hacia el **futuro**: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. Busca la **racionalidad** en la toma de decisiones: funciona como un medio orientador del proceso decisorio ya que exige una reflexión sobre el entorno y una previsión sobre lo que puede pasar
4. Busca seleccionar una **línea de acción** entre varias alternativas.
5. Es **sistemática**: debe abarcar la organización como totalidad.
6. Es una técnica de **asignación** de recursos
7. Es una técnica de **coordinación e integración**: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
8. Es una técnica de **cambio e innovación**: introduce cambios e innovaciones en una organización, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

- **Participación externa.** En las organizaciones deportivas la participación de personas vinculadas a las instituciones públicas financiadoras enriquece el proceso y el resultado del plan. Por ejemplo, en el caso de clubes con un importante arraigo local, la participación del concejal o de un técnico de deportes municipal. De este modo abrimos el proceso a ideas externas al club. Deberíamos contemplar si interesa hacer partícipes a otros agentes externos: medios de comunicación, asociaciones de madres y padres, etc. Para evitar reuniones con demasiada gente podemos realizar una serie de reuniones por separado para conocer sus opiniones.
- **Participación interna.** Debe existir una representación de las y los deportistas/usuarios. La visión “desde el vestuario” es una de las más importantes en este proceso.
- **¿Contratamos a un facilitador externo (consultor)?**
Ventajas:
 - ✓ Puede ofrecer una mayor experiencia en gestionar este tipo de procesos.
 - ✓ Permite al resto centrarse en los aspectos de fondo.
 - ✓ Ordena las ideas para dar una mayor coherencia al Plan en su conjunto.
 - ✓ Ofrece ideas externas y puede tener un conocimiento de otras experiencias.
 - ✓ Mantiene el orden y evita personalizar**Desventajas:**
 - ✓ Coste... ¿o es una inversión?

5. EL PROCESO de Planificación Estratégica



6. ANÁLISIS

El pasado me ha revelado la estructura del futuro.
PIERRE TEILHARD DE CHARDIN,
Filósofo jesuita

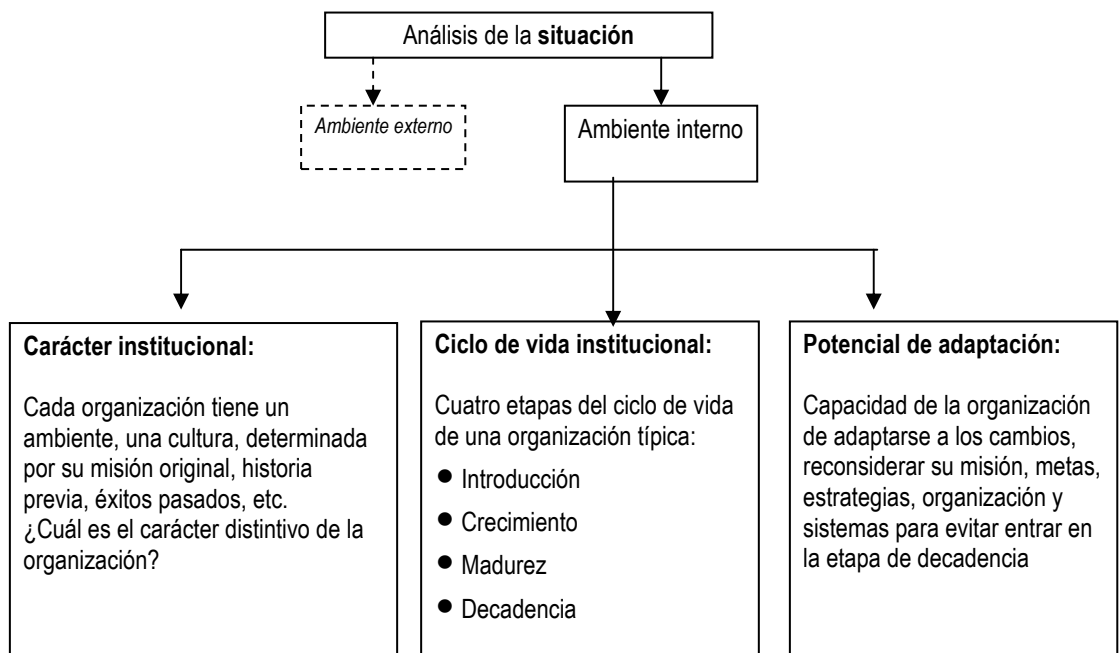
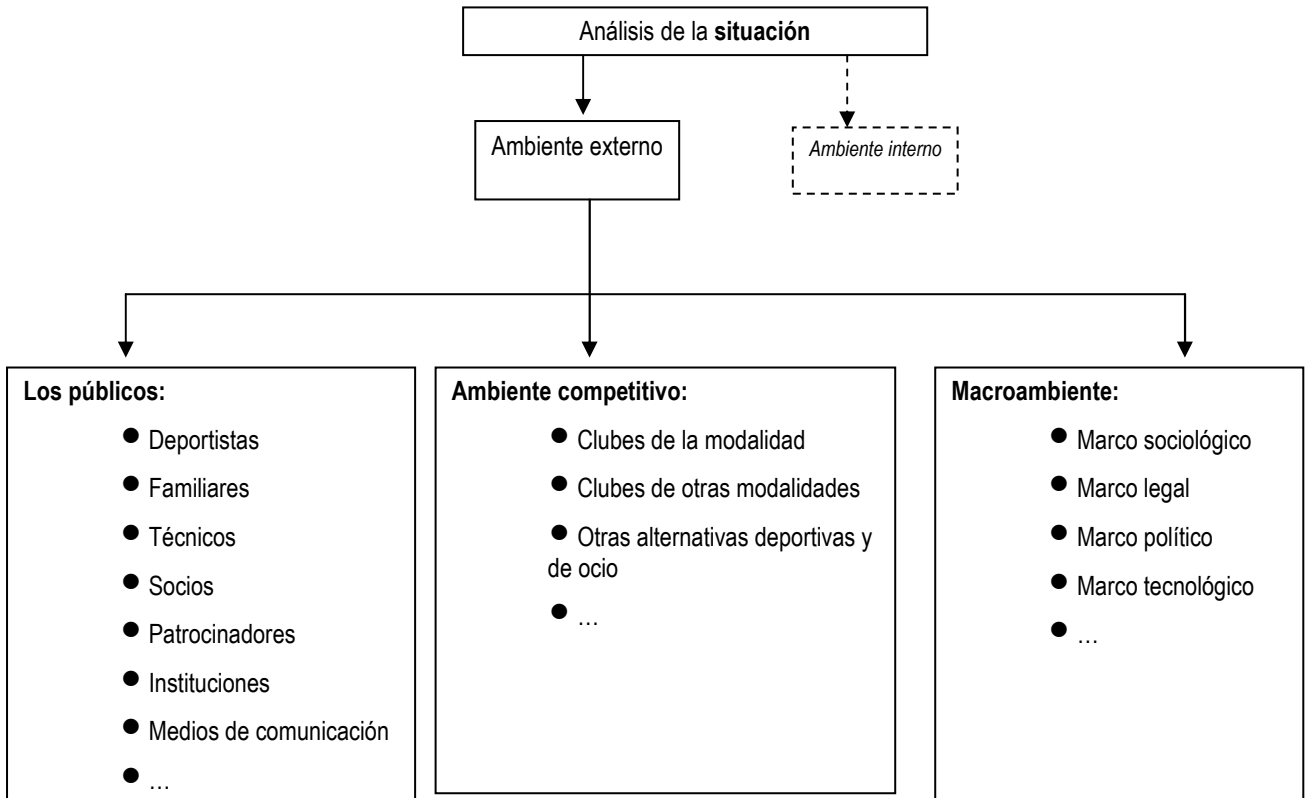
¿Nos fiaríamos de un médico que diagnostica por intuición?

¿Confiaríamos la preparación física de nuestros equipos a una persona que en lugar de pruebas de esfuerzo echa un vistazo a nuestros deportistas para ver qué pinta tienen?

Probablemente no (hay gente para todo)

Si exigimos al médico, al preparador o al entrenador que haga pruebas que contraste resultados con otros equipos y/o temporadas anteriores, ¿no deberíamos hacer lo mismo con nuestra organización?

Menos intuición y más datos!!





Problemas habituales al hacer el ANÁLISIS

- **Falta de datos:**

No deja de sorprender la escasez de datos que se manejan en muchas organizaciones deportivas a todos los niveles. Hay que coger el toro por los cuernos y desarrollar un sistema de captura de datos importantes para la gestión. Los primeros años será duro y la utilidad limitada. Pasada esta primera etapa podremos obtener un buen rendimiento a los mismos.

- **Calidad de los datos:**

Al no existir una captura sistemática de datos, cada año siguen diferentes criterios lo que dificulta su comparación. Más vale un mal criterio que no tenerlo.

- **Dispersión de la información:**

No sabemos dónde acudir para conseguirla, a quién preguntar, cómo hacerlo y lo que es peor, en muchas ocasiones el que la tiene sufre de los problemas anteriores y prefiere que le dejemos en paz.

7. Misión, Visión, Valores

No es difícil tomar decisiones cuando uno sabe cuáles son sus valores.
ROY DISNEY,
Productor cinematográfico, sobrino de Walt Disney

Misión:

- ☞ Define el propósito básico de la organización.
- ☞ Orienta los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra organización deportiva.
- ☞ “Es algo similar al concepto que tiene un individuo de sí mismo” (Philip Kotler, *El marketing de servicios profesionales*)
- ☞ Su enunciado debe contener:
 - Lo que la organización hace
 - Para quién lo hace
 - Contexto en el que lo hace

Visión:

- ☞ La Visión describe dónde queremos que nuestra organización esté en el futuro
- ☞ Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus públicos (deportistas, socios, entorno, etc.), su competencia, su propio carácter institucional, y sobre todo diferenciar entre lo que es hoy y lo que será mañana.

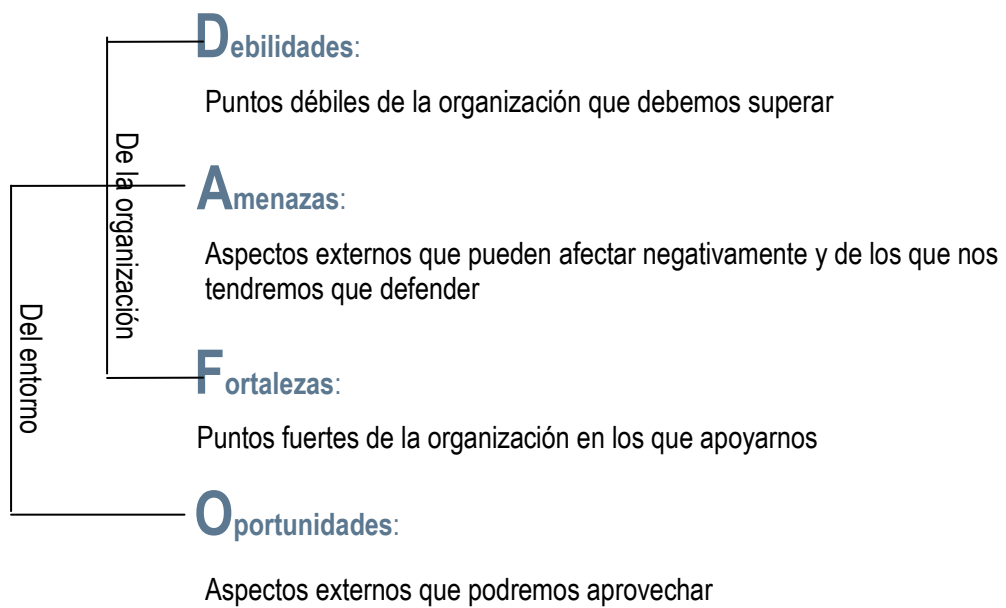
Valores:

- ☞ “Todos los grandes productos y servicios tienen un alma”
- ☞ “¿A qué suena, se parece, sabe, huele su empresa?” (club, federación, servicio deportivo,...) Ridderstråle, J.; Nordström, K. *“Karaoke Capitalism”*
- ☞ Los valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la participación, la honestidad, la integridad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Dificultades habituales a la hora de redactar la **Misión**:

- La importante carga de reflexión que lleva dado que es un concepto bastante abstracto si lo comparamos con la “vida real” de la organización.
- Como dice Kotler, es algo similar al concepto que tiene un individuo de sí mismo, ¿estamos cómodos cuando alguien nos pide que hablemos sobre cómo somos? (habitual en entrevistas de trabajo)
- Percepción de utilidad. A primera vista parece poco útil hacer esta reflexión, lo que quiere una organización al hacer un Plan Estratégico es marcar unas pautas de trabajo, no “filosofar” sobre su existencia.
- El momento. El enunciado de la Misión se realiza al comienzo del Plan Estratégico, en frío, los participantes están a la expectativa sobre qué consistirá el proceso, no ha habido pasos anteriores que hayan implicado reflexión... ¡y empezamos con esto!.

8. DAFO



Matriz FODA

	Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	De1	De2	De3	De4
Op1	Emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno				Debilidades a superar para aprovechar las oportunidades del entorno			
Op2								
Op3								
Op4								
Am1	Emplear las fortalezas internas para evitar las amenazas				Debilidades que deben reducirse para evitar las amenazas			
Am2								
Am3								
Am4								

9. METAS – Ejes estratégicos

El motivo no existe siempre para ser alcanzado, sino para servir de punto de mira.

*JOSEPH JOUBERT,
Ensayista y moralista francés*

- ☞ Las metas de la organización son las variables sobre las cuales se pondrá énfasis.
- ☞ Aunque son más específicas que la misión, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro.
- ☞ Agrupan uno o varios objetivos que tienen un ámbito común.
- ☞ Por lo general, no tienen un tiempo definido; son duraderas y con frecuencia no pueden ser medidas en términos cuantitativos.
- ☞ Tratarán de aprovechar las fortalezas ya existentes en la organización.

Ejemplos de **Metas** de un club:

1. Posicionar al club como ejemplo de gestión entre los clubes deportivos de Gipuzkoa.
2. Actuar y ser percibido como líder de nuestra modalidad en el Estado.
3. Ser el principal representante deportivo de nuestra comarca.
4. Desarrollar nuevas oportunidades generadoras de ingresos y beneficios.

10. OBJETIVOS

*Tu mayor competidor es lo que quieres
llegar a ser.*
JIM TAYLOR,
Ex-jugador de fútbol americano

Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira lograr en un período de tiempo determinado.

Características:

1. Es mensurable
2. Tiene un plazo
3. Es realista
4. Es aceptado dentro de la organización

Dificultades a la hora de plantear **Objetivos**:

- Si es la primera vez que se realiza el Plan estratégico de la entidad suele ser complicado establecer objetivos concretos y mensurables
- Audacia con medida. Debemos ser audaces, atrevidos y marcarnos objetivos ambiciosos pero no utopías inalcanzables. ¿Y cómo logramos eso?
- Límites. No intentemos alcanzar demasiados objetivos, somos humanos y tenemos nuestras limitaciones. Hay tendencia a intentar marcar demasiados objetivos. Un número razonable puede ser 4-5 por cada meta.

11. ESTRATEGIAS

- ☞ Con la Misión, las metas y los objetivos de nuestra organización hemos decidido a dónde queremos llegar. Ahora toca contestar ¿cómo llegamos hasta allí?.
- ☞ Posiblemente la selección de estrategias sea el proceso más importante en la elaboración del Plan.
- ☞ En realidad debemos tener en cuenta que se trata de dos pasos: Formular estrategias y Seleccionar las estrategias a aplicar

Resistencias a la hora de plantear **ESTRATEGIAS**:

- **Las dudas.** Es la hora de la verdad, todos queremos lo mejor pero no todos lo consiguen ¿Cómo puedo ser yo uno de los que sí lo logren? Si no intentamos cambiar las estrategias no podemos esperar que los resultados cambien.
- Tendencia al **Karaoke**. Tendemos a copiar experiencias exitosas ¡de otros! y no valoramos si son aplicables o no a nuestra organización.
- **Inercia.** Llevamos tanto tiempo haciendo lo mismo que no se nos ocurren estrategias nuevas.
- **Dogmatismo.** En la misma línea que el punto anterior, tendemos a no salirnos de las ideas preconcebidas, ya sea por experiencia o por imitación. Adaptarse o morir.

12. ACTUACIONES

Lo que puedes hacer, o sueños que puedes hacer, empieza.

JOHANN W. GOETHE,
Novelista, dramaturgo, poeta, científico,
geólogo, botánico, anatomista, físico,
historiador de ciencias, pintor, arquitecto,
diseñador, economista, director de teatro,
minero, filósofo humanista y, durante diez
años, funcionario del Estado en la ciudad
de Weimar.

- ☞ Son los pasos o procesos individuales o de un grupo dentro de la entidad que concretan la estrategia a seguir.
- ☞ Su principal valor es repartir tareas y responsabilidades, calendario, recursos y permitir un mejor seguimiento del cumplimiento de nuestras estrategias (indicadores).
- ☞ Cuidado con establecer procedimientos muy rígidos al diseñar las actuaciones, ¿no confiamos en nuestro equipo humano? Dejar un poco de libertad a la experiencia de los responsables.
- ☞ Muchos autores incluyen las actuaciones como un paso más dentro del proceso de elaboración de un Plan Estratégico. Resulta muy complicado establecer actuaciones muy concretas para dentro de tres años, un periodo en el que las tendencias deportivas, las posibilidades tecnológicas y el resto del entorno puede haber sufrido cambios que hagan de nuestras actuaciones previstas algo inútil. En mi opinión, a no ser que se trate de actuaciones repetitivas durante el periodo de vigencia del plan, considero más adecuado haber marcado las directrices en los puntos anteriores y elaborar Planes de Actuación anuales, más flexibles y adaptables a la realidad de cada momento.

13. INDICADORES

- ☞ Son los instrumentos de medida
- ☞ Deben ser sencillos de obtener
- ☞ Pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los cuantitativos suelen ser más sencillos de obtener.
- ☞ Su revisión permitirá introducir correcciones en el Plan.

Dificultades a la hora de obtener **INDICADORES**:

- Si como se ha comentado en el Análisis, no se tiene el hábito de gestionar con datos, ¿cómo lo hacemos?
- Ha pasado un tiempo desde que se redactó el plan, hay que acordarse de que un responsable lo revise y obtenga los indicadores.
- Tendencia a “retocar” los resultados. Aunque los indicadores sean cuantitativos, en muchos casos siempre llevan un componente de “libre interpretación”. Gracias a él podemos tener buenos resultados. Seamos sinceros, que es para nosotros.

14. Para finalizar

1. **Manuales, no guías:** Los manuales y apuntes de planificación Estratégica, incluido este, tratan de recoger un gran número de aspectos para que puedan ser aplicables a todo tipo de entidades. Creo que la mayoría, o al menos este, no pretenden ser una guía con los pasos a seguir, sino una visión general con los aspectos a tener en cuenta.
2. **Mi Plan es mío:** Cada entidad tiene una realidad diferente, “suena, se parece, sabe y huele” diferente. El responsable del Plan Estratégico debe ser capaz de adaptar el proceso a la realidad de su entidad y elaborar un Plan personalizado a sus necesidades. Si el Plan debe adaptarse, debe hacerlo tanto en el proceso, en el diseño, formato, etc. no sólo en el contenido.
3. **¡Pero si eso ya lo hemos hablado...!:** La experiencia nos ha mostrado que las partes del Plan más enriquecedoras para la organización han sido precisamente las del comienzo, las de pensar sobre cómo queremos que sea la organización, cómo la vemos, etc. Es llamativo observar cómo los miembros de la organización ponen sus diferentes puntos de vista sobre la mesa y cómo esos puntos de vista eran desconocidos para el resto.
4. **Si en el club huele a cerrado hay que abrir las ventanas:** La presencia en los grupos de trabajo de personas externas a la organización es muy importante, los miembros internos deben esforzarse para explicar las cosas con más detalle y es esos detalles dónde se encuentran los diferentes enfoques dentro de la organización.
5. **Un Plan no es una pila alcalina, no es mejor el que más dura:** Ya se ha comentado en el apartado de actuaciones que los planes de actuación anuales pueden resultar mucho más operativos, a no ser que se trate de actuaciones muy complejas (puesta en marcha de nuevas organizaciones, construcción de infraestructuras, etc).

15. Lo que nunca debe olvidarse de un Plan Estratégico

*Tenemos un plan estratégico. Se llama «**hacer cosas**»*

HERB KELLEHER, 1931
Fundador de Southwest Airlines

Un Plan Estratégico no obtiene resultados por sí mismo. Por hacer un símil, no podemos vivir en el plano de una casa, hay que construirla.
El Plan Estratégico nos ayudará a seguir un camino marcado de antemano y de esta forma, tal vez, **podremos trabajar de forma más eficiente.; pero nunca dejar de trabajar.**



Juan M^a Murua