

Módulo 1. Desarrollo de la estrategia

Introducción

El objetivo de este módulo es mostrar cómo han evolucionado y se han profesionalizado los clubes de fútbol, y la importancia que tienen las herramientas típicas del mundo empresarial, como lo es el plan estratégico, en las organizaciones del sector del deporte.

Hace veinte años, los clubes se interesaban, principalmente, en los aspectos deportivos, contratos de patrocinios, TV y en los socios. Actualmente, el universo que rodea a un club es mucho más complejo y hay que tener en cuenta muchos otros grupos de interés (*fans*, instituciones, entre otros) y los canales (redes sociales, páginas web, etc.).

La relación con el fan ha cambiado, así como también los productos que ellos consumen (ya no solo ven los partidos en directo, también quieren saber qué hacen los jugadores antes de salir al campo (*behind the scenes*) o comprar camisetas que son ediciones limitadas. Y es por ello que se necesitan nuevos perfiles de profesionales, específicos y típicos del mundo empresarial.

En este escenario, los clubes no solo representan un espacio deportivo, sino un espacio profesionalizado, donde los contratos con los jugadores se han perfeccionado, se han incrementado los acuerdos con patrocinadores, se han desarrollado plataformas de *streaming* específicas de deporte, por citar algunos impactos.

Para gestionar los clubes como empresas, se necesitan también las herramientas que utilizan las grandes corporaciones y es por ello que se habla de la importancia del plan estratégico, también para clubes e instituciones deportivas.

La modernización llega a todos los niveles y aunque, en general, son los clubes más grandes los que lideran este cambio, es cierto que no es raro ver planes estratégicos en clubes más pequeños de 2.ª división e incluso 2.ª B en España.

A continuación, en este módulo, se desarrollarán las fases o etapas que se transitan en el proceso de construcción de un plan estratégico y los factores de éxito y oportunidades estratégicas que hay que tener en cuenta cuando se trabaja en dicho plan.

Unidad 1.1. Planificación estratégica: dimensiones y fases de desarrollo

Concepto de estrategia y plan estratégico

Antes de ver en detalle cómo se desarrolla un plan estratégico, es importante que veamos qué es la estrategia y su importancia e impacto en las organizaciones.

«La estrategia es un patrón en una corriente de decisiones». **Henry Mintzberg.**

«Sin una brújula, un barco no encontraría su puerto ni sería capaz de estimar el tiempo requerido para llegar allí». **Peter Drucker.**

«Estrategia es el camino para ser únicos». **Michael Porter.**

Entonces, podemos decir que la estrategia es, básicamente, un plan, una hoja de ruta que va guiando a las diferentes áreas y personas para alcanzar los objetivos. Por ello, el resultado final de un plan estratégico es todo el listado de acciones que hay que llevar a cabo durante un determinado período de tiempo para alcanzar todos los objetivos definidos.

En lo relacionado a clubes de fútbol u organizaciones deportivas, es importante tener un gran conocimiento del club o institución para poder identificar los objetivos, las estrategias y las oportunidades que hay, para luego traducirlos en acciones.

Los clubes se dieron cuenta de que sus resultados económicos iban ligados a sus resultados deportivos. Cuando se empieza a ganar partidos y ganar títulos, aumenta la presencia del club en los medios, aumentan los potenciales patrocinadores que quieren ligar su marca a la del club, aumenta el número de *fans* y la motivación de los que están por asistir al club o ver los

partidos televisados, etc. Todo esto genera un círculo virtuoso que hace que los ingresos de la entidad deportiva o club suban. En el caso de perder de manera continuada, las consecuencias son a la inversa.

Hay que tener en cuenta que no se puede ganar de manera indefinida y que estos círculos virtuosos son cíclicos. Por ejemplo, el Milan de Sacchi, el Manchester United de Ferguson, etc. Por lo tanto, es importante intentar desligar al máximo los ingresos de los resultados deportivos. Maximizar los ingresos cuando se está en un ciclo ganador y minimizar las caídas de ingresos cuando se está en un ciclo de pocos títulos. Para ello, los clubes trabajan en buscar nuevas fuentes de ingresos, lo que se denomina una estrategia de diversificación. Para que eso salga bien, se tiene que hacer de una manera organizada y estructurada por medio de un plan estratégico.

Normalmente, los planes estratégicos se hacen para un período de tres a cinco años. No es recomendable hacerlo para más de cinco años, dado que el contexto puede modificarse demasiado y podría quedar invalidado. En el plan estratégico, debe quedar claro qué se quiere alcanzar, cuáles serán los objetivos y por medio de qué estrategias se planea conseguirlos.

El plan estratégico es importante en todo momento: cuando las cosas están saliendo bien y se está generando dinero y alcanzando los objetivos, para saber dónde se puede reinvertir y qué nuevos objetivos definir; pero también, e incluso, quizás, es más importante en momentos no tan buenos, ya que será el plan estratégico para no desviarse del rumbo que se trazó y ver cómo revertir la situación.

Este plan también ayuda a priorizar los temas donde centrarse en el futuro y a definir a qué asignar los recursos de la organización.

Entonces, repasemos algunos beneficios de trabajar en el plan estratégico de un club u organización deportiva:

- Dar dirección estratégica al club (priorización de objetivos).
- Enfocarse en objetivos precisos e importantes.
- Definir cómo alcanzar esos objetivos (accionabilidad del plan).
- Estructurar los objetivos dentro de plazos marcados (anuales, semestrales, etc.).

¿Quién es el encargado de definir el plan estratégico?

Un punto interesante vinculado a este tema es definir quién es el encargado, dentro de una organización, de hacer la planificación estratégica. En este sentido, dependiendo del tamaño de la organización o del club, puede que se tenga un departamento específico encargado de realizar esta tarea o no. Idealmente, es el departamento de estrategia o planificación estratégica quien se encarga de desarrollarlo.



En el caso de clubes pequeños que no tengan esta figura, debería encargarse el área o persona que tenga una visión transversal de todas las áreas del club, tanto internas como externas, y de lo que está pasando allí. Lo ideal es que sea una persona con una mentalidad enfocada en el análisis y la innovación.

A esta tarea la puede desarrollar el director general o CEO (*Chief Executive Officer*), apoyado en el director o encargado de operaciones, como así también en el área o encargado de finanzas, ya que todo plan estratégico debe estar en línea con el plan de negocio del club.

Es clave, entonces, comprender los procesos, conocer los recursos y la situación actual de la organización para enfocarse en el plan estratégico.

Adicionalmente, se necesitará del involucramiento de otras áreas de la organización para el desarrollo del plan estratégico, de las cuales podemos destacar:

- Dirección General
- Recursos Humanos
- Ingresos y/o Operaciones
- Finanzas y/o Corporativo
- Dirección Deportiva
- Innovación
- Sostenibilidad
- Marca
- Transformación y/o Sistemas

Desarrollo del plan estratégico: dimensiones y fases para su desarrollo

Una vez que sabemos por qué es importante el plan estratégico en el sector del deporte en específico y las funciones que tienen que estar involucradas para su desarrollo, vamos a centrarnos, ahora, en cómo se hace un plan estratégico.

Normalmente, el plan estratégico presenta seis partes bien diferenciadas, ya que cada una de ellas tiene un objetivo.

1. Contexto
2. Valores, visión y misión
3. Pilares y objetivos estratégicos
4. Definición de proyectos y acciones
5. Plan económico y análisis de recursos

6. Monitoreo y control

1. El primer paso del plan estratégico es analizar y entender el contexto

Como ya se comentó en el punto anterior, es muy importante, en este paso, hablar con todas las personas clave para entender el contexto del club. Hablar con ellas ayudará a comprender mejor qué hacen, qué necesitan, cuáles son los principales desafíos y las mejores prácticas, qué cosas se pueden mejorar y qué eficiencias se pueden encontrar.

Veamos un ejemplo. En el caso de que un club esté pasando una crisis económica, el plan estratégico deberá proponer cómo revertir esa situación considerando el entorno externo e interno que se presente en ese momento.

En referencia al contexto interno, normalmente se utiliza para su análisis la matriz DAFO.

La sigla FODA es un acrónimo de fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Después de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) y, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en la que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. (“¿Qué es la matriz FODA?”, s. f., <https://www.matrizfoda.com/dafo/>).

Los cuatro factores en el análisis DAFO se definen como:

A nivel interno (sobre las que se tiene control)

- **Fortalezas:** atributos (tangibles e intangibles) y capacidades especiales del emprendimiento que son útiles para lograr sus objetivos “y le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia” (“Análisis de la matriz FODA”, s. f., http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/sistemadeinfo_gestionmicro/anlisis_de_la_matriz_foda.html) (desarrollar una ventaja competitiva).
- **Debilidades:** atributos del emprendimiento que resultan perjudiciales para alcanzar sus objetivos y le provocan una posición desfavorable frente a la competencia (desventaja competitiva).

A nivel externo (sobre las que no se tiene control)

- **Oportunidades:** condiciones externas que son útiles para lograr los objetivos del emprendimiento, su crecimiento y rentabilidad.
- **Amenazas:** condiciones externas que podrían impactar negativamente en el rendimiento del emprendimiento.

Veamos algunos ejemplos de estos elementos:

Ejemplos de **fortalezas** que a un emprendimiento le brindan una ventaja competitiva pueden ser:

- Equipo con experiencia trabajando juntos.
- Buena reputación entre los clientes.
- Base de clientes existente.
- Ventajas de costo, de *know-how*, etcétera.
- Bajos costos de fabricación.
- Equipo de trabajo experimentado en proyectos.
- Buen acceso a canales de distribución.
- Producto con alta demanda y de buena calidad.
- Ventajas en promoción, como publicidad, relaciones públicas, boca a boca y punto de venta.

Una **debilidad** puede definirse como la ausencia de fuerza competitiva. Por ejemplo:

- Falta de equipo.
- Falta de perfil técnico en el equipo (en el caso de que fuera necesario).



- Una marca débil.
- Pobre reputación entre los clientes.
- Baja orientación a la toma de decisiones en función de mediciones previas.
- Crecimiento sin dirección.
- Fallas en el liderazgo del equipo directivo.
- Pobre presencia *online*.
- Procesos desorganizados.
- Estructura de costos no optimizada.
- Falta de acceso a buenas materias primas o recursos naturales.
- Falta de acceso a los canales clave de distribución.
- Bajos niveles de retención de clientes.

El análisis del entorno externo puede revelar **oportunidades** de mayores ventas y crecimiento para el emprendimiento. Algunas de estas pueden ser:

- Disponibilidad de financiación pública.
- Alianzas con empresas del mismo segmento.
- Creación de un consejo de asesores.
- Segmento de mercado en crecimiento.
- Conocimiento de nuevas tecnologías de tendencia.
- Incorporación de redes sociales a la estrategia de *marketing*.
- Competidores que se retiran del mercado.
- *Crowdfunding*.
- Cambios en los hábitos de consumo.
- Posibilidad de adquirir un competidor.
- Creación de nuevos canales de distribución.

Las **amenazas** ambientales externas pueden ser la otra cara de las oportunidades. Estas pueden incluir las siguientes:

- Incremento de la competencia, dado que el producto se transformó en moda o tendencia.
- Cambios socioculturales negativos.



- Cambios tecnológicos que amenazan con hacer obsoleto al producto.
- Nuevas leyes y regulaciones.
- Condiciones macroeconómicas adversas.
- Cambios en los gustos de los consumidores. Consumidores más exigentes.
- Aumento de las barreras comerciales.

Para facilitar el análisis y tener toda la información disponible, el análisis DAFO se presenta en forma de matriz 2 x 2.

Figura 1: Matriz DAFO



Fuente: [Imagen sin título sobre matriz FODA]. (s. f.). Recuperado de <https://aulasdeemploytrabajo.wordpress.com/2017/05/20/dafo-analisis/>

Análisis DAFO aplicado a una empresa del ámbito deportivo

HomeCourt es un *startup* con sede en San José, California, que propone una nueva forma de entrenar. Mediante la combinación de inteligencia artificial y la visión por computador, la *app* en cuestión es capaz de capturar y analizar la calidad de variables como la precisión de tiro, la velocidad, el salto vertical o el tiempo de liberación del balón. Es una forma fácil y rápida para que el usuario desarrolle habilidades de baloncesto sin necesidad de un entrenador.

Debilidades

- Equipo en desarrollo: se requiere contratar y capacitar una gran cantidad de nuevas personas.
- Nuevos en el mercado.
- Altos costes de adquisición de usuarios.
- Equipo con necesidades de capacitarse en idiomas.
- Altos costes fijos.

Amenazas:

- Sector en permanente cambio y desarrollo.
- Competencia: la competencia podría desarrollar nuevas campañas de *marketing*.

Fortalezas:

- HomeCourt y la NBA se están asociando para ofrecer una nueva experiencia móvil de entrenamiento de baloncesto para la próxima generación de jugadores.
- Experiencia única de entrenar.
- Tecnología patentada.
- *Marketing*: agresivo, centrado y enfocado en campañas de *marketing* con objetivos y estrategias claras.

Oportunidades:

- Apunta a un sector que es tendencia en el mundo: el deporte y el cuidado de la salud.
- Acuerdos con grandes marcas deportivas.

El análisis DAFO no debe quedar solo en el diagnóstico, sino que lo más importante es utilizar esa información recopilada para identificar nuevas estrategias y definir nuevos objetivos (o modificar lo planificado).

A nivel general, de la información relevada en un análisis DAFO, se pueden crear planes de acción para los siguientes fines:

- **Aprovechar fortalezas.** El análisis DAFO ayuda a identificar las áreas del emprendimiento que tienen una buena *performance*. Estas áreas le dan al emprendimiento una ventaja competitiva y representan sus factores clave de éxito. Identificar estas fortalezas ayuda a enfocarse en mantenerlas para no perder la ventaja competitiva. Hacer crecer el emprendimiento implica encontrar formas de usar y desarrollar estas fortalezas.

- **Minimizar debilidades.** Como se mencionó previamente, las debilidades son las características que ponen al emprendimiento en desventaja respecto de la competencia. Llevar a cabo un análisis DAFO puede ayudar a identificar estas características y minimizarlas o mejorarlas antes de que se conviertan en un verdadero problema. Al realizar un análisis DAFO, es importante, entonces, ser realista acerca de las debilidades del emprendimiento.
- **Aprovechar oportunidades.** El análisis DAFO ayuda a detectar oportunidades que los emprendedores podrían aprovechar para obtener mayores ganancias y crecimiento de mercado. Las oportunidades son creadas por factores externos, como nuevas redes sociales, tendencias del consumidor, cambios en las plataformas de distribución, cambios en el mercado, entre otros.
- **Contrarrestar amenazas.** Dado que las amenazas son factores externos que podrían causar problemas al emprendimiento, como por ejemplo, cambios en el mercado, una nueva campaña publicitaria de un competidor o una nueva política gubernamental, un análisis DAFO puede ayudar a identificar estas amenazas y las formas de contrarrestarlas según sus fortalezas y debilidades.

Además, se pueden buscar formas de combinar datos de los diferentes aspectos:

- ✓ **Explorar cómo se pueden combinar fortalezas y oportunidades para desarrollar nuevas estrategias.**
- ✓ **Combinar fortalezas y amenazas para identificar las que se puedan eliminar.**
- ✓ **Analizar debilidades y oportunidades para crear una lista de áreas para mejorar.**
- ✓ **Listar aspectos para que se evite que caigan en debilidades o amenazas.**

Es muy importante analizar no solo los aspectos internos, sino también los factores externos, como puede ser la parte política, la económica, la social, la tecnológica, la ambiental y la legal.

Un método muy utilizado y recomendado para hacer análisis externos es el PESTEL.

Figura 2: Análisis PESTEL



Fuente: [Imagen sin título sobre análisis PESTEL]. (s. f.). Recuperado de <https://glutenfreecornerblog.wordpress.com/2016/12/11/analisis-pestel/>

Si tenemos un análisis y un diagnóstico poco sólidos y consistentes, las conclusiones a las que vamos a llegar pueden estar equivocadas, por lo que, cuando se intente implementar el plan, puede que no sea factible hacerlo. Por lo tanto, es importante dedicarle el tiempo adecuado a esta parte de la elaboración del plan estratégico.

Es importante entender que no es lo mismo hacer un plan estratégico para el Manchester United que para el Milan, la Juventus, Madrid o el Barcelona. Cada uno tiene sus características y su manera de hacer e implementar.

En el Barça, por ejemplo, una de las características que lo hace diferente es que el club depende de los socios. Todas las decisiones importantes del club (como hacer un nuevo estadio, cambiar estatutos, cambio de escudo, por citar algunos ejemplos) requieren de una aprobación por parte de los socios y no siempre dejan hacer las acciones que quizás, desde un punto de vista puramente empresarial, tendrían sentido.

Por ejemplo, en 2018 se intentó cambiar el escudo con una imagen mucho más moderna que tuviera más atractivo desde el punto de vista del *marketing*, pero los socios no lo aceptaron. La Juventus y el Atlético de Madrid pudieron modernizar su escudo sin la necesidad de aprobación de sus socios porque, en el caso de la Juventus, es una empresa cotizada y, en el caso del Atlético, forma parte de un grupo inversor.

Este factor hace que, normalmente, la toma y ejecución de decisiones importantes tenga plazos más grandes, menos ágiles y requiera de trabajo adicional.

En España hay solo cuatro equipos que tienen la misma estructura que el FC Barcelona: el Real Madrid, el Athletic de Bilbao y el Osasuna. Por lo tanto, es muy distinto pensar en planes para este tipo de clubes que para otros.

Otro ejemplo que diferencia el FC Barcelona del resto de los clubes deportivos es que tiene seis secciones profesionales (fútbol, fútbol femenino, básquet, *hockey* patines, fútbol sala y balonmano).

Todas estas características específicas de cada club tienen que ser consideradas en el plan estratégico de la entidad.

2. El segundo paso es definir los valores, la visión y la misión del club

Aunque, en general, se tiende a no valorar suficientemente este apartado, es uno de los puntos más importantes del plan estratégico, pues define en una frase lo que se quiere conseguir y la motivación que mueve a la entidad.

- Los valores son las creencias del club. Son muy importantes puesto que guiarán sus acciones. Los valores determinan el carácter del club. **Los valores del FC Barcelona son “la humildad, el esfuerzo, la ambición, el respeto y el trabajo en equipo”** (“Valores”, s. f., <https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad>).
- La visión es la imagen a futuro del club, lo que se espera alcanzar o donde se espera llegar, no el objetivo. La visión es la imagen del futuro deseado que se quiere alcanzar. **En el FC Barcelona se pretende cambiar el mundo a través del deporte.**
- La misión es el fundamento de la existencia del club. **La misión del FC Barcelona “es ser la institución deportiva más admirada, querida y global”** (“Objetivos y proyectos del plan estratégico 2015-2021”, 2017, <https://media-public.fcbarcelona.com/20157/27064491/650347/1.0/650347.pdf?t=1490033981000>). La misión debe ser muy ambiciosa y aspiracional.

Tanto la visión como la misión van a dar el punto de partida para identificar, luego, cuáles son los pilares estratégicos y las acciones que se van a realizar.

Es muy importante tener clara la visión antes de definir los siguientes pasos. Este proceso será iterativo. Normalmente, cuando se identifican los pilares y las acciones, se tiende a revisar la misión y visión del club para asegurar que están vinculadas a todos los proyectos y las acciones que se desea implementar.

3. Luego, nos movemos al tercer paso, donde se identifican los pilares estratégicos y objetivos para el club

“Una buena estrategia comienza con tener el objetivo correcto. [Michel Porter]” (Las grandes lecciones de Michel Porter, el padre de la estrategia empresarial”, s. f.,

<https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>).

“Posteriormente a la estrategia habrá que determinar las tácticas o acciones para su logro. Concentrarse en una o pocas acciones solamente es uno de los errores más comunes de la estrategia. [Michel Porter]” (“Las diez mejores ideas de Michel Porter sobre estrategia en Expomanagement 2011”, 2011, <https://www.luismaram.com/las-10-mejores-ideas-de-michael-porter-sobre-estrategia/>).

Como expresa Michael Porter, la identificación de los pilares estratégicos es fundamental para el desarrollo de una buena estrategia, ya que son los que van a marcar los objetivos y las acciones que luego se desarrollarán.

Los pilares estratégicos son las temáticas en las que se debe apoyar el plan estratégico para conseguir la misión y la visión del club.

Por ejemplo, si se dice que el Barça quiere ser una institución global, es necesario que un pilar estratégico sea la expansión y globalización de la marca.

A medida que se avanza en los pasos de este proceso, puede que se vayan identificando temáticas que no habían surgido antes o que se pueden pensar y agrupar de diferente manera a la planteada originalmente. Por ello, es importante que del paso 3 al 5 siempre se realice un análisis de ida y vuelta, es por ello que lo que se va definiendo no es inamovible, sino que se puede ir modificando o agregando puntos que se identifiquen, que no se habían incorporado inicialmente.

Una vez definidos los pilares, se identifican los objetivos que irán ligados a cada uno de los pilares. Puede haber más de un objetivo por pilar. Siguiendo el ejemplo de la globalización de la marca de Barça, un objetivo podría ser alcanzar el mayor número de seguidores en redes sociales.

A medida que se va implementando el plan estratégico, habrá puntos de control con las personas clave dentro de la organización para asegurar que el plan tiene sentido en su globalidad.

4. En el cuarto paso se trabaja en definir los proyectos y las acciones

Una vez que están definidos los objetivos, se trabaja en la descripción de los proyectos que se deben realizar para alcanzarlos. Los proyectos o acciones tienen que ser accionables y medibles, por lo que es importante concretar y detallar cada proyecto y acción.

Siguiendo el ejemplo anterior de globalizar la marca Barça, si se quiere ser el número 1 en seguidores en redes sociales se deberá trazar un plan para llegar al objetivo. En este caso, se

podrían abrir nuevas redes sociales además de las ya existentes, en el mercado chino, por ejemplo, como TikTok o WeChat.

También es importante considerar la variable tiempo, porque muchas acciones son dependientes entre ellas, por ello, ir analizando y estructurando de temática a proyecto y de proyecto a acción ayuda también a ordenarlas en el tiempo.

Al final, cada proyecto debe tener un inicio y un fin, y se tiene que ir dividiendo para ir concretando diferentes metas. Por ejemplo, si se desea abrir el canal de WeChat, primero es necesario crear contenido en chino, y es probable que, para ello, se deba contratar a una agencia que realice ese trabajo.

Repasando, hasta el punto 4 se debe analizar y entender el contexto, definir la visión, misión y los valores. Luego, identificar los pilares estratégicos y cuáles serán los objetivos a largo plazo para, finalmente, definir los proyectos y las acciones.

5. Una vez que se sabe qué se quiere hacer y adónde se quiere llegar, se puede pasar al quinto paso, relacionado con la viabilidad económica

En este punto, ya se tiene el esqueleto del plan estratégico y ahora hay que entender si se cuenta con los recursos adecuados (tanto económicos como de personal) para poder cumplir con el plan establecido.

Está claro que es muy complicado definir cuánto costará realizar las acciones de manera exacta, pero sí es importante que, en líneas generales, se tenga una idea de cuánto se necesita para alcanzar los diferentes objetivos.

Por ejemplo, si se desea abrir un *e-commerce*, se debe trabajar en proyecciones financieras para entender tanto cuánto costará la implementación como los ingresos que se podrán generar por ese canal.

También es importante conocer cuánta gente se va a necesitar, y acá está el plan relacionado con la gente. Cuando se hace el plan de negocio y el plan estratégico, ambos van ligados a un incremento o decrecimiento de la estructura de la organización. Es decir, si se desea abrir nuevos departamentos, por ejemplo, se va a necesitar invertir en esa dirección, ya que eso implicará contratar a más personal.

Muchas veces se utilizan servicios profesionales, como consultoras o agencias, para el desarrollo de proyectos específicos, y evitar, así, hacer crecer la estructura de la organización de manera desmesurada.

Veamos otro ejemplo, un objetivo importante que estaba en el plan estratégico del Barça (2015/2021) era profesionalizar el equipo femenino de fútbol (“Objetivos y proyectos del plan estratégico 2015-2021”, 2017, <https://media-public.fcbarcelona.com/20157/27064491/650347/1.0/650347.pdf?t=1490033981000>), se trabajó en ello y, a fines del año 2021, llegaron a la final de la Champions. Esto fue el resultado



de una decisión del plan estratégico. Por ello, se analizó y planificó cómo se iba a profesionalizar el equipo para intentar ganar los títulos más importantes a finales del 2021, cuánto se podía invertir en jugadores, en *staff*, cuánta gente se iba a necesitar, cuánto se iba a tener que invertir en campos de entrenamiento, materiales y todos los recursos necesarios.

Una vez cuantificado el importe que puede aportar cada proyecto (en términos de ingresos, costes e inversiones), se tiene que consolidar y presentar el plan de negocio de la organización.

6. Finalmente, llegamos al sexto paso, referido al monitoreo o control

No es recomendable hacer el plan estratégico y medirlo en cinco años, cuando se va cumpliendo el plazo. Lo ideal es que cada departamento vaya revisando los objetivos de manera mensual y luego consolidar la revisión de todo el plan cada seis meses. Es preciso entender cómo se va avanzando y, si es necesario, hacer algún ajuste.

También hay que tener en cuenta que los planes no son lineales, lo que significa que, si es a tres años, en el primer año se tiene que hacer un tercio de las cosas. Normalmente, al inicio se realizan muchas cosas (*quick wins*) y luego hay un decrecimiento (se empiezan las iniciativas a largo plazo) y la parte de consolidación del plan. Es al final del plan cuando se deberían recoger todos los beneficios de estas iniciativas a más largo plazo.

Es muy importante tener muy claro cuáles son los proyectos prioritarios. Y, por eso, también es importante que el club, más allá de tener el plan estratégico, también tenga el cuadro de mando integral, herramienta que luego veremos y que permite ir monitoreando el trabajo que se va haciendo.

Es importante, también, que ese monitoreo sirva para actualizar o reemplazar las acciones que se habían definido, ante cambios en el contexto o la organización que así lo requieran. Quizás, el tercer o cuarto año, porque han pasado ciertas cosas en el club, haya cosas que modificar.

Por ejemplo, se define que se quiere conseguir una cantidad de millones al final del plan. Y, si en los primeros años se está muy por debajo, se pierde el valor del realismo y la organización puede desmotivarse al ver que no se llegarán a alcanzar los objetivos definidos. Por lo tanto, para que toda la gente esté alineada, es importante, también, que se midan los resultados, pero que se ajusten a la realidad que va cambiando, de ser necesario. Esto no significa que se podrán ir actualizando para abajo en caso de no llegar, pero si la distancia es insalvable, es importante que se realicen medidas para ajustar o recortar las diferencias.

Unidad 1.2. Estrategia: factores clave de éxito y oportunidades estratégicas

Factores clave para el éxito

Una vez analizado cómo se realiza un plan estratégico, veremos cuáles son los *key success factors* o factores clave de éxito.

Los factores clave de éxito son todos los elementos o causas clave que hay que asegurar que pasen para garantizar que se cumplan los objetivos definidos. Los factores clave de éxito se basan en experiencias pasadas y definen cuáles son los puntos que son importantes o los elementos que se deben tener en cuenta para que las probabilidades de éxito sean mayores.

Algo fundamental para considerar en este proceso son las características que presenta el sector en el que se está trabajando, en caso de no comprender en detalle su funcionamiento, se debe investigar y profundizar en ello, en este caso, en el sector deportivo y de entretenimiento.

Para realizar la planificación estratégica de la organización se debe contar con un acabado análisis tanto externo (industria, sector) como interno (organización), para que, en función de ese análisis y diagnóstico, se puedan definir los objetivos y acciones que se van a realizar.

Es importante, lógicamente, tener en cuenta la parte deportiva y del negocio, pero también hay que considerar las dimensiones política, social y económica del club.

La utilización de *frameworks* puede ayudar en la parte de descubrimiento de los puntos fuertes y débiles del club, así como áreas de mejora.

Otro aspecto importante que se debe considerar cuando se está trabajando en un plan estratégico es dedicar el tiempo necesario. Un análisis profundo y exhaustivo y una planificación detallada no se pueden realizar en una semana, ya que es muy probable que, de ese modo, no se cuente con todo lo necesario. En este proceso, es importante hablar con las personas clave, entender los entornos y poder definir así los objetivos y las estrategias para su ejecución.

Normalmente, la creación del plan estratégico dura entre tres y nueve meses, dependiendo de la complejidad del club.

Otro punto muy importante y clave es tener el soporte total de los directivos y ejecutivos del club, por ello la importancia de hablar con las personas clave en el proceso de recolección de información y análisis, ya que se puede hacer un excelente plan estratégico, pero si la dirección del club no está de acuerdo, no dará el apoyo y el soporte necesarios para que todas las áreas se comprometan a trabajar en línea con el plan para alcanzar los objetivos. El apoyo de la dirección es clave para una correcta y exitosa implementación.

También es importante, tal como vimos anteriormente, que ese plan sea motivador, pero realista, no sirve de nada plantear objetivos que, de tan ambiciosos, no sean alcanzables con los recursos y situación actual de la organización.

Si, por ejemplo, consideramos a un club de segunda división y queremos que en tres años esté en la Champions, sería realmente muy ambicioso y también poco realista, ya que lo ideal sería plantear que debería ascender el primer año, quedar entre los cuatro primeros el segundo y ganar la Champions en el tercer año. Si los objetivos no son realistas, el plan puede convertirse en un desmotivador fuerte para todos los miembros de la organización.

Otro punto muy importante es compartir el plan con los departamentos implicados. Para conseguir los resultados, es necesario que la organización esté alineada, y para conseguir que se alineen, es importante tener una buena comunicación del plan, ya sea en sesiones grandes o en sesiones individuales, con los responsables de los departamentos. Los objetivos de los departamentos tienen que ir orientados a conseguir las acciones del plan. Es necesario el compromiso de todos los miembros del club para alcanzar los objetivos marcados. Definidos los objetivos del club, luego, se bajarán a nivel de área o departamento y, finalmente, a objetivos individuales.

El control y monitoreo del plan también es un tema fundamental para ir evaluando, en el día a día, cómo se está trabajando en la consecución de los objetivos planteados. Ver los avances y las desviaciones para ir ajustando es un punto clave. Habrá situaciones, por ejemplo, la covid-19, que puede hacer repensar y revisar el plan estratégico.

En el mundo del deporte, no es recomendable definir un plan a más de cinco años. Hay sectores más estables, pero no es el caso del deportivo y de entretenimiento.

En conclusión, los factores que hay que controlar para que un plan estratégico tenga éxito son los siguientes:

- El plan no se debe realizar a más de 5 años, idealmente, se debe plantear a 3 años.
- Es necesario tener una visión global de todo el club y departamentos.
- Se tiene que dedicar bastante tiempo a entender el club y sus procesos internos.
- Se debe tener el soporte y respaldo del equipo directivo y ejecutivo (CEO y personas clave de la organización).
- El plan debe ser exigente y ambicioso, pero realista.
- Se debe realizar una buena comunicación del plan a todos los departamentos implicados.
- Es necesario alinear los objetivos de los departamentos con los del plan.
- Es fundamental hacer un seguimiento regular e ir ajustando el plan, de ser necesario.

Oportunidades estratégicas

Otro punto importante para trabajar en el proceso del armado del plan estratégico es identificar las oportunidades estratégicas que luego se van a traducir en objetivos y proyectos.

Las oportunidades estratégicas están relacionadas con circunstancias o factores que se encuentran en el entorno o contexto, y se presentan como óptimos u oportunos para conseguir los objetivos definidos.

Para poder identificarlas, se debe estar atento y actualizado a lo que sucede en el sector y la industria del deporte, ir de lo general a lo particular, analizar lo que sucede en el entorno o mercado del club, tener muy buen conocimiento de la institución y relacionarse con todas las personas que están en el día a día, sobre todo con las personas clave en la gestión y en la toma de decisiones.

Un concepto muy aplicado en la industria es el de *benchmarking*.

Podemos definir este concepto como una técnica que consiste en fijarse en las mejores prácticas que llevan a cabo otras empresas y tomarlas como referencia. Estas empresas pueden ser competidores directos o bien organizaciones que pertenecen a otro sector. Y el objetivo está en llevar a cabo estas prácticas por la propia empresa y añadir las mejoras que se estimen convenientes.

Este concepto parte de la idea de que, en la actualidad, está todo creado y de que, por tanto, resulta difícil crear nuevas cosas. Se quiere transmitir que no es necesario gastar dinero ni tiempo, siempre que podamos tomar empresas referentes para mejorar sus prácticas y obtener mejores resultados.

El benchmarking no es copiar a la competencia, sino aprender de sus acciones y sus éxitos para aplicar, posteriormente, lo aprendido e introducir los cambios necesarios para una mejora continua. (“¿Qué se entiende por *benchmarking* y cómo aplicarlo?”, 2017, <https://www.im.education/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/>).

En esa línea, el Barça, como club, tiene en cuenta lo que hacen otros clubes y ligas, por ejemplo, la NBA, aunque sea un deporte diferente, está dentro del sector deportivo y se trabaja para identificar cuál es la experiencia de todos los *fans* dentro del estadio, ya que ellos tienen mucho más desarrollado ese proceso.

Se analiza también lo que se hace en la Fórmula 1, cómo están tratando los VIP que van a Montecarlo, como ejemplo de mejores prácticas en la gestión de palcos.

También se considera lo que se hace en Disney o Netflix, cómo trabajan allí la experiencia del cliente en el entretenimiento, cuál es la experiencia del usuario al utilizar la plataforma de *streaming*, entre otros puntos.

Por ello, en este ejercicio, se puede comparar el club con otros sectores o con otros deportes y luego ir analizando cómo ajustarlos o aplicarlos al club.

Como vimos, en el proceso estratégico es fundamental tener muy claro a qué variables se debe estar atento para analizar.

En la identificación de oportunidades se debe trabajar en los procesos de la institución. Teniendo en claro los mapas de procesos, comprendiendo los flujos para cada actividad del club y cuál es el proceso que sigue, luego será más fácil identificar las brechas en las que trabajar para lograr las eficiencias. Dicho de otra manera, es importante identificar dónde se está en el momento actual, qué se está haciendo y adónde nos gustaría llegar, ello proporciona información estratégica que, claramente, se debe considerar en el plan.

No solamente los procesos dan información, también lo hacen los datos históricos del club o datos de externos como, por ejemplo, consultoras. Un análisis de los datos puede ayudar a identificar nuevos segmentos de mercado que no estén cubiertos en la actualidad, nuevos productos o servicios, o nuevos usos para los ya existentes. En el Barça, por ejemplo, un nuevo segmento con el que se trabaja hace un tiempo es el de las mujeres jóvenes. A partir de detectarse un fuerte incremento en redes sociales y en datos de clubes sobre el interés de este colectivo, se trabaja en campañas específicas con contenido de fútbol femenino, entre otras cosas.

Los cambios en las políticas o legislación también pueden ser fuente de nuevas oportunidades. Por ejemplo, cuando salió la Ley Bosman¹ cambió la política de traspasos de jugadores entre clubes dentro de la Unión Europea. Esto dio la oportunidad a los clubes de fichar más jugadores que no eran del país del club de origen. Cambiaron las “reglas del juego” y aparecieron oportunidades, en este caso, en el traspaso de jugadores.

Ver caso completo en:

Ley Bosman. (s. f.). Mis entrenamientos de fútbol. Recuperado de <https://www.misentrenamientosdefutbol.com/diccionario/ley-bosman>

Otra alternativa es trabajar en procesos disruptivos o de innovación. Lo más común hoy, por ejemplo, es el uso de tecnología.

¹ T. J. U. E., “Bosman”, (1995).



Un ejemplo es la utilización de plataformas de CRM donde se tiene toda la información integrada de los *fans*, donde se registran sus características, los momentos de asistencia al campo, las entradas que han comprado, si adquirieron productos especiales como camisetas u otros similares, entre otra información que estos sistemas de CRM permiten guardar para luego trabajar.

El hecho de tener mucha información y de tenerla disponible de una manera fácil y sencilla puede impactar en reducción de costes y también puede permitir la identificación de microsegmentos de mercado para atacar.

Otro ejemplo de tecnología disruptiva que está ofreciendo muchas oportunidades es la inteligencia artificial. La aplicación de nuevas tecnologías hace que sea mucho más barato el tratamiento de datos y, consecuentemente, el conocimiento del club o del mercado, que puede ayudar en la detección de oportunidades estratégicas.

Las oportunidades no siempre vienen por el incremento de los ingresos, también pueden venir por la reducción de costes (las cuales son más eficientes).

En conclusión, las oportunidades estratégicas pueden venir de las siguientes circunstancias:

- Mejoras de procesos (eficiencias).
- Identificación de nuevos segmentos de mercado no cubiertos.
- Surgimiento de nuevas legislaciones o políticas.
- Cambios disruptivos del mercado, como la tecnología o inteligencia artificial.

Referencias

Análisis de la matriz FODA. (s. f.). Universidad de La Punta. Gobierno de San Luis. Recuperado de http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/sistemadeinfo_gestionmicro/anlisis_de_la_matriz_foda.html

[Imagen sin título sobre análisis PESTEL]. (s. f.). Recuperado de <https://glutenfreecornerblog.wordpress.com/2016/12/11/analisis-pestel/>

[Imagen sin título sobre matriz FODA]. (s. f.). Recuperado de <https://aulasdeemploytrabajo.wordpress.com/2017/05/20/dafo-analisis/>

Las diez mejores ideas de Michel Porter sobre estrategia en Expomanagement 2011. (2011). Luis Maran. *Marketing retando al status quo*. Recuperado de <https://www.luismaram.com/las-10-mejores-ideas-de-michael-porter-sobre-estrategia/>

Las grandes lecciones de Michel Porter, el padre de la estrategia empresarial. (s. f.). Instituto de Estudios Bursátiles. Recuperado de <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>

Objetivos y proyectos del plan estratégico 2015-2021. (2017). Departamento de Planificación Estratégica e Innovación. FC Barcelona. Recuperado de <https://media-public.fcbarcelona.com/20157/27064491/650347/1.0/650347.pdf?t=1490033981000>

¿Qué es la matriz FODA? (s. f.). Matriz FODA. Recuperado de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

¿Qué se entiende por *benchmarking* y cómo aplicarlo? (2017). Digital Business School. Recuperado de <https://www.im.education/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/>

T. J. U. E., “Bosman”, (1995).

Valores. (s. f.). FC Barcelona. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad>