

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 3. PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y EMPRESAS DEPORTIVAS



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## Unidad 3.1. Bases de la planeación estratégica

### 3.1.1. Introducción

El fútbol en su transición de ser visto como un deporte a una empresa, obligó a la ejecución de cambios desde todos los puntos de vista, incluidos la estructura y gestión administrativa. Dentro de los cambios a tener en cuenta está el hecho de que los clubes de fútbol de alguna manera deben migrar de organizaciones sin ánimo de lucro, a organizaciones lucrativas, tema que ya fue expuesto con anterioridad. Antes de continuar, debemos insistir en que la empresa futbolística es parte de la industria del entretenimiento y aprovechamiento del tiempo libre.

Podríamos decir entonces que la empresa futbolística está obligada a profesionalizarse desde todos los puntos de vista, definiendo de manera clara sus áreas de administración y producción, y generando sinergia entre lo administrativo, financiero, comercial, comunicaciones y seguridad. Esto cobra especial importancia al comprender que, al final de los procesos productivos, los ítems anteriores se convertirán en el portafolio de bienes y servicios de la empresa futbolística, y eso es lo que consumirán nuestros clientes.

Los clientes del fútbol han dejado de asistir a los estadios, por un lado, porque los eventos no están ofreciendo las necesidades básicas de seguridad y comodidad. Por otro lado, debido a que a través de la televisión el hogar, los bares, los restaurantes, etc. se han convertido en espacios de consumo "solo" del producto fútbol que representa el deportista. Esta temática será analizada en detalle en el próximo curso.

Es importante entender que el objetivo principal del concepto del entretenimiento y aprovechamiento del tiempo libre es ofrecer al ser humano experiencias positivas. Se trata de espacios fuera de lo laboral donde se fortalezca la salud mental y física.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

**Según la OMS (s.f.), “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (<https://bit.ly/31m3tyw>). La OMS sostiene, además, que en diferentes estudios científicos sobre el ejercicio físico y la recreación se demostró que la práctica de actividad física, así como un adecuado aprovechamiento del tiempo libre, generan grandes beneficios para el equilibrio mental del ser humano.**

A continuación, avanzaremos sobre la planeación estratégica, esta es la herramienta empresarial por medio de la cual lograremos los objetivos trazados (sean a corto, mediano o largo plazo). El concepto de organización empresarial de seguridad al interior de la empresa futbolística debe estar asociado con la visión, misión y valores, objetivos, estrategias y debilidades y fortalezas, explicitados en la planificación estratégica.

Se define la planeación estratégica como una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben seguir las organizaciones para alcanzar sus metas previstas, con el objetivo de afrontar de buena manera los cambios y retos que impone su entorno. La planeación estratégica es una herramienta fundamental en la formulación y definición de objetivos y, especialmente, de los planes de acción para implementar.

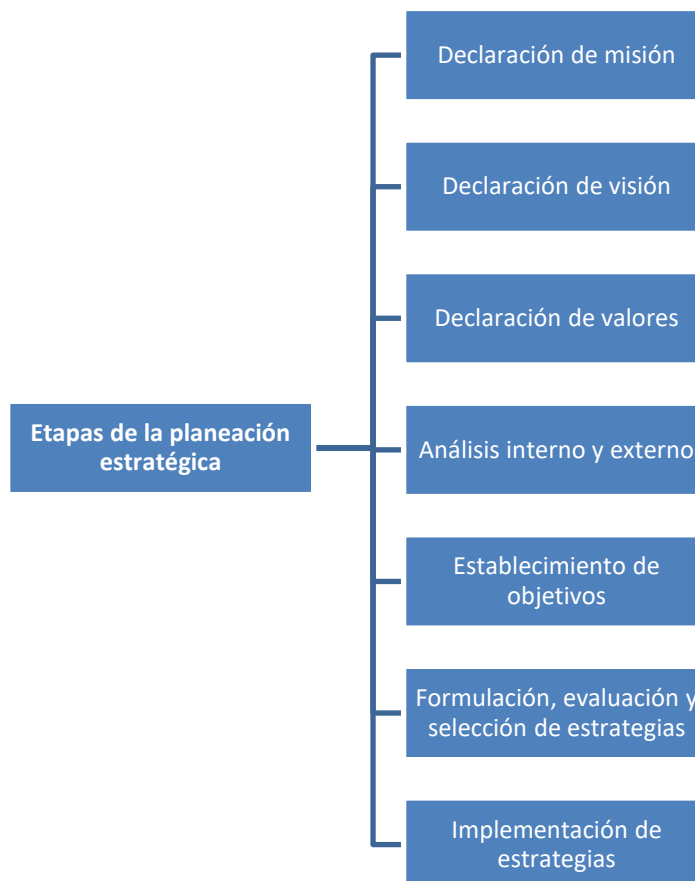
**Es importante entender que la planeación estratégica no es una herramienta de predicciones futuristas, no elimina riesgos, pero sí los puede identificar a fin de potencializar la toma de decisiones.**

## Unidad 3.2. Planificación estratégica de empresas, aplicado a eventos deportivos

### 3.2.1. Introducción

Veremos a continuación, de manera rápida, cómo se relacionan y definen las etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica (ver figura 1). Para asociar la planeación estratégica al ítem empresarial y al ítem de seguridad, llevaremos a cabo una redacción conjunta de dichos ítem:

Figura 1: Etapas de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia.

- a. Declaración de misión. Es el sentido o la razón de ser de una empresa. La misión indica de manera concreta la actividad específica de la empresa y responde a las preguntas “quiénes somos” y “qué hacemos”.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

La misión es una forma de presentar, interna y externamente, la filosofía de la empresa. Esta tiene que ser definida por los propietarios de las empresas de manera clara y sencilla con el fin de que se entienda fácilmente y sea aplicada por todos los miembros de la organización. Este punto se convierte en un factor relevante para los encargados de la seguridad de la empresa futbolística, ya que el concepto de seguridad debe identificarse con la visión de la empresa en lo que respecta a la oferta de productos y servicios, y de los espacios y conductas de consumo.

A continuación, algunos ejemplos de la misión de organizaciones deportivas del fútbol:

Federación Colombiana de Fútbol

“Máximo organismo del Fútbol en Colombia que desarrolla la cultura física a través del fútbol y sus deportes anexos aprobados por FIFA, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana” (FCF, 2018, <https://bit.ly/3kdXx3d>).

Federación Ecuatoriana de Fútbol

Ser un promotor de cambio positivo para las vidas de todos los ecuatorianos, desarrollando, fortaleciendo y gestionando las actividades del fútbol nacional; mediante la transmisión de valores y principios con el afán de transformar realidades sociales y traer unión al país a través de nuestros combinados nacionales y la presentación de espectáculos deportivos de alta calidad (FEF, 2020, <https://bit.ly/31h2U9k>)

Federación Boliviana de Fútbol

“Contribuir a través de los valores y desarrollo del fútbol a la evolución de la Sociedad Boliviana” (FBF, s.f., <https://bit.ly/2BWDgxU>).

Como podemos observar, en estos ejemplos de misión, se apunta al mejoramiento de la calidad de vida de la población, transmisión de valores y principios con el afán de transformar realidades sociales a través del fútbol. A partir de estas misiones, es posible vislumbrar que el concepto de seguridad, entendida ella como la generación de espacios de consumo seguros y saludables, es compatible con la filosofía de las misiones. Esto confirma, una vez más, que el concepto de seguridad debe ser directamente proporcional a la misión de la empresa futbolística.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

- b. Declaración de visión. La visión de una empresa es la declaración por medio de la cual la organización se proyecta hacia el futuro, tomando como base los objetivos trazados.

A diferencia de la misión que responde a la pregunta “cuál es nuestra razón de ser”, la visión responde a la pregunta: “a donde quiero llegar” o “qué quiero llegar a ser”. La visión está estrechamente relacionada con la misión, ya que para llegar a ser lo que queremos, se debe tener claro quiénes somos y qué hacemos.

Vamos a mirar con detenimiento la visión de las federaciones miembro que se tuvieron como ejemplo en el caso de la misión.

Federación Colombiana de Fútbol

“Ser una entidad reconocida a nivel nacional e internacional por su liderazgo y excelencia en el desarrollo integral y sostenible del deporte, la recreación y la educación física” (FCF, 2018, <https://bit.ly/3kdXx3d>).

Federación Ecuatoriana de Fútbol

“Ser referentes en Sudamérica a nivel de Federación, en el modelo de gestión institucional en los ámbitos deportivo, administrativo, tecnológico y financiero” (FEF, 2020, <https://bit.ly/31h2U9k>).

Federación Boliviana de Fútbol

“Posicionarse como institución referente a nivel nacional e internacional, mediante una gestión excelente que nos lleve a la masificación y profesionalización del fútbol en Bolivia” (FBF, s.f., <https://bit.ly/2BWDgxU>).

Como podemos observar, estas visiones buscan una proyección a futuro como empresa modelo, con liderazgo, a fin de posicionarse en el mercado como un ejemplo influyente. Esto confirma que el concepto de seguridad también es compatible con la filosofía de las visiones enunciadas y, al igual que la misión, el concepto de seguridad debe ser directamente proporcional a la visión de la empresa futbolística.

En conclusión, la visión y misión son el ADN de las empresas, entendido a este ADN como la razón de ser y el cómo quiero ser. Un requisito fundamental es que, todo el capital humano (incluyendo la máxima cabeza de la organización), debe conocer y estar indiscutiblemente identificados con la misión y visión de la empresa.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

El capital humano es el punto de partida para la proyección de un todo, relacionado con lo intrínseco y extrínseco de la razón de ser y lo que queremos ser como empresa del fútbol. Es imprescindible tener en cuenta que la visión y la misión no solo aplican para la calidad de los procesos y procedimientos administrativos y deportivos; sino que también aplican al espectáculo deportivo del fútbol (partido de fútbol), el cual se convierte en una de las principales vitrinas de ventas del producto y servicio fútbol.

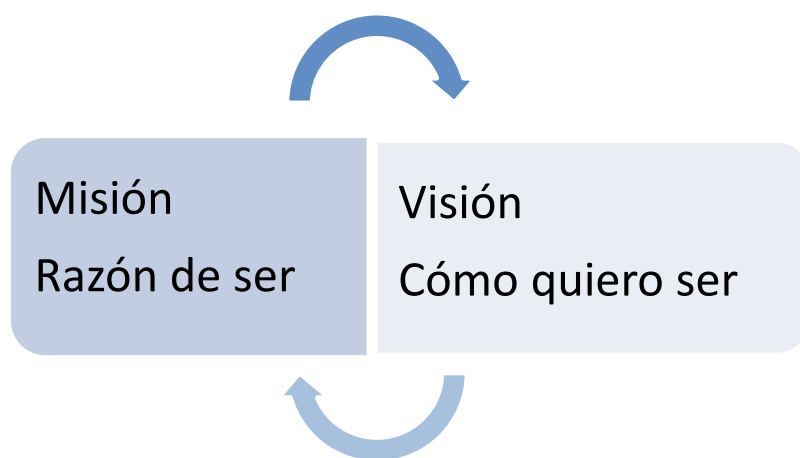


Figura 2:  
Relación misión  
y visión

Fuente:  
elaboración  
propia.

Para Scheinsohn (1996), la misión es la razón de ser de la organización, es un propósito a largo plazo. Delimita el campo de acción con el objeto de concentrar los recursos y esfuerzos de la organización. La misión estructura el marco dentro del cual el gerente/director va a operar. Es posible que en su devenir la empresa cambie o amplíe su misión (diversificación).

**La misión y visión responden a las afirmaciones: quiénes somos; cuál es el rumbo a seguir; cuáles son las metas a alcanzar.**

Si bien el cliente, como consumidor de productos y servicios, es la razón de ser de la empresa futbolística, el estadio cobra una relevancia importante, toda vez que es la vitrina de ventas del producto (jugador) y servicio (estadio). Esto es porque, en esos

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

momentos, el estadio se convierte en el espacio que más visibiliza y expone a la empresa en lo que tiene que ver con sus estándares de calidad y servicio. Por otro lado, es el estadio donde se reflejan los procesos administrativos y deportivos definidos anteriormente.

Debemos entender que, en el estadio, la empresa fútbol visibiliza todo el proceso deportivo a través de lo que se conoce como partido de fútbol o competencia deportiva. Sin lugar a duda, el evento, se convierte el eje central de la empresa futbolística ya que, a través de los logros deportivos puede potenciar su ingreso, sponsors, posicionamiento, competitividad, imagen, entre otros. El estadio, a través de su infraestructura segura y cómoda, y el capital humano que trabaja para el día del partido deben aportar a la razón de ser (misión) y la visión.

En conclusión, el concepto de seguridad de la empresa futbolística debe ir de la mano de la declaración de la misión y visión, y los clientes deben encajar en dichas declaraciones, a través de conductas de consumo que contribuyan con el bienestar de la empresa, especialmente en lo que atañe a la imagen corporativa.

Declaración de valores. Los valores de una empresa corresponden a los principios éticos, creencias o cualidades, que se traducen a la cultura de esta, creando pautas de comportamiento. Asimismo, los valores representan la personalidad de la empresa, vista esta como una marca. Es importante tener en cuenta que los valores no pueden ser vistos como los deseos de los altos directivos, sino que tienen que ser una realidad, considerando que los valores son herramientas para relacionarnos y actuar con los clientes, proveedores, colaboradores, competidores, etc.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

Cada empresa decide cuáles son los valores que guían sus acciones, dependiendo del momento histórico en que se encuentre. Por ejemplo:

- Rectitud
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Confianza
- Responsabilidad
- Eficiencia



Figura 3:  
Valores de  
una empresa

Fuente:  
elaboración  
propia.

Análisis interno y externo. No es necesario trabajar aquí al análisis FODA desde un punto de vista empresarial (respecto a las fortalezas internas versus las oportunidades que nos brinda el entorno, y las debilidades al interior de las organizaciones deportivas versus las amenazas que provienen del exterior). Debido a que debemos proyectar la planeación estratégica con base en el concepto de seguridad, vamos a realizar un análisis FODA relacionado a amenazas de tipo antrópicas, técnico y naturales que pudieran impactar el espectáculo deportivo (día del partido) y el evento en general.

El mercado del deporte se mueve con ímpetu y está expuesto a cambios desde todos los puntos de vista, especialmente en su entorno social. Por tal motivo, se debe estar en permanente análisis de las diferentes fuerzas internas y externas. El análisis FODA nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades que corresponden a la interna de las empresas y las oportunidades y amenazas las cuales provienen del exterior de ellas. En consecuencia, la ecuación consiste en analizar las fortalezas y debilidades, para poder disminuir las debilidades y poder afrontar y aprovechar las oportunidades.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

Figura 4: Análisis FODA

	Internos	Entorno
Positivos	¿Cuáles son tus <b>fortalezas</b> en comparación con tus competidores? ¿Estás <b>aprovechando</b> al máximo tus fortalezas?	¿Qué <b>oportunidades</b> hay en el mercado? ¿Qué estás haciendo para <b>apoderarte</b> de esas oportunidades?
Negativos	¿Cuáles son tus <b>debilidades</b> ? ¿Qué estás haciendo para fortalecer tus puntos débiles y <b>disminuir tu vulnerabilidad</b> ?	¿Cuáles son tus <b>amenazas</b> ? ¿Estás considerando un <b>plan alternativo</b> en caso que esas amenazas se hagan realidad?

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a los análisis internos y externos aplicados al concepto de seguridad de la empresa fútbol, con foco en el espectáculo, estos difieren de lo administrativo en cuanto a su contenido, no obstante, su estructura se mantiene. Su diferenciación radica en que para el caso que nos ocupa, se tendrán en cuenta una serie de factores que están definidos en su génesis y que, desde el punto de vista de lo que se conoce como la “gestión del riesgo”, son conocidos técnicamente como amenazas. Estas se dividen en antrópicas, técnicas y naturales. Cuando abordemos los conceptos integrales de seguridad del espectáculo deportivo, nos extenderemos al respecto.

- c. Establecimiento de objetivos. El político y orador romano Séneca mencionó, “No hay viento favorable para el barco que no sabe hacia dónde va”.

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

Los objetivos de la empresa son las metas para alcanzar durante un período específico de tiempo. Los objetivos y las metas obligatoriamente tienen que estar dentro del concepto de negocio que se pretende conformar con las siguientes premisas:

- Las metas y objetivos tienen que ser realistas, alcanzables, claros y medibles, enmarcadas dentro de todas las capacidades de una empresa. Objetivo y metas contrarios a lo anterior, conducen al fracaso.
- Las metas y objetivos tienen que ir de la mano de la realidad administrativa, económica y operacional de la empresa.
- Las metas y objetivos irán en incremento de su alcance y dificultad a medida que se van cumpliendo.
- Una empresa que no proyecte objetivos y metas, no sabe a dónde va, no tiene futuro.



Figura 5: Crecimiento y objetivos

Fuente: [imagen sin título sobre crecimiento y objetivos], s.f., <https://bit.ly/2PkHimQ>

Sin duda, debemos tener establecido el punto o meta final a donde llegar a través de un camino trazado en el tiempo, optimizando los esfuerzos y recursos necesarios. Y uno de tantos objetivos de la empresa futbolística, es definir los objetivos en lo que respecta al concepto de seguridad del espectáculo deportivo (partido de fútbol), para esto nos haremos las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo o meta en torno a lo que queremos como concepto de seguridad para el espectáculo deportivo?

¿Cuál es el objetivo o meta en torno a lo que queremos como escenario deportivo en favor de nuestros clientes?

# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

¿Cuál es el objetivo o meta en torno a lo que queremos establecer como concepto de atención al cliente para el servicio de estadio?

¿Cuál es el objetivo o meta en torno a lo que queremos establecer como espacios de consumo?

¿Cuál es el objetivo o meta en torno a lo que queremos establecer como conductas de consumo de nuestros clientes?

Sin objetivos definidos no será posible obtener resultados y, por otro lado, la selección de la estrategia no será acorde a las necesidades de la empresa y clientes o consumidores.

- d. Formulación, evaluación y selección de estrategias. Una vez establecidos los objetivos, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, para esto se debe tener en cuenta los resultados arrojados en el análisis FODA. Un aspecto importante para tener en cuenta es que las estrategias seleccionadas deben ser coherentes con la visión, misión y los valores de la empresa. Este tema lo veremos en profundidad al adentrarnos en concepto integral de seguridad de estadios.
- e. Implementación de estrategias. No es otra cosa diferente a la puesta en marcha del plan estratégico. Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:
- Seguimiento. La función del seguimiento es ofrecer en tiempo real información permanente en torno a la implementación de la estrategia versus la ejecución de las actividades y los objetivos trazados. Esto permitirá potencializar lo que se va realizando con éxito e implementar cambios a fin de dar mejor respuesta a los problemas que se presenten.
  - Control. Parte fundamental en un proceso de planeación estratégica es llevar controles. A través de estos se verifica el cumplimiento de las acciones en el tiempo, se realizan evaluaciones y determinan fallas operacionales a tiempo con su respectivo correctivo. Los procesos de control pueden conducir a llevar a cabo procesos de reingeniería respecto a la visión, misión, objetivos, recurso humano encargado de la implementación, distribución de los recursos, una mayor inversión y, formulación de nuevas estrategias.

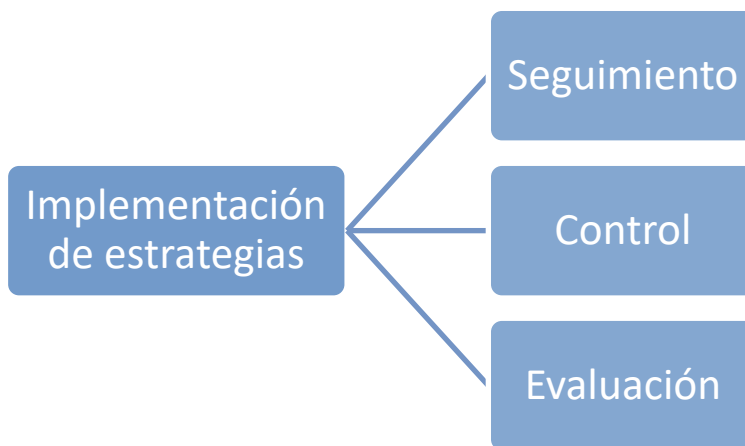
# SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS

- Evaluación. Es la recolección permanente de información, por medio de la cual se mide el logro de los objetivos trazados y el desempeño de los clientes internos en la cadena productiva de bienes y servicios. Otra variable informativa que arroja la evaluación, es que brinda una idea del cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Al cumplir con las metas trazadas, la planeación estratégica es una realidad.

Figura 6: Implementación de estrategias

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, la planeación estratégica es de suma importancia para las organizaciones empresariales. Al contar con una planeación estratégica es posible visualizar la “razón de ser”, “lo que queremos ser” y “para quién queremos ser”. Esto posibilita recibir información del



interior y exterior de nuestras organizaciones deportivas, para mejorar la competitividad, estar a la vanguardia e innovar de manera continua y acertada.

Es tan importante la planeación estratégica que el ser humano no escapa a ella, es parte de su vida. La planeación estratégica está en lo empresarial, lo personal, lo familiar, lo laboral, como parte integral de cada uno de nosotros al igual que de las organizaciones deportivas.

## Referencias

[Imagen sin título sobre crecimiento y objetivos]. (s.f.). Recuperada de [https://la1ere.francetvinfo.fr/image/QXsc3PzS44s\\_qUeD6zeHUsbSZMI/1200x900/outremer/2019/10/02/5d94ed42c0405\\_cciig.png](https://la1ere.francetvinfo.fr/image/QXsc3PzS44s_qUeD6zeHUsbSZMI/1200x900/outremer/2019/10/02/5d94ed42c0405_cciig.png)

Federación Bolivariana de Fútbol [FBF]. (s.f.). Objetivos. Recuperado de <http://www.fbf.com.bo/objetivos.php>

Federación Colombiana de Fútbol [FCB]. (2018). Misión y visión. Recuperado de <https://fcf.com.co/index.php/la-federacion/mision-y-vision/>

Federación Ecuatoriana de Fútbol [FEF]. (2020). Misión y visión. Recuperado de <https://www.fef.ec/mision-y-vision/>

Organización Mundial de la Salud (s.f.). Constitución. Recuperado de <https://www.who.int/es/about/who-we-are/constitution#:~:text=La%20salud%20es%20un%20estado,o%20condici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20o%20social.>

Scheinsohn, D. (1996). Comunicación Estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa (5.ta.ed.). Buenos aires, Argentina: Ediciones Macchi.