

Módulo 3. Transformar objetivos en un plan de acción



- ☰ Introducción
- ☰ Unidad 3.1 Crear el plan de acción
- ☰ Unidad 3.2 El caso de negocio en el desarrollo de un plan de acción
- ☰ Unidad 3.3 Riesgos específicos de las organizaciones deportivas
- ☰ Unidad 3.4 Dificultades y complejidades que enfrentan las organizaciones deportivas
- ☰ Referencias

Introducción

La planificación estratégica es clave para que las organizaciones deportivas ganen una ventaja competitiva y logren el éxito a largo plazo. Consiste en desarrollar un plan de acción que especifique los pasos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas concretas que la organización se haya propuesto. En este módulo, aprenderemos a crear un plan de acción que transforme los objetivos en tareas manejables. Esto incluye priorizar tareas, identificar dependencias, evaluar riesgos, definir plazos realistas, determinar los recursos necesarios, asignar responsabilidades y hacer un seguimiento del progreso.

Crear un plan de acción puede parecer sencillo, pero implica varias complejidades. Un reto importante es asegurar que el plan sea integral y realista. Debe tener en cuenta los posibles riesgos, los recursos disponibles y la asignación de prioridad para cada tarea. La comunicación efectiva con los grupos de interés es otro aspecto crucial, ya que garantiza que todos comprendan sus roles, sus responsabilidades y la importancia de los objetivos. Puede resultar igual de complejo evaluar y supervisar el plan de acción, ya que

requiere llevar un seguimiento constante del progreso, identificar problemas y hacer los ajustes necesarios.

Además, analizaremos la influencia que tiene la cultura organizacional en el éxito de un plan de acción. También abordaremos el sesgo cognitivo del pensamiento ilusorio y la importancia de mantener una visión realista durante el desarrollo de un plan de acción. Finalmente, profundizaremos en la importancia de un proceso de seguimiento meticuloso mediante reuniones de equipo y chequeos regulares. La frecuencia de las reuniones y el nivel de participación de cada miembro del equipo dependerán de la complejidad, la urgencia y la disponibilidad de las tareas.

Nos encontramos en la cuarta etapa del proceso, específicamente en el "plan de acción", como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 1. Planificación estratégica: la metodología de los cinco pasos.

Plan de acción

STRATEGIC PLANNING 5 STEPS METHODOLOGY, ACTION PLAN



Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA DE LOS CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Emplea diversas herramientas para reconocer quiénes somos y el entorno en el que operamos.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Nos permite identificar nuestra identidad, hacia dónde queremos dirigirnos y cuál es nuestro ADN.

METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Convertimos nuestras intenciones en entre 4 y 6 metas generales, y cada una de estas se desglosa en entre 4 y 7 objetivos específicos.

PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

Los objetivos y metas se concretan en un plan de acción bien definido.

COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN

Presentamos el plan a los grupos de interés, implementamos un sistema de supervisión y hacemos los ajustes necesarios según las circunstancias.

CONTINUAR

Unidad 3.1 Crear el plan de acción

Michael Porter (1998) afirma que, para lograr una ventaja competitiva, una empresa debe tener bien definidos los objetivos y las metas que desea conseguir. Esto requiere un abordaje sistemático que nos ayude a fijar objetivos y convertirlos en un plan de acción que pueda ejecutarse de manera efectiva. El autor también menciona que el plan de acción debe incluir un cronograma claro y un sistema de seguimiento que permita hacer ajustes cuando sea necesario. De esta manera, la empresa se asegura de que mantiene la dirección correcta y pueda adaptarse a los cambios en el mercado o el entorno competitivo (Porter, 1998).

Es fundamental identificar las tareas necesarias para cumplir cada objetivo. Veamos una guía paso a paso para crear un plan de acción:

1

Divide cada objetivo en tareas pequeñas y manejables que se deben completar para alcanzar el objetivo: lo primero que debemos hacer es tener en claro el objetivo final. Si entendemos el resultado

deseado con claridad, es más probable que actuemos de manera eficiente a lo largo del proyecto. Con la meta final en mente desde el comienzo, los equipos del proyecto pueden coordinar las acciones con el resultado deseado y utilizar los recursos de manera eficiente para alcanzarlo.

2

Prioriza las tareas: determina qué tareas son las más críticas para lograr tus objetivos y cuáles son los hitos, y establece un orden de prioridad. Evalúa la urgencia: considera la urgencia de cada tarea para decidir cuáles deben completarse primero.

3

Identifica las dependencias: determina qué tareas dependen de otras para completarse. Identifica qué tareas deben completarse antes de iniciar otras.

VEAMOS ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DEPENDENCIAS:

- **Disponibilidad de recursos.** La disponibilidad de los recursos, ya sea el financiamiento, el equipo y el personal, puede influir en los tiempos y la ejecución del plan de acción. Por ejemplo, si una tarea requiere un equipo específico que no está disponible, tardaremos más tiempo en completarla.

- **Factores externos:** factores como el clima, la programación de los eventos o los reglamentos pueden afectar la ejecución del plan de acción. Por ejemplo, si una tarea implica la organización de un evento, la fecha de dicho evento

puede verse afectada por otros eventos en la zona.

- **Habilidades del personal:** las habilidades que el personal necesita para completar una tarea pueden influir en la ejecución del plan de acción. Por ejemplo, si una tarea requiere habilidades especializadas, como el entrenamiento o la terapia deportiva, la disponibilidad de personal capacitado puede afectar los plazos de la tarea.

- **Tareas interdependientes:** algunas tareas dependen de la finalización de otras. Por ejemplo, la instalación de un nuevo centro de entrenamiento puede depender del fin de obra de la construcción o la instalación de equipos.

- **Disponibilidad de voluntarios:** aquellas organizaciones que dependen de voluntarios, la falta de disponibilidad puede afectar la ejecución del plan de acción. Por ejemplo, si una tarea requiere un cierto número de voluntarios, la disponibilidad de estos puede afectar los tiempos y la ejecución de la tarea.

4

Evalúa los riesgos: considera los posibles riesgos asociados a cada tarea. Determina cuáles son las tareas de mayor riesgo y prioriza aquellas que tengan mayor probabilidad de fallar o causar inconvenientes. Podemos identificar riesgos externos, como los cambios en el mercado o la industria, el clima en caso de eventos al aire libre, o conflictos en el cronograma. También podemos identificar riesgos internos, como las limitaciones de recursos, algún evento inesperado, la disponibilidad de jugadores, las

lesiones o la disponibilidad de los principales tomadores de decisiones.

Evalúa la probabilidad y el impacto usando una matriz de riesgos o una herramienta similar. Esto te ayudará a priorizar los riesgos y decidir cuáles requieren más atención. Una matriz de riesgos es una herramienta utilizada para evaluar y priorizar los riesgos según su probabilidad e impacto potencial. Veamos un ejemplo de una matriz de riesgos.

Tabla 1. Ejemplo de una matriz de riesgos

Probabilidad/Impacto	Alto	Medio	Bajo
Casi seguro (5)	Rojo	Rojo/Amarillo	Amar
Probable (4)	Rojo	Rojo/Amarillo	Amar
Posible (3)	Amarillo/Rojo	Amarillo/Rojo	Amar
Improbable (2)	Amarillo	Verde/Amarillo	Verde

Muy improbable (1)	Verde	Verde	Verde
--------------------	-------	-------	-------

Fuente: elaboración propia.

5

Define los cronogramas: fija los plazos para cada tarea y asegúrate de que sean realistas y alcanzables. Calcula el tiempo que tomará cada tarea, teniendo en cuenta las dependencias, los riesgos y las posibles demoras.

ERRORES COMUNES AL DEFINIR CRONOGRAMAS

- Subestimar el tiempo necesario. Subestimar el tiempo necesario para realizar cada tarea es uno de los errores más frecuentes. Esto resulta en cronogramas poco realistas y plazos imposibles de cumplir.
- Ignorar las dependencias. Las interdependencias de tareas pueden afectar el cronograma general. Pasarlas por alto puede resultar en demoras o en el incumplimiento de los plazos.
- Tener suposiciones demasiado optimistas. Suponer de forma demasiado optimistas sobre la disponibilidad de los recursos o la velocidad de trabajo, puede hacer que los plazos sean poco realistas y no los puedas cumplir.
- No planificar para imprevistos. No prever eventos inesperados o retrasos puede causar atrasos en el proyecto.
- Mantener una comunicación deficiente. Si la comunicación no es clara entre los miembros del equipo, se pueden generar malentendidos que

causen retrasos.

- No tener en cuenta feriados y descansos. Un cronograma que no considera los feriados o el tiempo libre necesario es poco realista e incumplible.
- No adaptar los cronogramas. No modificar los plazos a medida que cambian las circunstancias puede causar demoras en los proyectos.

1

Define los recursos necesarios: primero, detalla los costos de cada tarea en el plan de acción. Incluye los gastos directos, como los materiales, los equipos y la mano de obra, y los gastos indirectos, como los gastos administrativos. Luego, elabora un presupuesto que detalle los costos previstos para cada tarea y el costo total del proyecto. El presupuesto debe incluir una reserva para cubrir cualquier gasto imprevisto.

ERRORES COMUNES AL DEFINIR RECURSOS

Calcular un presupuesto insuficiente: no calcular correctamente el presupuesto puede resultar en la falta de recursos para completar el proyecto.

Sobrestimar los recursos disponibles: calcular en exceso la disponibilidad de personal o equipos genera expectativas poco realistas y puede resultar en el incumplimiento de los plazos.

No contar con las competencias necesarias: debemos identificar si el proyecto requiere especialistas o habilidades calificadas para poder ejecutarse.

Asignar recursos de manera deficiente: una distribución inadecuada de los recursos puede hacer que falten recursos para las tareas críticas o que se destinen recursos en exceso para tareas no prioritarias.

No mantener una comunicación efectiva: la falta de comunicación efectiva entre el equipo o los grupos de interés puede causar una mala asignación de recursos.

No tener en cuenta factores externos: ignorar aspectos externos, como el clima, los conflictos de horarios o los cambios de reglamentos, puede resultar en la falta de recursos para concluir el proyecto.

No regular los recursos: no redistribuir los recursos según las circunstancias puede dejar al proyecto sin los medios necesarios para completarse.

7

Asigne responsabilidades: delegue las tareas a personas o equipos específicos que serán responsables de llevarlas a cabo. Determine las habilidades necesarias para cada tarea y asegúrese de que la persona asignada tenga la experiencia adecuada. También considere la carga de trabajo, la disponibilidad y la experiencia de cada persona para asignarles la tarea más adecuada.

Siguiendo estos pasos, puede convertir sus objetivos en un plan de acción efectivo y alcanzar sus metas. La figura 2 resume esta

información. Recuerda que es fundamental dividir los objetivos en tareas más pequeñas que se puedan cumplir dentro de un plazo establecido.

Figura 2. Guía para crear un plan de acción

GUIDE ON HOW TO CREATE AN ACTION PLAN	
1. Break down each objective into smaller tasks	One way to do it is to start with the end objective in mind. By beginning with a clear understanding of the desired outcome, the actions taken throughout the project are more likely to be effective in achieving that outcome.
2. Prioritize the tasks	Determine which tasks are most critical to achieving your objectives, and which ones are milestones and prioritize them accordingly.
3. Identify the dependencies	Determine which tasks are dependent on others. Identify which tasks need to be completed before others can begin.
4. Evaluate risks	Consider potential risks associated with each task.
5. Set timelines	Set deadlines for each task and ensure they are realistic and achievable.
6. Define resources required	Identify the costs associated with each task in the action plan and then develop a budget that outlines the expected costs of each task and the total cost of the project.
7. Assign responsibilities	Assign specific tasks to individuals or teams who will be responsible for completing them.



Fuente: elaboración propia.

GUÍA PARA CREAR UN PLAN DE ACCIÓN	
1. Divide cada objetivo en tareas más	Lo primero que debemos hacer es tener en claro el objetivo final. Si entendemos el

pequeñas.	resultado deseado con claridad, es más probable que actuemos de manera eficiente a lo largo del proyecto.
2. Prioriza las tareas.	Determina qué tareas son las más críticas para alcanzar tus objetivos y cuáles son los hitos, y priorízalas en consecuencia.
3. Identifica las dependencias.	Determina qué tareas dependen de otras. Identifica qué tareas deben completarse antes de que puedas comenzar otras.
4. Evalúa los riesgos.	Considera los posibles riesgos asociados a cada tarea.
5. Define los cronogramas.	Fija los plazos para cada tarea y asegúrate de que sean realistas y alcanzables.

6. Define los recursos necesarios.	Identifica los costos de cada tarea en el plan de acción y luego desarrolla un presupuesto que detalle los costos esperados de cada tarea y el costo total del proyecto.
7. Asigna responsabilidades.	Delega las tareas a personas o equipos específicos que serán responsables de llevarlas a cabo.

3.1.1 Un proceso más complejo de lo que parece

Uno de los aspectos más difíciles de desarrollar un plan de acción es asegurarse de que sea realista y exhaustivo. Esto implica anticipar riesgos, identificar los recursos disponibles y priorizar las tareas según su importancia, urgencia e interdependencias.

Otro de los desafíos es comunicar el plan de manera clara a todos los involucrados, tanto a los miembros del equipo como a gerentes y ejecutivos. Es crucial que todos comprendan sus responsabilidades, la importancia de los objetivos y el cronograma de ejecución. La comunicación debe ser constante durante toda la ejecución del plan, y se deben informar las novedades con regularidad para que todos los

involucrados estén al corriente sobre el progreso del proyecto y los cambios en el plan.

También puede resultar complejo monitorear y evaluar el plan de acción, ya que requiere hacer un seguimiento continuo del progreso, identificar problemas o desafíos y realizar los ajustes que sean necesarios. Es vital contar con un sistema sólido de monitoreo y evaluación para garantizar que el plan avance en la dirección correcta y que se logre el objetivo planteado.

En definitiva, la creación de un plan de acción es un proceso complejo que demanda una planificación cuidadosa, una comunicación clara y un seguimiento constante. Centrarse en estos aspectos aumenta las posibilidades de implementar el plan con éxito y alcanzar los objetivos. El plan de acción debe ser flexible para adaptarse a los cambios. Esto implica revisar y actualizar el plan de forma regular.

3.1.2 Transformar objetivos en un plan de acción en la industria deportiva

La tabla Transformar objetivos en un plan de acción en la industria deportiva describe los objetivos estratégicos y sus correspondientes iniciativas o planes de acción para organizaciones deportivas. Como consultora deportiva, sabemos lo importante que es establecer metas claras y aplicar estrategias concretas para tener éxito en la competitiva industria del deporte.

La primera columna destaca los objetivos estratégicos que abarcan áreas clave para las organizaciones deportivas. Estos objetivos incluyen fortalecer el *fan engagement*, aumentar los ingresos por patrocinio, mejorar el desarrollo de jugadores y expandir la presencia en el mercado mundial. Cada objetivo representa un aspecto clave que contribuye al crecimiento y al éxito de la organización.

En la segunda columna, se detallan las acciones y las iniciativas específicas que corresponden a cada objetivo estratégico. Estos pasos están diseñados para ayudar a las organizaciones deportivas a ejecutar de manera efectiva su visión estratégica. Por ejemplo, se pueden implementar varias iniciativas para fortalecer el *fan engagement*, como crear experiencias interactivas, lanzar programas de fidelización y utilizar las plataformas de redes sociales.

También existen varias iniciativas para aumentar los ingresos por patrocinio, como desarrollar paquetes de patrocinio dirigidos, aumentar la exposición de marca con publicidades durante el juego y establecer asociaciones a largo plazo con empresas locales. Un plan de acción para mejorar el desarrollo de jugadores puede apuntar a mejorar las instalaciones de entrenamiento, implementar programas integrales de *coaching* y *scouting*, y adoptar la ciencia del deporte y el análisis de rendimiento.

Por último, para expandir la presencia mundial, las organizaciones deportivas pueden participar en torneos y eventos internacionales,

establecer asociaciones con entidades deportivas internacionales y aprovechar las plataformas digitales para vincularse con los fans de otros países.

Figura 3. Transformar objetivos en un plan de acción en la industria deportiva

TRANSFORMING OBJECTIVES INTO AN ACTION PLAN IN THE SPORTS INDUSTRY	
Strategic Objectives	Action Plan (General Examples)
Enhance Fan Engagement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implement interactive fan experiences during games 2. Launch fan loyalty programs and rewards 3. Utilize social media platforms for fan interaction and feedback 4. Organize meet-and-greet sessions with players and coaches 5. Host community events and charity initiatives
Increase Sponsorship Revenue	<ol style="list-style-type: none"> 1. Develop targeted sponsorship packages 2. Enhance brand exposure through in-game promotions and signage 3. Create unique sponsorship activation opportunities 4. Provide data-driven metrics and analysis to attract sponsors 5. Establish long-term partnerships with local businesses
Expand Global Market Presence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participate in international tournaments and events 2. Cultivate partnerships with global sports organizations 3. Leverage digital platforms for international fan engagement 4. Establish local grassroots initiatives in target markets 5. Customize marketing strategies to cater to diverse cultures



Fuente: elaboración propia.

TRANSFORMAR OBJETIVOS EN UN PLAN DE ACCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Objetivos estratégicos	Plan de acción (Ejemplos generales)
<p>Mejorar el <i>fan engagement</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="695 457 1334 634">1. Implementar experiencias interactivas para los fans durante los juegos.<li data-bbox="695 940 1334 1045">2. Lanzar programas de fidelización y recompensas para los fans.<li data-bbox="695 1352 1334 1528">3. Usa las plataformas de las redes sociales para interactuar con los fans y obtener <i>feedback</i>.<li data-bbox="695 1835 1334 1940">4. Organizar sesiones para conocer a los jugadores y los entrenadores.

	<p>5. Organizar eventos comunitarios e iniciativas benéficas.</p>
<p>Aumentar los ingresos por patrocinios</p>	<p>1. Desarrollar paquetes de patrocinio dirigidos.</p> <p>2. Mejorar la visibilidad de la marca a través de promociones y cartelera publicitaria durante el juego.</p> <p>3. Crear oportunidades únicas de activación de patrocinios.</p>

4. Proporcionar métricas y análisis basados en datos para atraer patrocinadores.

5. Establecer asociaciones a largo plazo con empresas locales.

Expandir la presencia en el mercado mundial

1. Participar en torneos y eventos internacionales.

2. Formar asociaciones con organizaciones deportivas internacionales.

3. Aprovechar las plataformas digitales para vincularse con los fans de otros países.

4. Establecer niveles iniciales locales en los mercados objetivo.

5. Personalizar estrategias de marketing para adaptarse a culturas diferentes.

Cuando una organización deportiva coordina los objetivos estratégicos con planes de acción concretos, pueden asignar recursos de manera eficiente, involucrar a los grupos de interés e impulsar el crecimiento de áreas clave. La siguiente tabla ilustra la interacción entre los

objetivos estratégicos y los planes de acción necesarios para que una organización deportiva alcance sus metas.

3.1.3 La cultura come a la estrategia en el desayuno

La frase "La cultura se come a la estrategia en el desayuno" fue acuñada por el consultor de gestión y escritor, Peter Drucker. Significa que la cultura de una organización puede ser mucho más importante para alcanzar el éxito que cualquier plan o estrategia, incluso el éxito de un plan de acción.

En otras palabras, si la cultura de una organización no está alineada con la estrategia, es poco probable que la estrategia funcione. La cultura de una organización incluye los valores, las creencias, las actitudes y los comportamientos que influyen en cómo la organización interactúa con el personal, los clientes y otros grupos de interés.

Una cultura que apuesta por la innovación, la colaboración, y se centra en los clientes tiene muchas más probabilidades de lograr sus objetivos. Por otro lado, una cultura que se resiste al cambio, trabaja de forma compartimentada o se centra solo en los procesos internos puede estar frenando el progreso hacia sus objetivos.

Por lo tanto, los líderes deben crear una cultura que respalde su plan estratégico y facilite la implementación. Para ello, la cultura debe reflejar los valores y la misión de la organización, incentivar la

colaboración y la comunicación, y fomentar la mentalidad de crecimiento.

En resumen, la frase "La cultura se come a la estrategia en el desayuno" nos recuerda que la cultura organizacional es un factor clave para lograr el éxito y debemos tenerla en cuenta cuando desarrollamos planes u objetivos estratégicos.

3.1.4 Evitar el sesgo cognitivo

El pensamiento ilusorio es un tipo de sesgo cognitivo que ocurre cuando esperamos que algo sea cierto, aunque las pruebas o la realidad digan lo contrario. Esto hace que minimicemos o ignoremos los riesgos y los desafíos que presentan nuestras metas, lo que resulta en expectativas poco realistas y posibles decepciones.

En cambio, la visión realista es un proceso para evaluar nuestro plan de acción respecto con la situación actual y los recursos disponibles. Implica hacer una evaluación crítica de cuán factible es nuestro plan, teniendo en cuenta cualquier obstáculo o desafío que pueda surgir.

Durante el desarrollo de un plan de acción, es fundamental encontrar un equilibrio entre el pensamiento ilusorio y la visión realista. Aunque establecer metas ambiciosas es esencial, también es importante ser realista sobre los posibles desafíos y las limitaciones que puedan surgir.

La visión realista nos permite identificar riesgos y desafíos potenciales, y detectar las carencias de recursos o habilidades que puedan requerir nuestra atención. Mediante un enfoque más realista podemos diseñar un plan de acción más efectivo y con mayores probabilidades de éxito.

En conclusión, aunque el pensamiento ilusorio puede ser motivador, es necesario equilibrarlo con una visión realista para asegurarnos de que nuestras metas y objetivos sean alcanzables. Para ello, debemos abordar nuestros planes de manera crítica y objetiva, considerando los recursos y las limitaciones, y debemos estar preparados para hacer los ajustes que sean necesario para cumplir las metas, los objetivos y los planes de acción.

Jim Collins (2001) subraya la importancia de crear una cultura de acción disciplinada para alcanzar el éxito empresarial. Asegura que una cultura de la disciplina no es solo un principio de los negocios, sino un principio de grandeza. También afirma que, para construir organizaciones y equipos exitosos, no solo debemos reunir a las personas adecuadas, sino que también debemos crear una cultura que las atraiga y las retenga (Collins, 2001).

3.1.5 Un proceso de seguimiento exhaustivo

La frecuencia de las reuniones de equipo depende de la complejidad, la urgencia de las tareas del plan de acción y la disponibilidad de los miembros del equipo. Es conveniente tener reuniones con regularidad

para analizar el progreso, discutir problemas o desafíos y ajustar el plan según sea necesario.

VEAMOS ALGUNAS PAUTAS GENERALES SOBRE LA FRECUENCIA DE LAS REUNIONES DE EQUIPO:

- **Reuniones semanales:** si el plan de acción es urgente o tiene una complejidad muy alta, puede requerir reuniones semanales para garantizar el avances del proyecto hacia los objetivos.
- **Reuniones quincenales:** se recomiendan para planes menos complejos, o cuando los miembros del equipo tienen otros compromisos.
- **Reuniones mensuales:** si se trabaja en proyectos a largo plazo o menos urgentes, las reuniones mensuales pueden ser suficientes. Sin embargo, lo más importante es garantizar que haya progreso en el plan o proyecto entre una reunión y otra.

También es importante hacer seguimientos regulares entre reuniones, ya sea mediante llamadas, correos electrónicos u otros medios, para mantener al equipo informado sobre el progreso y poder resolver problemas urgentes.

En última instancia, la frecuencia de las reuniones se debe adaptar a las necesidades del proyecto y a la disponibilidad de los miembros del

equipo. Lo más importante es que la comunicación sea constante y se haga el seguimiento del progreso hacia los objetivos.

No todos los miembros del equipo deben participar en todas las reuniones, y no siempre será necesario o productivo que todos asistan. El nivel de participación se define en función de las necesidades del proyecto y las responsabilidades de cada miembro.

VEAMOS ALGUNAS PAUTAS PARA DETERMINAR QUIÉN DEBE ESTAR PRESENTE EN CADA REUNIÓN:

- **Relevancia:** invita solo a los miembros del equipo que tengan un impacto directo o indirecto en las tareas que se van a discutir. Evita incluir a miembros que no tengan un rol o interés en el tema a tratar.
- **Eficiencia:** mantén el número de participantes lo más reducido posible para que la reunión sea productiva y enfocada. Las reuniones con muchos participantes pueden ser largas y no permiten que cada miembro haga contribuciones significativas.
- **Disponibilidad:** asegúrate de que los miembros invitados a la reunión estén disponibles y no tengan conflictos con otros compromisos o fechas límite.
- **Transparencia:** informa a los miembros que no fueron invitados sobre lo que se hizo en la reunión y las decisiones que se tomaron. Esto mantiene la transparencia y garantiza que todos estén informados e involucrados en el proyecto.

Es fundamental encontrar un equilibrio entre involucrar a todos en el proyecto y asegurar que las reuniones sean productivas y eficientes. Si priorizamos la relevancia, la eficiencia, la disponibilidad y la transparencia, podemos garantizar que las reuniones sean productivas y contribuyan al éxito del plan de acción.

CONTINUAR

Unidad 3.2 El caso de negocio en el desarrollo de un plan de acción

Un caso de negocio es un documento que detalla la justificación, analiza la viabilidad y expone los resultados esperados de un proyecto o iniciativa. Aporta una estructura clara para la toma de decisiones y ayuda a las organizaciones deportivas a evaluar los beneficios y los riesgos de sus acciones.

Un caso de negocio, principalmente, ayuda a definir con claridad los objetivos y las metas del plan de acción propuesto. Obliga a las organizaciones deportivas a identificar el problema o las oportunidades que quieren abordar y a articular los resultados esperados. Esta claridad es crucial para asegurar que el plan de acción se alinee con la estrategia de la organización y pueda llevar al éxito.

Además, un caso de negocio permite analizar en profundidad los costos, los recursos y los posibles retornos de inversión asociados al plan propuesto. También facilita estimar las implicaciones financieras, identificar las restricciones en el presupuesto y evaluar de la viabilidad del plan. Si cuantifican los beneficios esperados y los

comparan con los costos, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas y distribuir los recursos de manera efectiva.

Además, un caso de negocio funciona como una herramienta de comunicación que permite a las organizaciones deportivas presentar su plan de acción a los grupos de interés, como los ejecutivos, los inversores, los patrocinadores y los socios. Aporta un formato estructurado para comunicar el valor, la coordinación estratégica y el impacto esperado de las iniciativas propuestas. Esto fomenta la transparencia y permite que los grupos de interés evalúen la viabilidad y el valor potencial del plan, lo que aumenta las posibilidades de conseguir su apoyo y su compromiso.

Por último, un caso de negocio fomenta la responsabilidad de los participantes y la evaluación del plan de acción. Cuando una organización documenta con claridad los resultados esperados, los indicadores de éxito y los plazos de implementación, pueden monitorear tanto el progreso como la efectividad de sus iniciativas. El caso de negocio permite revisiones periódicas del desempeño, identifica cualquier desviación del plan original y facilita los ajustes y las correcciones que se necesiten.

Una organización deportiva que incluye un caso de negocio en el desarrollo de su plan de acción obtiene varias ventajas: gana claridad en los objetivos, puede analizar costos y beneficios, se comunica con facilidad con los grupos de interés y promueve el compromiso de los

responsables. Las organizaciones deportivas pueden aprovechar el caso de negocio para mejorar la efectividad y el éxito de sus planes de acción, lo que se traduce en un mejor rendimiento y en el logro de sus metas estratégicas.

CONTINUAR

Unidad 3.3 Riesgos específicos de las organizaciones deportivas

El deporte es un negocio de alta visibilidad y de mucha carga emocional, lo que puede afectar la ejecución de un plan estratégico. Esto se debe a que la exposición y las emociones ligadas al deporte pueden generar presiones y desafíos adicionales que obliga a cambiar las prioridades ante situaciones urgentes, y esto puede complicar la ejecución efectiva del plan las prioridades.

- **Escrutinio público:** las organizaciones deportivas están constantemente bajo la mirada del público, y cualquier error o fracaso puede ser examinado minuciosamente por los fans, los medios y otros grupos de interés. La presión por obtener resultados rápidamente dificulta la adherencia a un plan estratégico a largo plazo.
- **Reacciones emocionales:** tanto las organizaciones deportivas como sus fans suelen estar involucrados emocionalmente con los equipos y los deportistas, lo que crea un ambiente con mucha carga emocional. Las reacciones emocionales, como la impaciencia, la frustración o el exceso de

confianza, pueden llevar a tomar malas decisiones o a abandonar un plan estratégico.

- **Cambios rápidos:** la industria deportiva es impredecible, con cambios en el rendimiento, el personal y los factores externos, como los reglamentos y los patrocinios. Esto puede dificultar la sostenibilidad de un plan estratégico a largo plazo y se pueden requerir ajustes más frecuentes.

- **Recursos limitados:** las organizaciones deportivas suelen contar con recursos limitados, tanto financieros como de personal y de tiempo. Esto puede poner más presión en la necesidad de conseguir resultados rápidos y dificulta la adherencia a un plan estratégico a largo plazo.

Para los equipos de liderazgo en las organizaciones deportivas, un plan que debe seguirse al pie de la letra puede resultar más difícil de ejecutar. Tener un líder de proyecto dedicado por completo al plan estratégico y hacer un seguimiento del plan en cada evaluación del equipo puede ayudar a reducir el riesgo de que las organizaciones deportivas se desvíen del plan. El líder de proyecto se encargará de supervisar la ejecución del plan, monitorear el avance y realizar los ajustes necesarios. Incorporar el seguimiento del plan en cada evaluación le permite al equipo de liderazgo revisar el progreso de manera regular y asegurar que se cumplan los objetivos fijados. Esto mantiene al equipo enfocado en el plan estratégico y asegura que se

cuenten con los recursos y el apoyo necesarios para alcanzar los resultados deseados.

CONTINUAR

Unidad 3.4 Dificultades y complejidades que enfrentan las organizaciones deportivas

Los riesgos y los desafíos más grandes que pueden encontrar las organizaciones deportivas son los escándalos que involucran a los jugadores, los entrenadores o los líderes. Estos pueden dañar la reputación de la organización, la estabilidad financiera y la capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos.

VEAMOS CUÁLES DE QUÉ MANERAS UN ESCÁNDALO PUEDE AFECTAR LA EJECUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO:

- **Pérdida de confianza:** Los escándalos socavan la confianza y el apoyo de los fans, los patrocinadores y otros grupos de interés. La pérdida de confianza puede influir en la estabilidad financiera de la organización y puede perjudicar la capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- **Distracción:** los escándalos son grandes agentes distractores, y lidiar con ellos consume mucho tiempo y muchos recursos. Esto puede desviar la atención de la organización de sus objetivos estratégicos.
- **Cambios en el liderazgo:** los escándalos pueden ocasionar cambios en el liderazgo, como la salida de personal clave o la necesidad de establecer una

gestión interina. Esto puede interrumpir la ejecución de un plan estratégico y requiere recursos adicionales para su manejo.

- **Daño a la reputación:** los escándalos pueden causar un daño considerable a la reputación de la organización, lo que afecta la capacidad para atraer patrocinadores, jugadores y otros grupos de interés. Esto puede dificultar el logro de los objetivos estratégicos.

Para mitigar estos riesgos, las organizaciones deportivas deben reaccionar de forma rápida y transparente ante los escándalos, comunicarse eficazmente con los grupos de interés y tomar medidas adecuadas para recuperar la confianza. Esto puede incluir elaborar un plan de gestión de crisis, realizar evaluaciones de riesgo periódicas y fomentar una cultura de comportamiento ético y responsabilidad. Así, las organizaciones deportivas pueden ser resilientes y adaptarse a desafíos inesperados, sin abandonar sus objetivos estratégicos.

EJEMPLOS DE CRISIS EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

- **Escándalo de corrupción en la FIFA:** en 2015, la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) enfrentó una crisis significativa cuando catorce funcionarios y exfuncionarios fueron acusados de corrupción, soborno y crimen organizado. El escándalo provocó la renuncia del presidente de la FIFA, Sepp Blatter, y a varios otros funcionarios de alto cargo, y puso en tela de juicio la integridad de la organización.

- **Crisis de conmociones cerebrales en la NFL:** en los últimos años, la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) recibió críticas y enfrentó acciones legales por el manejo de los casos de conmoción cerebral entre los jugadores. Se acusó a la liga de minimizar los riesgos de estas lesiones y de no proteger adecuadamente a los jugadores de daños cerebrales a largo plazo.

- **Escándalo de dopaje en Rusia:** en 2016, un informe de la Agencia Mundial Antidopaje (AMA, 2016) reveló un sistema de dopaje entre deportistas rusos patrocinado por el estado. Este escándalo resultó en la suspensión de Rusia de las competiciones internacionales de atletismo y puso en duda la integridad de las organizaciones deportivas internacionales.

- **Controversia de la NBA y China:** en 2019, la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) enfrentó una crisis importante cuando el director general de los Houston Rockets, Daryl Morey, hizo comentarios en apoyo a las protestas prodemocracia en Hong Kong. Estos comentarios provocaron una fuerte reacción por parte de los funcionarios y las empresas chinas, y muchas de ellas cancelaron las asociaciones con la NBA y amenazaron con boicotear la liga.

- **Protestas de Black Lives Matter:** en 2020, las organizaciones deportivas en Estados Unidos enfrentaron una crisis cuando atletas y aficionados exigieron que tomaran una posición en contra de la injusticia racial y la brutalidad policial tras el asesinato de George Floyd. Muchos deportistas se negaron a jugar, y ligas como la NBA y la MLB pospusieron partidos en solidaridad con las protestas. Esta crisis llevó a las organizaciones deportivas a tratar temas de raza y racismo de maneras que no habían considerado antes.

Conclusión

Elaborar un plan de acción implica dividir los objetivos en tareas más pequeñas y manejables que puedan cumplirse dentro de un plazo específico. Las tareas se deben evaluar y priorizar en función de la urgencia y las dependencias que tengan. Los riesgos asociados a cada tarea deben ser valorados mediante una matriz de riesgos o una herramienta equivalente, y se deben establecer los plazos y los recursos necesarios. Asignar responsabilidades es un aspecto crítico en la creación de un plan de acción. La comunicación con los grupos de interés, el seguimiento exhaustivo, la evaluación continua, y la flexibilidad para ajustar el plan según las circunstancias cambiantes son igualmente esenciales.

Las organizaciones deportivas pueden enfrentar desafíos en la ejecución de los planes estratégicos debido a la alta visibilidad y la intensidad emocional asociada con el deporte. Los líderes pueden enfrentarse a presiones y urgencias que los lleven a desviarse del plan. Además, las organizaciones deportivas pueden afrontar riesgos significativos cuando surgen escándalos que involucran a los jugadores, los entrenadores o los líderes, lo que afecta la reputación, la estabilidad financiera y la capacidad para alcanzar objetivos estratégicos. Contar con un líder de proyecto dedicado a supervisar la ejecución del plan y hacer el seguimiento del equipo puede ayudar a mitigar este riesgo.

Estudios de caso

FIBA 3x3

Para ilustrar el contenido de este módulo, veremos cómo la FIBA transformó sus objetivos en un plan de acción mediante la ejecución del programa de desarrollo FIBA 3x3 (FIBA, 2020).

¿CÓMO LO LOGRARON?

1. El objetivo de la FIBA (2020) era promocionar el crecimiento del baloncesto 3x3, con la meta de ampliar el alcance y la popularidad del deporte.
2. Para convertir este objetivo en un plan de acción, la FIBA (2020) elaboró un programa integral de desarrollo para el baloncesto 3x3.
3. Este programa incluye varios componentes: desarrollar reglas y reglamentos estandarizadas, establecer de un sistema de clasificación internacional y crear de recursos educativos y programas de capacitación para jugadores, entrenadores y oficiales.
4. Además, la FIBA (2020) implementó una estructura de competencia mundial, que abarca una serie desde torneos locales hasta la Copa Mundial FIBA 3x3.
5. Esta estructura ofrece oportunidades para que los jugadores y los equipos compitan en diferentes niveles, y contribuye al crecimiento del deporte a través de la visibilidad y el reconocimiento.
6. Con este plan de acción, la FIBA está trabajando para convertir en realidad su objetivo de promocionar el crecimiento del baloncesto 3x3, mientras expande el atractivo y el éxito del deporte a nivel mundial.

Figura 4. FIBA 3X3



Fuente: [Imagen sin título de la FIBA 3X3], (s.f.), <https://bit.ly/3YglzyV>.

Objetivos estratégicos y planes de acción de los Golden State Warriors

Los Golden State Warriors, un destacado equipo de la NBA, desarrollaron un plan estratégico integral para consolidar su posición como una franquicia de élite y mejorar su rendimiento organizacional

en general. Los objetivos estratégicos incluían el éxito en el campo, el *fan engagement*, el compromiso con la comunidad y la innovación tecnológica (Young, 2023).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. **Éxito en el campo:** los Golden State Warriors buscaban mantener su dominio competitivo mediante un equipo sólido, fomentando una cultura de triunfo y compitiendo de manera constante por los campeonatos.
2. **Fan engagement y experiencia:** la organización se propuso ofrecer experiencias excepcionales para los fans, fortalecer la conexión con los seguidores y maximizar el *fan engagement* a través de diversas plataformas.
3. **Alcance comunitario e impacto social:** los Warriors asumieron el compromiso de generar un impacto positivo en la comunidad a través de la participación activa en iniciativas benéficas, promoviendo la igualdad social y apoyando programas de desarrollo juvenil.
4. **Innovación tecnológica:** el equipo se propuso aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar el rendimiento de los jugadores, optimizar las operaciones comerciales y ofrecer experiencias inmersivas para los fans.

Planes de acción

Objetivo 1: Éxito en el campo

PLAN DE ACCIÓN 1

- Desarrollar una estrategia exhaustiva de *scouting* y desarrollo de talentos para identificar a jóvenes deportistas prometedores y crear una base de jugadores calificados.
- Invertir en instalaciones de entrenamiento de vanguardia y en programas de ciencia del deporte para optimizar el rendimiento de los jugadores, la prevención de lesiones y la recuperación.
- Contratar entrenadores y personal con experiencia que usen metodologías de entrenamiento y enfoques tácticos de punta.
- Fomentar una cultura de triunfo que priorice el trabajo en equipo, el desarrollo de los jugadores y el compromiso con la excelencia.

Objetivo 2: *Fan engagement* y experiencia

PLAN DE ACCIÓN 2

- Potenciar la experiencia de los fans en los partidos de local, mejorando las instalaciones del estadio, los asientos y los servicios.
- Utilizar las plataformas digitales y las redes sociales para ofrecer contenido exclusivo, acceso detrás de escena y experiencias interactivas.
- Establecer programas de fidelización y comunidades para los fans para recompensar e interactuar con los seguidores más dedicados.
- Organizar eventos comunitarios, sesiones de firmas de autógrafos y oportunidades para conocer a los jugadores, promoviendo la vinculación en persona con los fans.

Objetivo 3: Alcance comunitario e impacto social

PLAN DE ACCIÓN 3

- Lanzar iniciativas comunitarias centradas en la educación, la salud y la justicia social, que atiendan necesidades locales y contribuyan con la igualdad social.
- Colaborar con organizaciones y ONG locales para implementar programas de desarrollo juvenil, mentorías y clínicas de baloncesto.
- Involucrar a los jugadores y el personal en voluntariados y eventos benéficos para recaudar fondos.
- Utilizar la plataforma y la influencia del equipo para abogar por el cambio social y promover la inclusión.

Objetivo 4: Innovación tecnológica

PLAN DE ACCIÓN 4

- Colaborar con los socios del sector tecnológico para desarrollar sistemas de seguimiento de jugadores, herramientas de análisis de datos y simulaciones de entrenamiento en realidad virtual.
- Implementar sistemas de venta de entradas digitales y aplicaciones móviles para ofrecer experiencias fluidas y contenido personalizado a los fans.
- Explorar tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual para ofrecer interacciones atractivas para los fans durante los juegos y los eventos.
- Evaluar las tecnologías emergentes y su posible aplicación dentro de la organización para obtener ventajas competitivas.

Figura 5. Golden State Warriors



Fuente: [Imagen sin título de los Golden State Warriors], (s.f), <https://bit.ly/45bMeiV>.

Los propietarios de los Golden State Warriors, Joe Lacob y Peter Guber (imagen de arriba), y el equipo de gestión se propusieron alcanzar sus objetivos estratégicos a través de estos planes de acción. Su meta principal era mantener el rendimiento en el campo, aumentar el *fan engagement*, contribuir con la comunidad de manera positiva y adoptar nuevas tecnologías.

CONTINUAR

Referencias

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Do not*. HarperCollins.

International Basketball Federation [FIBA]. (2020). *Everybody can be successful with 3x3*. FIBA. <https://fiba3x3.com/docs/everybody-can-be-successful-with-3x3.pdf>.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

[Imagen sin título de la FIBA 3X3]. (s.f.). <https://newsportcourt.squarehook.com/blog/post/fiba-3x3-uses-sport-court-is-the-as-the-official-court-of-the-world-tour>.

[Imagen sin título de los Golden State Warriors]. (s.f.). <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2015/01/05/Franchises/Guber.aspx>.

World Anti-Doping Agency [WADA]. (18 de julio de 2016). *WADA Statement: Independent Investigation confirms Russian State*

manipulation of the doping control process. WADA. <https://www.wada-ama.org/en/news/wada-statement-independent-investigation-confirms-russian-state-manipulation-doping-control>.

Young, J. (23 April 2023). *How the Golden State Warriors plan to become more than a basketball team.* CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/04/23/nbas-golden-state-warriors-plan-to-be-more-than-a-basketball-team.html>.

CONTINUAR