



# Módulo 1. La importancia de la planificación estratégica



Este Certificado en Planificación Estratégica está diseñado para que los líderes de organizaciones deportivas entiendan de manera integral por qué es crucial implementar estrategias efectivas y cómo involucrar de manera adecuada a los diferentes grupos de interés de la empresa (internos y externos) para lograr las metas.

La planificación estratégica es clave para las organizaciones deportivas, ya que les permite definir su rumbo, fijar metas claras y asignar sus recursos de la mejor manera posible. Este módulo tiene como objetivo explicar en detalle qué es la planificación estratégica y cómo impacta en las organizaciones deportivas. Veremos los beneficios de la planificación estratégica, sus elementos más importantes y algunas estrategias prácticas para llevarla a cabo.

Explicaremos por qué la planificación estratégica es esencial para las organizaciones deportivas, ya que les permite tener claro hacia dónde van, definir metas y utilizar sus recursos de manera efectiva. Luego, profundizaremos en diferentes aspectos: cómo definir un rumbo claro, priorizar acciones y decisiones, distribuir los recursos de forma efectiva y cómo hacer partícipes tanto a los accionistas como a los empleados.

En este módulo se enfatiza la importancia de una asignación efectiva de los recursos dentro del proceso de planificación estratégica. Examinaremos la importancia de coordinar la asignación de recursos con el plan estratégico de la organización, priorizar aquellos que ofrezcan mayor impacto y retorno de inversión, supervisar su uso y mantener la flexibilidad para realizar ajustes cuando sea necesario.

Finalmente, hablaremos sobre la importancia de que tanto accionistas como empleados se sean parte del proceso de planificación estratégica. Cuando los grupos de interés comprenden la dirección de la organización y cuentan con una hoja de ruta clara hacia el éxito, se sienten parte del proyecto y orgullosos de contribuir a las metas y objetivos de la organización.


Este módulo ofrece una visión integral sobre la planificación estratégica en las organizaciones deportivas, con énfasis en su importancia, los elementos fundamentales y algunas estrategias prácticas. Las siguientes secciones del módulo exploran cada uno de estos aspectos, destacan su relevancia y ofrecen ideas prácticas para su implementación.

 **Unidad 1.1 Desafíos de las organizaciones deportivas**

 **Unidad 1.2 Definición de la planificación estratégica**

 **Unidad 1.3 El papel y los beneficios de la planificación estratégica en las organizaciones**

 **Unidad 1.4 Identificación de los grupos de interés principales**

 **Referencias**

# Unidad 1.1 Desafíos de las organizaciones deportivas

---

## Unidad 1.1 Desafíos de las organizaciones deportivas

Las organizaciones deportivas enfrentan muchos retos, algunos de los cuales se describen en la siguiente tabla.

En un entorno deportivo tan competitivo, las organizaciones tienen que hacer frente a numerosos desafíos que exigen una planificación estratégica para lograr un éxito sostenible. La planificación estratégica les permite a las organizaciones deportivas anticiparse a estos retos, aprovechar las oportunidades y asegurar su viabilidad a largo plazo y el cumplimiento de sus metas.

**Tabla 1: Desafíos de las organizaciones deportivas**

Desafío	Descripción
Sostenibilidad financiera	Muchas organizaciones deportivas se ven afectadas por los crecientes costos, los ingresos limitados y la intensa competencia

	<p>por conseguir patrocinadores y derechos mediáticos, lo que pone en riesgo su sostenibilidad financiera.</p>
Atracción y retención de fans	<p>Las organizaciones deportivas deben trabajar mucho para atraer y mantener a sus fans, en un mercado lleno de opciones de entretenimiento. Esto implica crear experiencias memorables, formar comunidades sólidas y aprovechar las redes sociales y otras plataformas digitales para llegar a más personas.</p>
Gestión de relaciones con los jugadores	<p>Las organizaciones deportivas necesitan manejar correctamente las relaciones con sus jugadores: la negociación de sus contratos, la dinámica del equipo, el entrenamiento y la salud de los jugadores.</p>
Gestión de riesgos y seguridad	<p>Es fundamental que las organizaciones deportivas gestionen los riesgos y garanticen la seguridad de los jugadores, los fans y otros grupos de interés. Esto incluye establecer buenas políticas sobre temas</p>

	<p>como las concusiones, el dopaje y la seguridad en general.</p>
<p>Manejo de crisis</p>	<p>Las organizaciones deportivas deben estar preparadas para afrontar crisis, como escándalos, mala conducta de los jugadores o episodios de violencia de los fans. Para esto, se necesitan planes de gestión de crisis bien definidos, así como una comunicación transparente y clara.</p>
<p>Adaptación a los cambios tecnológicos</p>	<p>Las organizaciones deportivas deben mantenerse al día con los avances tecnológicos, como nuevos formatos de medios, redes sociales y tecnologías digitales que mejoran la experiencia de los fans y el rendimiento en el campo de juego.</p>
<p>Creación de una cultura organizacional sólida</p>	<p>Las organizaciones deportivas deben construir una cultura sólida que respalde su misión y valores, atraiga al mejor talento y genere un ambiente de trabajo positivo. Esto requiere liderazgo eficaz, comunicación clara y un compromiso con la mejora continua.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

Estos son solo algunos de los diferentes retos que enfrentan las organizaciones deportivas. Para lograr el éxito, las organizaciones deportivas deben abordar estos desafíos sin perder de vista su misión y sus metas.

**CONTINUAR**

## Unidad 1.2 Definición de la planificación estratégica

---

### Unidad 1.2 Definición de la planificación estratégica

Según Sport Innovation Society, la planificación estratégica es un proceso continuo que busca definir una estrategia clara para asegurar el éxito de la empresa a largo plazo.

Henry Kissinger (2022) plantea que, si no sabes a dónde vas, todos los caminos te llevarán a ningún lado. Esto quiere decir que, sin un rumbo claro, cualquier decisión que tomes carece de propósito. Nos recuerda que para avanzar y tener éxito es necesario tener una dirección definida y un plan bien definido. Es una invitación tanto a las personas como a las organizaciones a tomar decisiones intencionales y a alinear sus acciones con sus metas.

Aunque en la historia de los negocios han existido genios como Steve Jobs y Bill Gates, no es necesario ser un genio para que una empresa tenga un buen rendimiento. No todos tienen una visión extraordinaria. Sin embargo, los líderes pueden trazar el futuro que desean para su empresa. Pueden inspirar a sus equipos compartiendo su visión, estableciendo metas y marcando el camino para

alcanzarlas. Los equipos necesitan creer en un sueño en común y entender cómo pueden contribuir a hacerlo realidad.

Un plan estratégico es fundamental para cualquier empresa, incluso las organizaciones deportivas. Implica de evaluar la posición actual en el mercado, definir hacia dónde se quiere ir y diseñar un plan para llegar hasta ahí.

Lamentablemente, muchos líderes no dedican el tiempo suficiente a pensar en la estrategia junto a sus equipos, y los empleados por lo general no conocen cuál es la estrategia de la organización. Esto provoca una falta de dirección y enfoque, lo que lleva a un mal uso de los recursos financieros y del tiempo de los empleados; de esta forma, no se ven resultados.

Desarrollar un plan estratégico no es una tarea fácil ni un evento único. Es un proceso continuo que requiere evaluación y adaptación constante. Según Clayton Christensen, profesor de Harvard Business School (2015), la mayoría de las estrategias exitosas se desvían del plan original: el 93% de esas estrategias necesita evolucionar. Esto se debe a que las condiciones del mercado cambian, lo que obliga a las empresas a mantenerse ágiles y adaptarse a nuevas oportunidades y tendencias.

Christensen escribió varios libros importantes sobre este tema, como El dilema del innovador (1997) y La solución del innovador (2003).

Además de su trabajo sobre innovación disruptiva, Christensen también escribió sobre cómo crear y mantener empresas exitosas en industrias que atraviesan cambios rápidos.

La planificación estratégica es como jugar al ajedrez: los mejores jugadores anticipan los movimientos del oponente y planean con muchas jugadas de ventaja. De la misma manera, desarrollar un plan estratégico requiere pensar a largo plazo, planear estrategias y adaptarse a la competencia, a las tendencias del mercado y a las nuevas oportunidades. Patrick Bet-David (2021), en su libro *Tus próximas cinco jugadas*, señala que tomar decisiones empresariales efectivas requiere pensar siempre cinco pasos por adelantado, en lugar de elegir la opción más fácil.

*Tus próximas cinco jugadas* (2021) ofrece una visión integral sobre cómo planificar estratégicamente con herramientas para tomar decisiones informadas y trazar un camino exitoso hacia el futuro. El libro destaca la importancia de entender el entorno competitivo, evaluar los riesgos y aprovechar las oportunidades para que la planificación estratégica se convierta en un proceso bien ejecutado y deliberado, clave para alcanzar el éxito a largo plazo en cualquier iniciativa. Bet-David (2021) subraya la relevancia de conocer el panorama competitivo, evaluar riesgos y aprovechar oportunidades para posicionarse de manera estratégica. Sus modelos prácticos, como la "matriz de familiaridad" y el "principio de pivote", ayudan a analizar

la situación actual, encontrar oportunidades de crecimiento y diseñar una hoja de ruta hacia el éxito.

### **1.2.1 La importancia del liderazgo, sin tener que ser un genio**

El liderazgo es fundamental en la planificación estratégica, ya que proporciona la visión, la dirección y la orientación necesarias para guiar a la organización hacia sus metas y objetivos. Dentro de la planificación estratégica, un liderazgo efectivo es el motor que coordina los esfuerzos de las personas y equipos, guía la toma de decisiones y asegura que las estrategias se implementen con éxito.

El liderazgo define el rumbo estratégico al establecer la misión, visión y metas a largo plazo de la organización. Los líderes inspiran a los empleados con una visión clara que proporciona un sentido de propósito y dirección en el proceso de planificación estratégica. También piensan estratégicamente, analizan factores internos y externos, identifican tendencias y retos, y proyectan el futuro para tomar decisiones informadas.

Un buen liderazgo asegura que los objetivos de la organización estén alineados con el entorno empresarial cambiante, moviliza los recursos necesarios y guía la ejecución de las iniciativas estratégicas. Los líderes fortalecen a sus equipos para enfrentar la complejidad y alcanzar el éxito a largo plazo al proporcionar una visión clara,

fomentar la agilidad e incentivar una cultura de pensamiento estratégico.

Ahora vamos a presentar el concepto de liderazgo con una cita de Sheryl Sandberg, exdirectora de operaciones de Facebook (ahora Meta): “El liderazgo consiste en mejorar a los demás gracias a tu presencia y asegurarse de que ese impacto perdure en tu ausencia” (2013, p. 174). El liderazgo es clave en la planificación estratégica, ya que establece la dirección, el tono y las prioridades de la organización. En la planificación estratégica, el liderazgo implica:

- **Visión:** Un líder debe tener una visión clara y convincente del futuro de la organización, que sirva como guía en la planificación estratégica. La visión debe basarse en un conocimiento exhaustivo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- **Alineación:** El líder debe alinear los recursos, capacidades y la cultura de la organización con la visión estratégica. Esto implica involucrar y motivar a los grupos de interés en todos los niveles de la organización para construir un propósito compartido.
- **Comunicación:** El líder debe comunicar de manera efectiva la visión estratégica, las metas y prioridades a todos los grupos de interés, tanto internos como

externos. La comunicación debe ser clara, directa y adaptada a los distintos públicos.

- **Adaptabilidad:** Un líder debe ajustar el plan estratégico a los cambios en el entorno, como cambios en la competencia, nuevas necesidades de los clientes, oportunidades emergentes o amenazas. Esto requiere supervisar, evaluar y ajustar constantemente el plan estratégico.

La visión de un líder y su equipo es como un legado que impulsa el crecimiento a largo plazo, que mejora el desempeño del equipo mientras disfrutan del proceso, unidos por una creencia en común. A fin de cuentas, cuanto menos dependa el negocio de ti, más valioso será. Los líderes que marcaron la historia y nos inspiraron demuestran que, años después de su partida, el valor de “su” empresa sigue creciendo: Bill Gates y Microsoft, Steve Jobs y Apple, entre otros.

CONTINUAR

# Unidad 1.3 El papel y los beneficios de la planificación estratégica en las organizaciones

---

## Unidad 1.3 El papel y los beneficios de la planificación estratégica en las organizaciones

La planificación estratégica es crucial para las organizaciones deportivas, ya que les permite definir su rumbo, establecer metas y distribuir recursos de manera efectiva. Vamos a analizar los beneficios principales de la planificación estratégica.

Estos son los ocho puntos clave sobre la importancia de la planificación estratégica en una organización deportiva:

- **Definición de objetivos claros:** La planificación estratégica ayuda a las organizaciones deportivas a definir su misión, visión y metas; esto brinda una dirección clara para sus actividades. Tener objetivos claros alinea los esfuerzos y recursos para alcanzar el éxito deportivo, atraer seguidores y fortalecer la marca de la organización. Estos objetivos definidos sirven como guía para tomar decisiones, contratar

jugadores y asignar recursos dentro de la organización.

- **Mejora en la asignación de recursos:** La planificación estratégica permite a las organizaciones deportivas optimizar el uso de sus recursos, ya sean financieros, humanos o de entrenamiento. Al identificar prioridades estratégicas como el desarrollo de jugadores, mejoras en instalaciones o iniciativas de marketing, los recursos se dirigen a las áreas que tendrán el mayor impacto en el rendimiento deportivo y en el éxito de la organización. Una asignación efectiva de recursos ayuda a maximizar la competitividad, atraer talento y realizar inversiones necesarias en infraestructura.
- **Anticipación y adaptación al cambio:** La planificación estratégica ayuda a las organizaciones deportivas a anticipar y responder de manera proactiva a los cambios en el mundo deportivo. El análisis del entorno, que incluye la competencia y las tendencias del mercado, permite identificar oportunidades o amenazas emergentes. La adaptación de las estrategias a través de la planificación estratégica permite a las organizaciones mantenerse por delante de la competencia, ajustar los métodos de entrenamiento, adoptar nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios en las preferencias de los fans.

- **Fomento de la colaboración y la alineación:** La planificación estratégica promueve la colaboración y la alineación entre las distintas áreas, equipos y grupos de interés dentro de una organización deportiva. Garantiza que todos compartan una visión en común del éxito del equipo, desde el personal técnico hasta los deportistas y el equipo administrativo. La colaboración mejora la comunicación, la coordinación y el trabajo en equipo, y esto contribuye a un mejor rendimiento en el campo y a una mayor eficiencia como organización.
- **Facilitación de la medición del rendimiento:** La planificación estratégica establece metas y objetivos medibles, que sirven como base para evaluar el rendimiento de la organización deportiva. Se hace un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs, por su sigla en inglés) como los registros de victorias y derrotas, estadísticas de jugadores, generación de ingresos o métricas fan engagement. La medición del rendimiento permite identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en datos y optimizar estrategias para lograr el éxito deportivo.
- **Mejora de la agilidad de la organización:** La planificación estratégica aumenta la agilidad de las organizaciones deportivas al permitirles responder rápidamente a cambios y nuevas oportunidades. Hace posible poder anticipar tendencias, adaptar

regímenes de entrenamiento, modificar estrategias de juego o diversificar fuentes de ingresos según las demandas del mercado. Una organización deportiva ágil puede aprovechar condiciones favorables, adelantarse a la competencia y mantener el interés y apoyo de los fans.

- **Promoción de la responsabilidad y la transparencia:** La planificación estratégica fomenta la responsabilidad y la transparencia dentro de una organización deportiva. La claridad de las metas y los objetivos proporciona un marco para evaluar el rendimiento individual y colectivo. Se crea así una cultura de responsabilidad y dedicación entre los deportistas y el personal. La transparencia en los procesos de planificación asegura que los grupos de interés comprendan el razonamiento detrás de las decisiones; de esta manera, aumenta la confianza y el apoyo de los fans, patrocinadores y otros grupos de interés.
- **Apoyo a la sostenibilidad a largo plazo:** La planificación estratégica favorece la sostenibilidad a largo plazo de una organización deportiva al proporcionar una hoja de ruta para el éxito continuo. Ayuda a identificar estrategias para el desarrollo de talento, programas juveniles, fan engagement y diversificación de ingresos para garantizar estabilidad y crecimiento. La alineación de las acciones con una

estrategia bien definida permite construir una marca sólida, atraer patrocinadores, asegurar financiamiento a largo plazo y mantenerse relevante en una industria deportiva altamente competitiva.

### **1.3.1 Definir una dirección clara para la organización**

La planificación estratégica busca comunicar una visión distintiva para alcanzar el éxito, junto con una hoja de ruta factible que todos los grupos de interés y empleados puedan adoptar. Este enfoque genera conciencia e invita a todos a participar y contribuir al éxito de la organización.

Establecer una meta general ambiciosa pero alcanzable es crucial, ya que sirve como principio guía de la empresa. Este objetivo debe estar respaldado por una evaluación racional del mercado, datos relevantes y, de ser posible, la perspectiva de líderes visionarios que puedan ver un futuro que otros no perciben. Los datos estimulan la creatividad y el pensamiento visionario, y ayudan a superar sesgos cognitivos. La toma de decisiones objetiva es esencial para construir una estrategia sólida; evitar sesgos es fundamental para lograrlo.

Una dirección clara incluye una definición precisa de la organización para crear una identidad de marca fuerte, guiar la toma de decisiones, atraer y retener a los mejores talentos y mejorar la eficiencia. Si observamos el ejemplos de Ironman Group, su definición es clara: “El

Grupo IRONMAN es el mayor operador de deportes de participación masiva en el mundo y ofrece a más de un millón de participantes anualmente los beneficios de los deportes de resistencia a través de las amplias ofertas de la compañía" (2023, párrafo 1). El CEO de IRONMAN, Andrew Messick, lo expresó de manera muy clara en una entrevista en el pódcast SiS Master: "Se trata de crear las mejores experiencias para los deportistas" (Drijard, 2023, 10m50s).

En cambio, una organización sin objetivos claros puede tener dificultades para alcanzar sus metas y carecer del enfoque y compromiso necesarios para lograr el éxito.

**Figura 1: The IRONMAN Group**



**Fuente:** [Imagen sin título de The IRONMAN Group], (n. d.), <https://bit.ly/3QyuAlt>

---

### **1.3.2 Priorizar esfuerzos y facilitar la toma de decisiones**

Una vez que se han establecido la visión, el propósito y los valores, el siguiente paso es desarrollar las metas generales. Estas metas luego se traducen en objetivos específicos y medibles, que forman la base de un plan de acción.

El armado del plan de acción implica hacer una lista de todas las tareas necesarias para alcanzar las metas a corto y largo plazo. Luego, es importante evaluar la importancia de cada tarea y definir lo que es crucial para el éxito. También se debe considerar la urgencia de las tareas. Puede que algunas sean más urgentes que otras o que algunas estén relacionadas entre sí. Es como armar un rompecabezas. También se debe evaluar el impacto de cada tarea, así como los costos y riesgos asociados.

La participación en este proceso requiere cuestionar las decisiones del equipo y entender los datos que respaldan las propuestas para combatir sesgos cognitivos y mantener la imparcialidad. Es crucial centrarse en lo que más importa, ya que no siempre la decisión más obvia o la idea más reciente es la mejor.

No se debe perder de vista que la definición de prioridades es un proceso continuo. Puede hacer falta ajustar las prioridades a medida que cambian las circunstancias o a medida que se avanza hacia las metas. Hay que evaluar el progreso regularmente y ajustar las

prioridades según sea necesario para seguir en el camino correcto hacia el logro de las metas.

La toma de decisiones es una habilidad esencial que juega un papel clave. Implica identificar un problema, recopilar información, evaluar opciones y elegir el mejor curso de acción. Las decisiones efectivas pueden tener un impacto significativo en nuestro éxito y en la satisfacción del equipo, mientras que las decisiones malas pueden traer consecuencias negativas.

Es importante trabajar en mejorar las habilidades de resolución de problemas: Al tomar decisiones, debemos considerar diferentes opciones y evaluar sus posibles resultados. Este proceso ayuda a desarrollar nuestras habilidades para resolver problemas, que podemos aplicar para enfrentar desafíos en otras áreas de nuestra vida.

La capacidad de tomar decisiones también genera confianza dentro del equipo. Cuando estamos en condiciones de tomar decisiones bien informadas, es más probable que confiemos en nosotros mismos y en nuestras habilidades. Sin esa confianza propia, puede ser útil pedir la opinión de compañeros de confianza, siempre y cuando sean objetivos.

La toma de decisiones en el momento adecuado también mejora la productividad, lo que se traduce en ahorro de tiempo y mejora de nuestra productividad. Al tomar decisiones de manera rápida y

eficiente, podemos evitar perder tiempo en tareas innecesarias y enfocarnos en alcanzar nuestras metas.

La toma de decisiones es una habilidad esencial que puede ayudar a mejorar nuestras habilidades de resolución de problemas, aumentar la confianza, lograr mejores resultados y mejorar la productividad. Al desarrollar nuestras habilidades en la toma de decisiones, podemos tener más éxito en todas las áreas de nuestra vida profesional.

Roger L. Martin (2010) dice que "La planificación estratégica es el arte de tomar decisiones hoy que determinarán el futuro de tu organización. Es en el acto de tomar decisiones donde la relevancia de la planificación estratégica brilla en verdad". Esta cita destaca la importancia de la toma de decisiones en el contexto de la planificación estratégica. La planificación estratégica implica tomar decisiones y acciones hoy que darán forma a la trayectoria futura de una organización. La cita resalta que la toma de decisiones es el aspecto clave de la planificación estratégica, ya que es a través de decisiones bien informadas y visionarias que una organización puede manejar los desafíos y oportunidades de manera efectiva en un panorama empresarial en constante cambio. En la planificación estratégica, las decisiones son las bases sobre las que se construye el éxito o el fracaso de una organización, por lo que la toma de decisiones es un elemento crítico en este proceso.

### **1.3.3 Asignar los recursos de manera efectiva**

Las decisiones sobre la asignación de recursos deben tomarse siempre en el marco del plan estratégico de la organización. Esto implica comprender las metas y los objetivos del plan, así como las estrategias y tácticas específicas para alcanzarlos.

Una vez comprendida la totalidad de la estrategia, es clave identificar los recursos necesarios para ponerla en práctica. Algunos ejemplos son dinero, personal, equipos y tecnología, entre otros. Para cada tipo de recurso, es importante evaluar todas las opciones y elegir la que mejor se ajuste.

No todos los recursos son iguales y algunos serán más importantes para alcanzar el plan estratégico que otros. Se deben priorizar los recursos según su relevancia para el plan y el impacto que puedan tener. Cada recurso tiene un retorno de inversión específico.

Una vez que los recursos estén asignados, es fundamental supervisar su uso para asegurar que se utilicen de manera efectiva. Esto puede implicar el seguimiento de los gastos financieros, los niveles de personal o el rendimiento del equipo/tecnología. Muchas organizaciones deportivas quieren innovar y actualizar, por ejemplo, sus herramientas CRM, sin saber cómo utilizarlas correctamente ni tener las habilidades internas adecuadas.

Por último, es importante ser flexible y estar dispuesto a ajustar la asignación de recursos cuando sea necesario. Si se observa que ciertos recursos no se están utilizando de manera efectiva o que se necesitan más recursos en otras áreas, deben hacerse ajustes para mantener el plan estratégico en curso.

Tomemos un ejemplo de recursos mal asignados y de mala toma de decisiones. ¿Cuántos medios han invertido mucho dinero en derechos de medios estratégicos sin tener un modelo de negocio claro y han terminado quebrando?

La asignación de recursos está directamente relacionada con el proceso de toma de decisiones. Las consecuencias pueden ser muy positivas o negativas para la organización. Es crucial considerar cuidadosamente el impacto financiero de cualquier decisión, en especial cuando se trata de inversiones grandes, para asegurar el éxito a largo plazo de la organización. Tomarse el tiempo para asignar los recursos de manera cuidadosa puede ayudar a minimizar riesgos y mejorar las posibilidades de éxito.

La siguiente tabla muestra algunas recomendaciones para la asignación de recursos en organizaciones deportivas.

**Tabla 2: Recomendaciones para la asignación de recursos**

Recomendación	Descripción
Prioriza las áreas de necesidad	Identifica las áreas donde los recursos son más necesarios, como el desarrollo de jugadores, marketing o infraestructura. Asigna los recursos en función de estas necesidades, enfocándote en las áreas con mayor impacto en el éxito de la organización.
Desarrolla un presupuesto	Crea un presupuesto que refleje las prioridades y recursos de la organización. Asegúrate de que el presupuesto sea flexible para adaptarse a gastos imprevistos o cambios en las prioridades.
Utiliza la tecnología	Usa tecnología para optimizar los recursos, como herramientas de análisis de datos para identificar áreas de mejora o software para agilizar tareas administrativas.
Invierte en talento	Asigna recursos para atraer y retener al personal, entrenadores y jugadores más talentosos. Proporcionales los recursos necesarios para que puedan rendir al

	máximo, como instalaciones de entrenamiento, equipo y personal de apoyo.
Evalúa los resultados	Evalúa continuamente la efectividad de la asignación de recursos midiendo los resultados y ajustando las estrategias según sea necesario. Utiliza datos y retroalimentación para tomar decisiones informadas y mejorar la asignación de recursos en el futuro.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **1.3.4 Involucra a los accionistas y los empleados**

Cuando cada grupo de interés (externo e interno) entiende cuál es la dirección de la organización, su trabajo cobra sentido y puede contribuir a las metas y los objetivos: tienen una hoja de ruta clara para el éxito. Esto crea un sentido de pertenencia y orgullo por formar parte de algo importante.

Es fundamental que todos conozcan su rol. Así como cada jugador en un equipo tiene un papel específico dentro de una estrategia diseñada por el entrenador para ganar partidos, los empleados deben entender tanto la estrategia de la empresa como sus propias contribuciones para alcanzar el éxito. Esta comprensión es clave para promover una

buena coordinación interna entre las áreas y mejorar el rendimiento general.

Para lograr un compromiso unificado dentro de la empresa, se pueden tomar varias acciones: desarrollar una visión compartida, mejorar la comunicación, fomentar la colaboración, ofrecer capacitaciones y alinear los incentivos. Al hacer esto, se puede crear una organización con más cohesión y compromiso, con todos trabajando hacia metas y objetivos en común.

El plan de implementación de la organización impacta significativamente en los KPIs del negocio en todos los niveles. Sin embargo, como hemos visto, es crucial mantener la adaptabilidad y agilidad. Al igual que en el deporte, un entrenador puede tener una estrategia ganadora, pero a veces es necesario hacer ajustes durante el juego para obtener el resultado deseado. Además, existe el riesgo de sesgo al interpretar los datos para validar ideas personales en lugar de mantener una mente abierta y considerar perspectivas alternativas. Es fundamental estar atento a esto y evitar desconectarse en las reuniones o discutir para defender nuestro punto de vista en lugar de colaborar para encontrar la mejor solución.

Una visión y un plan bien estructurados llevan a un equipo comprometido en alcanzar los mejores resultados posibles. Los planes siempre se deben documentar y compartir para evitar así confusiones y malentendidos; de esta manera, hay menos suposiciones e

incertidumbres. Un plan bien diseñado crea valor para clientes, proveedores y empleados; fomenta un ciclo virtuoso de éxito.

### **1.3.5 Supervisa el progreso hacia la meta final**

Una hoja de ruta clara respaldada por un plan de acción (o de operación) les permite a la junta directiva, a los líderes y a la gerencia tomar decisiones correctas, asignar recursos, evaluar el trabajo en equipo y avanzar hacia una meta en común.

Hace falta que existan mecanismos de control adecuados con indicadores clave de rendimiento (KPIs) claros. Cada meta debe tener KPIs específicos para no perder el enfoque. Estos KPIs se deben revisar de manera regular para evitar malas noticias repentinas. Es importante adaptarse rápidamente a las situaciones sin perder de vista el objetivo principal.

El rendimiento deportivo a menudo funciona como una metáfora del rendimiento empresarial. Imagina a un entrenador de atletismo que no rastrea en detalle el rendimiento de sus deportistas, sin saber qué marcas debe alcanzar cada semana para estar listo en el día de la competencia. Eso significaría dejarlo todo a la suerte y la incertidumbre, y como dijo Eddy Rees (conocido como el mejor entrenador de natación de la historia): “las medallas no tienen nada que ver con la suerte”. Y cuanto más precisa sea la personalización del entrenamiento del deportista, mejores serán los resultados.

Los equipos empresariales son como los deportistas. Es clave hacer que entiendan el proceso hacia el éxito y lo que se debe hacer con un mensaje claro y motivador. Y el camino hacia su éxito personal, que también es el de la organización, se construye al darles las herramientas para lograrlo, al confiar en ellos y empoderarlos.

Con todo esto en mente, mantenerse ágil es esencial. El proceso debe evolucionar con los desafíos y las oportunidades que se presenten. Al igual que los deportistas cuando enfrentan problemas personales o lesiones, no hay nada de malo en cambiar y adaptarse. Al contrario, no está mal cometer errores. Lo importante es entender lo más rápido posible cómo adaptarse y llegar a los resultados.

**CONTINUAR**

# Unidad 1.4 Identificación de los grupos de interés principales

---

## Unidad 1.4 Identificación de los grupos de interés principales

Antes de desarrollar un plan estratégico, es crucial que la junta directiva, los directores y todo el personal esencial comprendan claramente las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Es fundamental identificar a los principales grupos de interés en una organización deportiva para la efectividad en la gestión y la toma de decisiones. Los grupos de interés son personas o grupos que tienen un interés en la organización y pueden influir significativamente en las operaciones, el éxito y la reputación. A continuación, se presentan algunos grupos de interés comunes en las organizaciones deportivas y su relevancia:

- **Propietarios e inversores:** Los propietarios y los inversores son esenciales porque aportan los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la organización. Suelen tener mucha influencia en la

dirección estratégica, decisiones financieras y gestión general de la organización. Su participación y apoyo son cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. Por ejemplo, en ligas deportivas profesionales como la NFL o la Premier League, los propietarios de los equipos juegan un papel clave en la definición de la estrategia de la organización; toman decisiones financieras importantes y representan los intereses del equipo en asuntos de la liga.

- **Deportistas/jugadores:** Los deportistas o jugadores son los principales grupos de interés en cualquier organización deportiva. Son quienes compiten, entretienen a los fans y son clave para el éxito de la organización en el campo. Sus habilidades, desempeño y bienestar impactan directamente en el rendimiento del equipo y el fan engagement. Las organizaciones deportivas deben mantener una comunicación abierta con los jugadores, atender sus preocupaciones y ofrecer un entorno de apoyo para maximizar su potencial. Los sindicatos o asociaciones de deportistas, como la Asociación Nacional de Jugadores de Baloncesto (NBPA) en la NBA, también defienden los derechos de los jugadores y negocian acuerdos laborales con la organización.
- **Fans y seguidores:** Los fans y los seguidores son el pilar fundamental de una organización deportiva.

Asisten a los partidos, compran productos y generan ingresos a través de la venta de los boletos y los derechos de transmisión. Mantener una buena relación con los fans es esencial para conservar una base sólida de seguidores, fortalecer la lealtad a la marca y crear una atmósfera alegre en los días de partido. Las organizaciones deportivas suelen invertir en marketing, mejorar la experiencia de los fans y realizar actividades comunitarias para conectar con sus seguidores. Por ejemplo, el FC Barcelona, un famoso club de fútbol, involucra a sus fans en las decisiones mediante encuestas, foros y representantes. Así, se garantiza que sus opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta.

- **Patrocinadores y partners:** Los patrocinadores y los partners son fundamentales ya que proporcionan apoyo financiero, respaldo y oportunidades de marketing para la organización deportiva. Sus inversiones ayudan a financiar operaciones, adquisiciones de jugadores y el desarrollo de infraestructuras. Establecer relaciones sólidas con patrocinadores y socios es esencial para asegurar alianzas duraderas, maximizar ingresos y ampliar el alcance de la organización. Por ejemplo, la asociación de Nike con la NBA no solo incluye la entrega de uniformes, sino que también promueve la marca global de la liga y la conexión con los fans mediante diversas campañas de marketing.

- **Gobierno/órganos de regulación:** Los entes gubernamentales y los órganos de regulación juegan un papel crucial al supervisar las organizaciones deportivas ya que aseguran el cumplimiento de leyes y políticas. A menudo tienen la autoridad para otorgar licencias, hacer cumplir reglas y ofrecer financiación o incentivos fiscales. La colaboración y la buena relación con estos organismos es vital para obtener los permisos necesarios, organizar eventos y acceder a recursos públicos. Algunos ejemplos son el Comité Olímpico Internacional (COI), que regula los Juegos Olímpicos, y las agencias gubernamentales locales que supervisan el funcionamiento y la seguridad de los estadios.

Al identificar y comprender a estos grupos de interés principales, las organizaciones deportivas pueden ajustar sus estrategias, procesos de toma de decisiones y esfuerzos de comunicación para satisfacer sus necesidades y expectativas. Cuando se hace parte a los grupos de interés, la reputación de la organización mejora y se contribuye al éxito a largo plazo en el sector deportivo.

El siguiente gráfico ilustra el proceso de planificación estratégica. Abordaremos este proceso de manera detallada en los próximos módulos.

Figura 2: Proceso de planificación estratégica



<b>METODOLOGÍA DE LOS CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>ORGANIZACIONES DEPORTIVAS</b>	<p><b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b>  Emplea diversas herramientas para reconocer quiénes somos y el entorno en el que operamos.</p> <p><b>VISIÓN, MISIÓN Y VALORES</b>  Nos permite identificar nuestra identidad, hacia dónde queremos dirigirnos y cuál es nuestro ADN.</p> <p><b>METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>  Convertimos nuestras intenciones en entre 4 y 6 metas generales, y cada una de estas se desglosa en entre 4 y 7 objetivos específicos.</p> <p><b>PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO</b>  Los objetivos y metas se concretan en un plan de acción bien definido.</p> <p><b>COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>  Presentamos el plan a los grupos de interés, implementamos un sistema de supervisión y hacemos los ajustes necesarios según las circunstancias.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Conclusión**

La planificación estratégica es clave para las organizaciones deportivas, ya que les proporciona una dirección clara y permite priorizar esfuerzos, asignar recursos de manera eficiente, involucrar a accionistas y empleados, supervisar el progreso y lograr los objetivos deseados. Un plan estratégico funciona como una guía para la organización: orienta la toma de decisiones y asegura que las acciones estén alineadas con los objetivos generales. Sin un plan bien definido, las organizaciones pueden perder su dirección, enfoque y compromiso,

lo que puede llevar a una mala asignación de recursos y resultados deficientes.

En este módulo se aborda el papel y los beneficios de la planificación estratégica a partir de ocho puntos clave. También se resalta la importancia de tomar decisiones efectivas en la planificación estratégica. Tomar decisiones acertadas es crucial para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial cambiante.

La asignación efectiva de los recursos es otro aspecto esencial de la planificación estratégica. Los recursos deben asignarse según su relevancia para el plan estratégico y su impacto potencial. Con una supervisión de la utilización de los recursos se asegura su uso eficiente. La toma de decisiones y la asignación de recursos están interrelacionadas, y es crucial considerar las implicaciones financieras y el éxito a largo plazo de la organización al tomar decisiones sobre la asignación de recursos.

Por último, el módulo subraya la importancia de involucrar a los accionistas y los empleados en la planificación estratégica. Se destaca la necesidad de tener una visión compartida, mejorar la comunicación, fomentar la colaboración, proporcionar capacitación y desarrollo, y alinear incentivos para crear una organización cohesionada y comprometida.

## **Estudio de caso**

El Marco Estratégico del COI es un buen ejemplo que describe la importancia de la planificación estratégica. Desarrollado por el Comité Olímpico Internacional (COI), este marco tiene como objetivo guiar la dirección estratégica del Movimiento Olímpico. Está diseñado para ayudar al COI y a sus grupos de interés a identificar prioridades clave, establecer objetivos estratégicos y asignar recursos para apoyar el crecimiento y desarrollo a largo plazo del Movimiento Olímpico.

El Marco Estratégico del COI se basa en tres elementos clave (Comité Olímpico Internacional, 2013):

1

**Principios:** En el corazón del Marco Estratégico del COI hay un conjunto de principios que promueven el olimpismo. El olimpismo combina deporte, cultura y educación para fomentar la excelencia, la amistad y el respeto. La visión del COI de construir un mundo mejor a través del deporte guía la planificación estratégica. Esta visión se apoya en las misiones del COI, como son la organización de los Juegos Olímpicos, el apoyo a los deportistas y la promoción de los valores deportivos y olímpicos en la sociedad, en especial entre los jóvenes. Cuando la planificación estratégica está alineada con estos principios, las organizaciones deportivas garantizan que sus

decisiones y acciones estén guiadas por un profundo compromiso con los valores y el impacto del deporte.

Las organizaciones deportivas pueden aprender de los principios del COI para su planificación estratégica. Al valorar la excelencia, pueden establecer metas de rendimiento ambiciosas y fomentar una cultura de mejora continua. La colaboración y las asociaciones con otros grupos de interés promueve la amistad y crea una comunidad deportiva solidaria e interconectada. El respeto puede guiar el desarrollo de políticas inclusivas que respeten la dignidad y los derechos de todos los participantes. La integración de estos principios en la planificación estratégica permite a las organizaciones deportivas mantener el espíritu del olimpismo y generar un impacto positivo en la sociedad.

2

**La Agenda Olímpica 2020 + 5:** La Agenda Olímpica 2020+5 es una hoja de ruta estratégica dinámica para el Movimiento Olímpico. Basada en el éxito de la Agenda Olímpica 2020, este marco describe recomendaciones y acciones para fortalecer el papel de los Juegos Olímpicos y del Movimiento Olímpico en la sociedad. Identifica áreas clave como sostenibilidad, digitalización, juegos centrados en el deportista, igualdad de género y compromiso juvenil. Estas áreas reflejan las necesidades cambiantes de la

sociedad, por lo que permite que el Movimiento Olímpico siga teniendo su relevancia e impacto (Comité Olímpico Internacional, 2020).

La sostenibilidad es esencial en la planificación estratégica. El COI busca hacer que los Juegos Olímpicos sean más sostenibles al reducir su impacto ambiental, promuevan la gestión responsable de recursos y dejen un legado positivo en las ciudades anfitrionas. La digitalización es otro aspecto clave, ya que ofrece oportunidades para mejorar la experiencia olímpica para deportista y fans, mientras se promueve la transparencia y la responsabilidad. Al centrarse en los juegos orientados al deportista, el COI pretende crear un entorno que apoye el bienestar, el desarrollo y la competencia justa de los deportistas. La igualdad de género es un enfoque crucial ya que el Movimiento Olímpico busca ofrecer oportunidades y representación equitativa para todos los géneros. Por último, se resalta el compromiso con la juventud para asegurar la relevancia y vitalidad del Movimiento Olímpico a largo plazo, de manera que se involucre e inspire a la próxima generación de deportistas y entusiastas del deporte.

La Agenda Olímpica 2020+5 es un ejemplo de la capacidad de adaptación y la visión de la planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Alienta a las organizaciones deportivas a evaluar continuamente sus operaciones, identificar tendencias

emergentes y aprovechar oportunidades que se alineen con las necesidades cambiantes de los deportistas, los fans y la sociedad. Al integrar estas áreas clave en su planificación estratégica, las organizaciones deportivas pueden posicionarse como líderes en la promoción del cambio positivo, fomentar la inclusión y dejar legados duraderos. (Comité Olímpico Internacional, 2020). La Agenda Olímpica 2020+5 busca asegurar el éxito y la relevancia a largo plazo de los Juegos Olímpicos y del Movimiento Olímpico, y al mismo tiempo promueve un cambio social positivo y un impacto en todo el mundo.

**Figura 3: Comité Olímpico Internacional**



3

**La estrategia de sostenibilidad del COI:** Es un plan desarrollado por el Comité Olímpico Internacional (COI) para asegurar que la sostenibilidad esté integrada en todos los aspectos de los Juegos Olímpicos y del Movimiento Olímpico. La estrategia detalla un conjunto de acciones e iniciativas para reducir el impacto ambiental de los Juegos Olímpicos, promover la responsabilidad social y la inclusión, y garantizar la viabilidad económica y la transparencia.

La Estrategia de Sostenibilidad del COI se organiza en torno a cinco temas clave: clima, recursos, medio ambiente y biodiversidad, sociedad, transparencia y buena gobernanza. También incluye objetivos específicos e indicadores para medir el progreso hacia sus metas. Fomenta la colaboración y las asociaciones con grupos de interés y comunidades locales para alcanzar resultados sostenibles (Comité Olímpico Internacional, 2017).

El aspecto social de la Estrategia de Sostenibilidad del COI destaca la responsabilidad social de las organizaciones deportivas. Implica promover la inclusión, la diversidad y la igualdad dentro del Movimiento Olímpico, y utilizar el poder del deporte para abordar problemas sociales y fomentar el cambio positivo en las comunidades

locales. Además, la estrategia resalta la importancia de la transparencia y la buena gobernanza para asegurar una conducta ética, la responsabilidad y el juego limpio dentro del Movimiento Olímpico.

Al integrar prácticas de sostenibilidad en su planificación estratégica, las organizaciones deportivas pueden contribuir significativamente a la preservación ambiental, el desarrollo social y la viabilidad económica. La planificación estratégica orientada hacia la sostenibilidad permite a las organizaciones deportivas cumplir con sus responsabilidades globales, mejorar su reputación, atraer patrocinadores e involucrarse con grupos de interés que se preocupan por el medio ambiente y la sociedad. Además, las posiciona como modelos a seguir y catalizadores de prácticas sostenibles en la industria deportiva en general.

El Marco Estratégico del COI sirve como un gran ejemplo que destaca la relevancia y la importancia de la planificación estratégica para las organizaciones deportivas. El análisis de sus principios nos muestra cómo la planificación estratégica de la Agenda Olímpica 2020+5 y la Estrategia de Sostenibilidad del COI puede dar forma al futuro del Movimiento Olímpico y fomentar un crecimiento sostenible. El compromiso del COI con la promoción del olimpismo, su enfoque en áreas clave de impacto y su integración de prácticas de sostenibilidad subrayan la naturaleza integral e integrada de la planificación estratégica.

Al incorporar lo aprendido del Marco Estratégico del COI a la planificación estratégica, las organizaciones deportivas pueden posicionarse como líderes en sus respectivos campos, contribuir al impacto social y ambiental positivo, y asegurar su sostenibilidad y relevancia a largo plazo. La planificación estratégica, cuando se lleva a cabo con reflexión y un enfoque claro en principios, impacto social y sostenibilidad, permite a las organizaciones deportivas alcanzar su potencial y hacer una diferencia duradera en el mundo del deporte.

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**[Imagen sin título de The IRONMAN Group]. (s. f.).**

<https://www.ironman.com/about-ironman-group>

**Bet-David, P. (2021).** *Tus próximas cinco jugadas: Domina el arte de la estrategia en los negocios.* Simon and Schuster.

**Christensen, C. M. (1997).** *El dilema de los innovadores.* Harvard Business Review Press

**Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003).** *La solución de los innovadores: Crear y sostener un crecimiento exitoso.* Harvard Business School Press.

**Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015).** *What Is Disruptive Innovation?* En Harvard Business Review, 93(12), 44–53. .  
<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

**Drijard, A. (Conductor). (2023, 6 de mayo).** *Creating great experiences for athletes with Andrew Messick (#22) [Episodio de pódcast].* En SiS Masters Podcast. Spotify.

[https://open.spotify.com/episode/2aeSoasJBjrU1lqlGdYjWW?  
si=74cfd788a57f4277&nd=1](https://open.spotify.com/episode/2aeSoasJBjrU1lqlGdYjWW?si=74cfd788a57f4277&nd=1)

**Comité Olímpico Internacional. (2013).** *Olympic Agenda 2020: The Strategic Roadmap for the Future of the Olympic Movement.*  
[https://olympics.com/ioc/documents/international-olympic-  
committee/olympic-agenda-2020](https://olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020)

**Comité Olímpico Internacional. (2017).** *Sustainability Strategy.*  
[https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOr  
g/Factsheets-Reference-Documents/Sustainability/2017-03-21-IOC-  
Sustainability-Strategy-English-01.pdf](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Sustainability/2017-03-21-IOC-Sustainability-Strategy-English-01.pdf)

**Comité Olímpico Internacional. (2020).** *Olympic Agenda 2020+5: Strategic roadmap to the future.*  
[https://olympics.com/ioc/documents/international-olympic-  
committee/olympic-agenda-2020-plus-5](https://olympics.com/ioc/documents/international-olympic-committee/olympic-agenda-2020-plus-5)

**Kissinger, H. (2022).** *Liderazgo: Seis estudios sobre estrategia mundial.*  
Penguin Press

**Martin, R. L. (2010).** *Ideas Opuestas/Soluciones Creativas Cómo los líderes exitosos ganan a través del pensamiento integrador.* Harvard Business School Press.

**The IRONMAN Group (2023).** *The IRONMAN Foundation Celebrates 20th Anniversary.* <https://ironmanfoundation.org/the-ironman-foundation-celebrates-20th-anniversary/>

**Sandberg, S. (2013).** *Vayamos adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar.* Knopf Doubleday Publishing Group.

CONTINUAR