



Módulo 2. Formación del equipo de planificación estratégica



Es importante que las organizaciones deportivas construyan un equipo de planificación estratégica para diseñar e implementar estrategias que les permitan alcanzar sus metas y objetivos. Para lograrlo, es necesario contar con un equipo sólido.

Este módulo te proporcionará los conocimientos y habilidades para desarrollar planes estratégicos que impulsen el éxito de tu organización. El primer paso en la planificación estratégica es formar un equipo con las habilidades y conocimientos necesarios para crear planes concretos y realizables. En esta sección nos enfocaremos en la importancia de comprender las metas, valores y aspiraciones futuras de la organización.

La participación de la junta directiva es clave para definir la estrategia a largo plazo de la organización. Detallaremos las responsabilidades de la junta directiva, como son aprobar la estrategia, supervisar su avance y dar inicio al proceso de planificación.

La comunicación clara es fundamental para alcanzar las metas y los objetivos de las organizaciones deportivas. Hablaremos sobre la importancia de la claridad, la alineación de esfuerzos, la colaboración, la toma de decisiones fundamentadas y la

implementación exitosa de las iniciativas estratégicas. Luego, abordaremos cómo las dinámicas de equipo influyen en la colaboración, la sinergia y la calidad de las decisiones dentro de la planificación estratégica.

≡ Unidad 2.1 Las grandes logros en los negocios no se alcanzan de manera individual.

≡ Unidad 2.2 Selección del equipo

≡ Unidad 2.3 Selección del líder del proyecto

≡ Unidad 2.4 El rol de la junta directiva y los directores en la planificación estratégica

≡ Unidad 2.5 La importancia de una buena comunicación dentro del equipo

≡ Unidad 2.6 Dinámicas de equipo y toma de decisiones en la planificación estratégica

≡ Referencias

Unidad 2.1 Las grandes logros en los negocios no se alcanzan de manera individual.

En 1990, durante una entrevista con PBS, Steve Jobs, cofundador de Apple Inc., afirmó: “Las grandes logros en los negocios no se alcanzan de manera individual. Se logran con un equipo de personas” (2003, citado en Griggs, 2016, párrafo 12). Esta frase subraya la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar grandes logros. Señala que, por más talentoso que sea un individuo, se necesita de un equipo para lograr resultados verdaderamente destaquen. Reconocer el valor del trabajo en equipo impulsa a los líderes a formar equipos sólidos y fomentar una cultura de cooperación.

Para crear un equipo de planificación estratégica sólido, es clave tener una comprensión integral de las metas, los valores y las aspiraciones futuras de la empresa. Paul Polman y Andrew Winston (2021) señalan que las empresas deben formar un equipo multifuncional que trabaje de manera conjunta para identificar oportunidades de creación de valor compartido.

Su libro resalta la importancia de tener una visión a largo plazo y de considerar el impacto social y ambiental más allá de las operaciones empresariales. Promueven la idea de que las empresas deben ir más allá de la responsabilidad social tradicional y aspirar a generar un impacto positivo neto en la sociedad. Esta perspectiva coincide con las metas de la planificación estratégica, ya que invita a las organizaciones a pensar más allá de las ganancias inmediatas y a enfocar sus estrategias en un crecimiento sostenible. Con la aplicación de los conceptos de este libro, un equipo de planificación estratégica puede desarrollar estrategias que no solo beneficien a la organización, sino que también aborden desafíos sociales y ambientales. De esta manera, se mejora la capacidad del equipo para generar planes más relevantes y efectivos.

Net Positive ofrece un marco interesante para crear equipos de planificación estratégica sólidos. El libro incorpora principios como la visión a largo plazo, el liderazgo valiente y la colaboración con los grupos de interés, que nos orientan para desarrollar estrategias que no solo busquen el éxito financiero, sino que también contribuyan a un futuro más sostenible e inclusivo. La integración de estos principios en el proceso de planificación estratégica puede ayudar a los equipos a tomar decisiones audaces y a generar valor para todos los grupos de interés, con un impulso hacia el éxito a largo plazo de la organización.

Un equipo de planificación estratégica puede ayudar a que una empresa sea más proactiva, ágil y efectiva para alcanzar sus metas y

objetivos.

Estas son algunas recomendaciones para formar un equipo de planificación estratégica:

- **Define el propósito y los objetivos del equipo.** Establece qué se espera lograr y en qué áreas del negocio se enfocará el equipo.
- **Identifica a las personas clave.** Selecciona a quienes formarán parte del proceso de planificación estratégica. Esto incluye a ejecutivos, jefes de departamento y otros grupos de interés importantes.
- **Desarrolla la estructura del equipo.** Define cuántos miembros tendrá el equipo, cuáles serán sus roles y responsabilidades. Es importante contar con habilidades diversas, como pensamiento estratégico, análisis financiero y gestión de proyectos.
- **Establece un cronograma.** Crea una línea de tiempo con las etapas del proceso de planificación estratégica; incluye fechas clave y plazos.
- **Define protocolos de comunicación y colaboración.** Establece cómo se comunicará el equipo, con

reuniones periódicas, informes de estado y mecanismos de retroalimentación.

- **Desarrolla el plan estratégico.** El equipo debe trabajar de manera coordinada para elaborar el plan estratégico; debe incluir la misión, la visión, las metas y los objetivos.
- **Supervisa y evalúa los avances.** Una vez creado el plan, el equipo debe hacer un seguimiento continuo para evaluar su progreso. Esto implica seguir las métricas, identificar áreas de mejora y ajustar el plan cuando sea necesario.

Figura 1: Recomendaciones para formar un equipo de planificación estratégica

GUIDELINES TO HELP YOU ESTABLISH A STRATEGIC PLANNING TEAM

Define the purpose and objectives of the team	Determine what the team is expected to achieve, and what specific areas of the business it will focus on.
Identify the Key Players	Identify the individuals who will be involved in the strategic planning process.
Develop the Team Structure	Determine the team's structure, including the number of members, roles, and responsibilities.
Establish a Timeline	Create a timeline for the strategic planning process, including key milestones and deadlines.
Communication & Collaboration Protocols	Establish communication and collaboration protocols for the team, including regular meetings, status updates, and feedback mechanisms.
Develop the Strategic Plan	The team should work together to develop the strategic plan, which should include a mission statement, vision statement, goals, and objectives.
Monitor and Evaluate Progress	Once the strategic plan is developed, the team should monitor and evaluate progress regularly.

SIS

RECOMENDACIONES PARA FORMAR UN EQUIPO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Define el propósito y los objetivos del equipo	Establece qué se espera lograr y en qué áreas del negocio se enfocará el equipo.
Identifica a las personas clave	Selecciona a quienes formarán parte del proceso de planificación estratégica.
Desarrolla la estructura del equipo	Define cuántos miembros tendrá el equipo, cuáles serán sus roles y responsabilidades.
Establece un cronograma	Crea una línea de tiempo con las etapas del proceso de planificación estratégica; incluye fechas clave y plazos.
Protocolos de comunicación y	Establece cómo se comunicará el equipo, con reuniones periódicas, informes de estado y mecanismos de feedback.

colaboración	
Desarrolla el plan estratégico	El equipo debe trabajar de manera coordinada para elaborar el plan estratégico; debe incluir la misión, la visión, las metas y los objetivos.
Supervisa y evalúa los avances.	Una vez creado el plan, el equipo debe hacer un seguimiento continuo para evaluar su progreso.

Fuente: Elaboración propia.

CONTINUAR

Unidad 2.2 Selección del equipo

Es fundamental escoger a las personas adecuadas para el equipo de planificación estratégica, ya que queremos incluir diversidad de opiniones, habilidades sólidas, buena comunicación, colaboración y visión a largo plazo: todos factores esenciales para elaborar planes exitosos que permitan a la empresa alcanzar sus metas.

Richard Rumelt (2011) señala que el equipo de planificación estratégica debe estar compuesto por individuos con diferentes experiencias y conocimientos, capaces de aportar diversas perspectivas al problema que se enfrenta.

El libro *Buena estrategia mala estrategia* ofrece un enfoque claro para diferenciar entre el pensamiento estratégico genuino y la simple fijación de metas o deseos superficiales. Con los principios del libro en mente, las organizaciones pueden identificar a aquellos miembros que tienen la capacidad estratégica necesaria para crear planes sólidos y viables.

El libro proporciona ideas valiosas que ayudan a seleccionar un equipo de planificación estratégica adecuado. Para formar un equipo capaz de desarrollar y ejecutar estrategias efectivas, es crucial entender los principios de una buena estrategia, analizar los retos de la organización, enfocarse en la acción y la asignación de recursos, y reconocer el valor del liderazgo. Aplicando los conceptos del libro en el proceso de selección del equipo aumentan las probabilidades de conformar un grupo capaz de impulsar el éxito organizacional.

Estos son algunos pasos para asegurarte de elegir a las personas adecuadas:

- **Busca perspectivas diversas.** Convoca a personas con diferentes experiencias, antecedentes y puntos de vista. Así, aportarás una variedad de ideas y enfoques al equipo.
- **Considera la dinámica del equipo.** Imagina cómo funcionará el equipo en conjunto y cómo se complementarán sus personalidades y estilos de trabajo. Elige a personas con espíritu colaborativo, abiertas al diálogo y que trabajen bien en equipo.
- **Evalúa el potencial de liderazgo.** Selecciona a individuos con capacidad de liderazgo que puedan

impulsar al equipo. La idea es que motiven e inspiren a los demás para alcanzar los objetivos establecidos.

- **Revisa el desempeño anterior.** Analiza el desempeño y las experiencias pasadas de los candidatos. ¿Les ha ido bien en roles o proyectos similares? ¿Cuáles son sus fortalezas y áreas de mejora?
- **Realiza entrevistas.** Entrevista a los candidatos para evaluar su idoneidad para el equipo. Haz preguntas que valoren sus habilidades, experiencia y capacidad para trabajar en equipo.
- **Utiliza criterios objetivos.** Haz que la evaluación se base en criterios objetivos como educación, certificaciones y experiencia relevante. Procura no tomar decisiones basadas en preferencias o prejuicios personales.

CONTINUAR

Unidad 2.3 Selección del líder del proyecto

El líder del proyecto es clave para marcar la dirección, fomentar la responsabilidad, facilitar la comunicación, gestionar riesgos y liderar al equipo. La falta de un líder de proyecto puede provocar desorganización, problemas de comunicación y falta de liderazgo, lo que afectaría negativamente el éxito del proyecto. McChesney, Covey y Huling (2012) afirman que los líderes efectivos son aquellos que logran alinear los objetivos y principios de la organización con las metas y valores personales de los miembros del equipo; crean así un sentido compartido de responsabilidad y compromiso hacia el éxito de la organización.

Aunque el perfil y las responsabilidades del líder del proyecto pueden variar según la organización y el proyecto, se pueden seguir estas recomendaciones:

- **Habilidades de liderazgo.** El líder del proyecto debe ser capaz de inspirar y motivar al equipo para que logre sus metas.

- **Habilidades de gestión de proyectos.** Debe contar con experiencia en la gestión de proyectos y ser capaz de administrar de manera eficiente el cronograma, el presupuesto y los recursos del proyecto.
- **Habilidades de comunicación.** Debe tener excelentes habilidades de comunicación para interactuar de manera efectiva con el equipo, los grupos de interés y otros miembros del proyecto.
- **Conocimientos técnicos:** Según el proyecto, el líder debe contar con los conocimientos técnicos necesarios para guiar al equipo y tomar decisiones informadas.
- **Habilidades de resolución de problemas:** Debe ser capaz de identificar y solucionar problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto.

La siguiente figura muestra las responsabilidades del líder del proyecto.

Figura 2: Responsabilidades del líder del proyecto

RESPONSIBILITIES OF THE PROJECT LEADER

Planning	The individual in charge of the project develops the project plan, which includes defining the project scope, timeline, budget, and necessary resources.
Team management	The person overseeing the project ensures effective management of the project team, guaranteeing that each team member fulfills their assigned tasks.
Communication	The designated person facilitates communication among the team, stakeholders, and other project members, providing updates on the project's status, progress, and any identified issues or risks.
Risk management	The designated person identifies and handles potential risks associated with the project.
Quality control	The person overseeing the project ensures that the project meets the predetermined quality standards and objectives.
Project reporting	Regular reports on the project status and progress are provided to stakeholders and project sponsors by the assigned person.

SiS

RESPONSABILIDADES DEL LÍDER DEL PROYECTO

Planificación	La persona encargada del proyecto se ocupa de desarrollar el plan, es decir, definir el alcance, el cronograma, el presupuesto y los recursos necesarios.
Gestión del equipo	Quien lidera el proyecto debe gestionar al equipo para garantizar que cada miembro cumpla con sus responsabilidades.
Comunicación	La persona asignada facilita la comunicación entre el equipo, los grupos de interés y otros miembros. Informa sobre el estado del proyecto, su progreso y cualquier posible riesgo o problema.
Gestión de riesgos	La persona designada identifica y gestiona los riesgos que puedan surgir durante el proyecto.

Control de calidad	La persona a cargo se ocupa de que el proyecto cumpla con los estándares de calidad y objetivos establecidos.
Informes del proyecto	Se entregan informes periódicos sobre el progreso y estado del proyecto a los grupos de interés y los patrocinadores.

Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental elegir al líder del proyecto adecuado y asegurarse de que cuente con el tiempo necesario para dedicarse al proyecto. No es un detalle menor; es un aspecto estratégico que merece mucha atención.

Ejemplos de miembros del equipo

Para que quede más claro, estos son algunos ejemplos de posibles miembros del equipo.

Tabla 1: Ejemplos de miembros del equipo

Rol	Descripción
Líder del	Es el responsable de dirigir el equipo de planificación estratégica y

equipo	asegurarse de que se cumplan los objetivos.
Analista financiero	Se encarga de analizar los datos financieros, identificar tendencias y oportunidades financieras.
Especialista en marketing	Analiza las tendencias del mercado, identifica mercados objetivo y desarrolla estrategias de marketing.
Especialista en operaciones	Asegura que los procesos operativos de la organización sean eficientes y eficaces.
Especialista en recursos humanos	Garantiza que la organización cuente con el personal adecuado y con las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.
Especialista en tecnología	Identifica e implementa soluciones tecnológicas que respalden los objetivos de la organización.
Gestor de proyectos	Gestiona proyectos específicos y se ocupa de su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
Analista de investigación	Realiza investigaciones sobre las tendencias del sector, competidores y otros factores que puedan afectar al plan estratégico de la organización.
Especialista en riesgos	Identifica riesgos potenciales y desarrolla estrategias para mitigarlos.

Especialista en asuntos legales	Asegura que las actividades de la organización cumplan con las normativas legales y regulatorias.
Roles deportivos	En organizaciones deportivas, puede ser útil hacer participe al departamento deportivo, desde el alto rendimiento hasta la participación masiva, según las necesidades.

Fuente: Elaboración propia.

Estos roles pueden ajustarse y combinarse según los objetivos y necesidades específicas de la organización. Por ejemplo, en las grandes ligas, se puede formar un Comité de Planificación Estratégica, compuesto por los dueños de los equipos y los ejecutivos encargados de desarrollar estrategias a largo plazo y fomentar el crecimiento de la liga y del deporte.

CONTINUAR

Unidad 2.4 El rol de la junta directiva y los directores en la planificación estratégica

La junta directiva tiene la responsabilidad principal de guiar y rendir cuentas en la gestión de la organización. Tienen un papel crucial en la facilitación de debates sobre asuntos estratégicos clave que dan forma a la estrategia a largo plazo.

Es esencial que la junta desarrolle o revise cada año un plan estratégico corporativo, con un horizonte de al menos tres años, poniendo énfasis en la rigurosidad y la disciplina.

En la planificación estratégica, las funciones de la junta son:

- Aprobar la estrategia desarrollada,
- Supervisar periódicamente el progreso en relación al plan estratégico,
- Debatir temas estratégicos,

- Guiar e iniciar el proceso de planificación estratégica,
- Diseñar y elaborar el plan estratégico,
- Producir el plan estratégico.

El nivel de participación de la junta directiva en la planificación estratégica dependerá en gran medida de la estructura organizacional y los recursos disponibles.

2.4.1 El rol de los directores

Dado que el plan estratégico es clave para la viabilidad financiera, la gestión efectiva y la mejora continua de la organización, los directores juegan un papel fundamental en la definición de la dirección estratégica.

Las responsabilidades de un director en la planificación estratégica pueden ser:

- Participar en la creación de estrategias según la estructura de la organización y los recursos disponibles.

- Ser responsable de implementar las estrategias o apoyar al equipo de gestión en su implementación.
- Supervisar y evaluar el progreso en relación al plan estratégico.

CONTINUAR

Unidad 2.5 La importancia de una buena comunicación dentro del equipo

Establecer una comunicación clara y efectiva dentro del equipo de planificación estratégica es clave para las organizaciones deportivas, ya que contribuye de manera decisiva a alcanzar sus metas y objetivos. Una comunicación efectiva garantiza que todos los involucrados en la planificación estratégica estén alineados, comprendan la visión de la organización y trabajen con un objetivo en común. Esto facilita la colaboración, mejora la toma de decisiones y asegura que las iniciativas estratégicas se lleven a cabo con éxito. Veamos cuatro motivos fundamentales por los que es importante fomentar una comunicación efectiva en los equipos de planificación estratégica en el ámbito deportivo.

- **La comunicación efectiva genera claridad y alineación.** Cuando todos los miembros del equipo comprenden claramente los objetivos estratégicos de la organización, pueden enfocar sus esfuerzos en esa dirección. Cuando la visión, misión y metas se comunican de manera clara, las organizaciones

deportivas logran que cada integrante del equipo de planificación estratégica conozca su rol y sus responsabilidades en el camino a lograr esos objetivos. Por ejemplo, en un club de fútbol, el equipo de planificación debe transmitir las metas a largo plazo del club, como ganar campeonatos o fortalecer la academia juvenil, a todos los grupos de interés, incluidos los entrenadores, los jugadores y el personal.

- **La comunicación efectiva facilita la colaboración y el trabajo en equipo.** Las organizaciones deportivas son estructuras complejas que incluyen varias áreas como la técnica, marketing, finanzas y operaciones, trabajando en conjunto hacia una meta en común. Si alentamos una comunicación abierta y transparente entre los miembros del equipo de planificación estratégica, facilitamos la colaboración entre estas áreas. Por ejemplo, en una agencia de consultoría deportiva, una buena comunicación garantiza que los agentes, los scouts y los analistas compartan información y puntos de vista para identificar talentos, negociar contratos y ofrecer un servicio integral a sus clientes.
- **La comunicación efectiva permite tomar decisiones fundamentadas.** La planificación estratégica implica analizar datos, evaluar opciones y tomar decisiones fundamentadas que guíen a la organización hacia el

éxito. Al establecer canales de comunicación claros, las organizaciones deportivas pueden asegurarse de que quienes toman decisiones tengan acceso a la información relevante y necesaria. Por ejemplo, en un equipo de baloncesto, una comunicación efectiva permite que los entrenadores y los directivos debatan y compartan datos sobre el rendimiento de los jugadores, las actualizaciones de lesiones y los informes de los scouts; todo esto lleva a la toma de decisiones informadas sobre las estrategias de juego, la adquisición de jugadores y la gestión de la plantilla.

- **La comunicación efectiva mejora la ejecución de las iniciativas estratégicas.** Un plan estratégico bien diseñado es efectivo solo si se implementa de manera eficiente. Una comunicación clara dentro del equipo de planificación estratégica, les garantiza a las organizaciones que el plan se comunique correctamente a todos los grupos de interés y que cada uno entienda su rol en su ejecución. Por ejemplo, al organizar un gran evento deportivo, una comunicación efectiva dentro del equipo de planificación garantiza que la logística, las campañas de marketing, la venta de boletos y la coordinación de voluntarios se alineen, lo que conduce a un evento exitoso y bien ejecutado.

Es esencial que las organizaciones deportivas fomenten una buena comunicación dentro del equipo de planificación estratégica. Esto promueve la claridad, la alineación, la colaboración, la toma de decisiones informadas y la implementación eficaz de las iniciativas estratégicas. Cuando todos los miembros del equipo están alineados, entienden la visión de la organización y trabajan juntos hacia los mismos objetivos, las organizaciones deportivas aumentan sus posibilidades de éxito tanto en el campo como fuera de él.

CONTINUAR

Unidad 2.6 Dinámicas de equipo y toma de decisiones en la planificación estratégica

Las dinámicas de equipo y la toma de decisiones son fundamentales para los equipos de planificación estratégica en las organizaciones deportivas. El éxito de la planificación estratégica no solo depende de las habilidades individuales, sino también de cómo los miembros del equipo colaboran y trabajan en conjunto. Las dinámicas de equipo positivas favorecen la colaboración y la sinergia, ya que las distintas habilidades y perspectivas enriquecen el desarrollo de estrategias. Por ejemplo, el equipo de planificación estratégica de un club de fútbol puede estar compuesto por personas con experiencia en áreas como el entrenamiento, el análisis y el marketing, quienes combinan sus fortalezas y conocimientos para abordar diferentes aspectos de la operación del club.

Las dinámicas de equipo influyen en la calidad de la toma de decisiones dentro del proceso de planificación estratégica. Al tomar decisiones estratégicas, las organizaciones deportivas deben considerar diversos factores, como las tendencias del mercado, el impacto financiero, el rendimiento de los jugadores y el *fan*

engagement. Mediante debates abiertos y una dinámica de equipo saludable, los miembros pueden aportar diferentes puntos de vista, cuestionar suposiciones y participar en conversaciones constructivas para llegar a decisiones fundamentadas. En una franquicia de baloncesto, el equipo de planificación podría tener que decidir si cambiar a un jugador o invertir en su desarrollo. Al considerar las implicaciones desde diferentes perspectivas, se puede llegar a una decisión alineada con las metas a largo plazo de la organización.

Las dinámicas de equipo positivas contribuyen a un sentido de responsabilidad compartida y compromiso en la ejecución de las iniciativas estratégicas. Cuando los miembros del equipo se sienten valorados y parte de la toma de decisiones, es más probable que asuman la responsabilidad de las iniciativas estratégicas. Este sentido de responsabilidad fomenta el compromiso y motiva a los miembros del equipo a dar su máximo esfuerzo para asegurar el éxito del plan. Por ejemplo, en un comité olímpico, se puede incluir a los representantes de diferentes disciplinas deportivas en el proceso de toma de decisiones para garantizar que cada deporte esté representado, lo que aumenta el compromiso general hacia el logro del éxito en los Juegos Olímpicos.

Además, una dinámica de equipo efectiva y una buena toma de decisiones se traducen en mayor adaptabilidad y flexibilidad. Las organizaciones deportivas operan en un entorno cambiante, donde la competencia, los avances tecnológicos y las preferencias del público

evolucionan constantemente. Al promover una cultura de comunicación abierta, confianza y flexibilidad dentro del equipo de planificación estratégica, las organizaciones pueden dar una respuesta rápida a los cambios y ajustar sus estrategias en consecuencia. Esta adaptabilidad les permite adelantarse a la competencia y aprovechar nuevas oportunidades. Por ejemplo, el equipo de planificación estratégica de una agencia de marketing deportivo necesita adaptarse a los cambios en los medios y en el comportamiento de los consumidores para desarrollar campañas de marketing efectivas que conecten con su público.

La dinámica de equipo y la toma de decisiones son esenciales para el éxito de la planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Una dinámica de equipo positiva permite que las organizaciones aprovechen una amplia gama de conocimientos para llegar a estrategias integrales. La toma de decisiones efectiva dentro del equipo asegura que se tomen decisiones informadas. Además, una dinámica de equipo positiva genera un sentido de responsabilidad compartida, compromiso y adaptabilidad, lo que permite a las organizaciones deportivas ejecutar sus planes estratégicos con éxito y desenvolverse en un entorno deportivo en constante evolución.

Conclusión

La formación de un equipo sólido de planificación estratégica es esencial para que las organizaciones deportivas logren sus metas y objetivos de manera efectiva. Es fundamental enfocarse en el trabajo en equipo, la colaboración y una comunicación clara. Resulta crucial, entonces, comprender las metas y los valores de la empresa para formar un equipo unido con un propósito común.

Se debe seleccionar a las personas adecuadas para el equipo, considerando sus perspectivas variadas, habilidades destacadas, comunicación efectiva, capacidad de colaboración y visión a largo plazo. El líder del proyecto desempeña un papel fundamental porque proporciona la dirección, facilita la comunicación y asegura el éxito del proyecto mediante sus habilidades de liderazgo y experiencia en gestión, comunicación y resolución de problemas. Es necesario identificar a los grupos de interés principales para una gestión y toma de decisiones efectivas, en donde se adapten las estrategias y los esfuerzos de comunicación para satisfacer sus necesidades y expectativas.

La comunicación efectiva dentro del equipo es esencial para promover la claridad, la alineación, la colaboración y la toma de decisiones informadas. La dinámica positiva de equipo y los procesos de toma de decisiones son fundamentales para lograr sinergia, estrategias integrales y un sentido de responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.

En resumen, para que las organizaciones deportivas puedan desarrollar e implementar estrategias exitosas es clave formar un equipo de planificación estratégica, elegir a los miembros adecuados y al líder del proyecto, y establecer una comunicación efectiva dentro del equipo. Al enfocarse en el trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación clara, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para lograr resultados notables y mantenerse competitivas en el sector deportivo.

Estudios de Caso

Time For Change: la estrategia de la FA 2020-2024

La Asociación de Fútbol (FA) es el organismo rector del fútbol en Inglaterra. En 2018, la FA identificó la necesidad de formar un equipo de planificación estratégica para alcanzar sus metas a largo plazo (The Football Association, 2020). El equipo de liderazgo de la FA pensó que un equipo de planificación estratégica sería esencial para crear e implementar estrategias que mejoren el desempeño de la organización.

Figura 3: La estrategia de la FA



Fuente: The Football Association, 2020, p. 1

Para formar el equipo de planificación estratégica, la FA primero realizó una evaluación de necesidades para determinar las habilidades y experiencias requeridas para los miembros del equipo. Estos son los pasos que siguieron:

1

La FA identificó a personas con experiencia en desarrollo de estrategias, gestión de proyectos y análisis de datos. Además, los miembros del equipo debían tener un conocimiento profundo de la industria del fútbol y del papel de la FA en ella.

2

Luego, la FA seleccionó a seis personas para formar el equipo de planificación estratégica. El equipo fue liderado por un jefe de estrategia que había trabajado en el rubro de la consultoría estratégica y tenía experiencia en desarrollo de estrategias deportivas. Los demás miembros del equipo contaban con experiencia en gestión de proyectos, análisis de datos y operaciones de fútbol.

3

La FA dio al equipo una instrucción clara para desarrollar e implementar un plan estratégico a largo plazo para la organización. La primera tarea del equipo fue realizar un análisis detallado de la industria del fútbol y del rol de la FA en ella. El equipo analizó los datos sobre el comportamiento de los fans, las fuentes de ingresos del fútbol y el panorama competitivo en Inglaterra y a nivel global.

4

Luego, el equipo elaboró un plan estratégico con metas y objetivos específicos para la organización. El plan incluía iniciativas para mejorar la vinculación de la FA con los fans, aumentar los ingresos y mejorar el desempeño del equipo nacional inglés. También se desarrolló un plan de acción detallado con los pasos necesarios para alcanzar cada una de las iniciativas estratégicas.

Figura 4: Estadísticas del juego



Fuente: The Football Association, 2020, p. 8

La FA inició un proceso de evaluación de necesidades para identificar las habilidades y experiencia necesarias para el equipo de planificación estratégica. A continuación, se describe el proceso que siguieron:

Proceso de planificación estratégica: El equipo de planificación estratégica fue el encargado de desarrollar e implementar un plan estratégico a largo plazo para la FA. La primera tarea fue realizar un análisis exhaustivo de la industria del fútbol y la posición de la FA en

ella. Tras una revisión a fondo de los datos sobre el comportamiento de los fans, las fuentes de ingresos del fútbol y el panorama competitivo, el equipo obtuvo información valiosa para tomar decisiones estratégicas.

Desarrollo e implementación del plan estratégico: Basándose en el análisis, el equipo elaboró un plan estratégico con metas y objetivos específicos para la organización. El plan buscaba mejorar el *fan engagement*, incrementar las fuentes de ingresos y elevar el rendimiento del equipo nacional inglés. Para asegurar una implementación efectiva, el equipo creó un plan de acción detallado con los pasos e hitos necesarios para alcanzar cada iniciativa estratégica.

Colaboración e implementación: La implementación del plan estratégico requirió una estrecha colaboración con diferentes áreas dentro de la FA, como marketing, comunicación y operaciones de fútbol. El equipo de planificación estratégica estableció canales de comunicación para ofrecer actualizaciones regulares sobre el progreso del plan y recibir retroalimentación de los grupos de interés. Este proceso iterativo permitió ajustar y perfeccionar el plan según los cambios de necesidades y expectativas de los principales grupos de interés.

Resultados e impacto: Los esfuerzos del equipo de planificación estratégica han tenido resultados positivos para la FA. La

implementación del plan ha permitido generar nuevas fuentes de ingresos, como derechos de medios digitales y acuerdos de patrocinio, lo que aumenta los ingresos en general. Además, la FA ha visto una mejora en el *fan engagement* a través de iniciativas como el *hub* digital para fans y estrategias de comunicación mejoradas.

Figura 5: Visión



Fuente: The Football Association, 2020, p. 12.

Para implementar el plan, el equipo de planificación estratégica trabajó en estrecha colaboración con otras áreas de la FA, como las de

marketing, comunicación y operaciones de fútbol. El equipo ofreció actualizaciones regulares sobre el progreso del plan y lo ajustó según fuera necesario basándose en los comentarios de los grupos de interés.

El trabajo del equipo de planificación estratégica ya ha empezado a dar sus frutos. La FA ha incrementado sus ingresos desarrollando nuevas fuentes, como los derechos de medios digitales y los acuerdos de patrocinio. La organización también ha visto un aumento en el *fan engagement* mediante nuevas iniciativas, como la introducción de un *hub* digital para fans y una comunicación mejorada con ellos.

La Asociación de Fútbol reconoció la necesidad de formar un equipo de planificación estratégica para alcanzar sus metas a largo plazo. El equipo fue seleccionado por su experiencia en desarrollo de estrategias, gestión de proyectos, análisis de datos y operaciones de fútbol.

New Zealand Rugby, Estrategia 2025

Otro caso de una organización deportiva con un equipo de planificación estratégica es la New Zealand Rugby (NZR). La NZR se encarga de la administración, promoción y desarrollo de la unión de rugby en Nueva Zelanda. En los últimos años, han comenzado una iniciativa de planificación estratégica para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del deporte en el país.

La organización reconoció la necesidad de tener una visión y estrategia claras para enfrentar los desafíos y oportunidades en el mundo del rugby, tanto a nivel nacional como internacional.

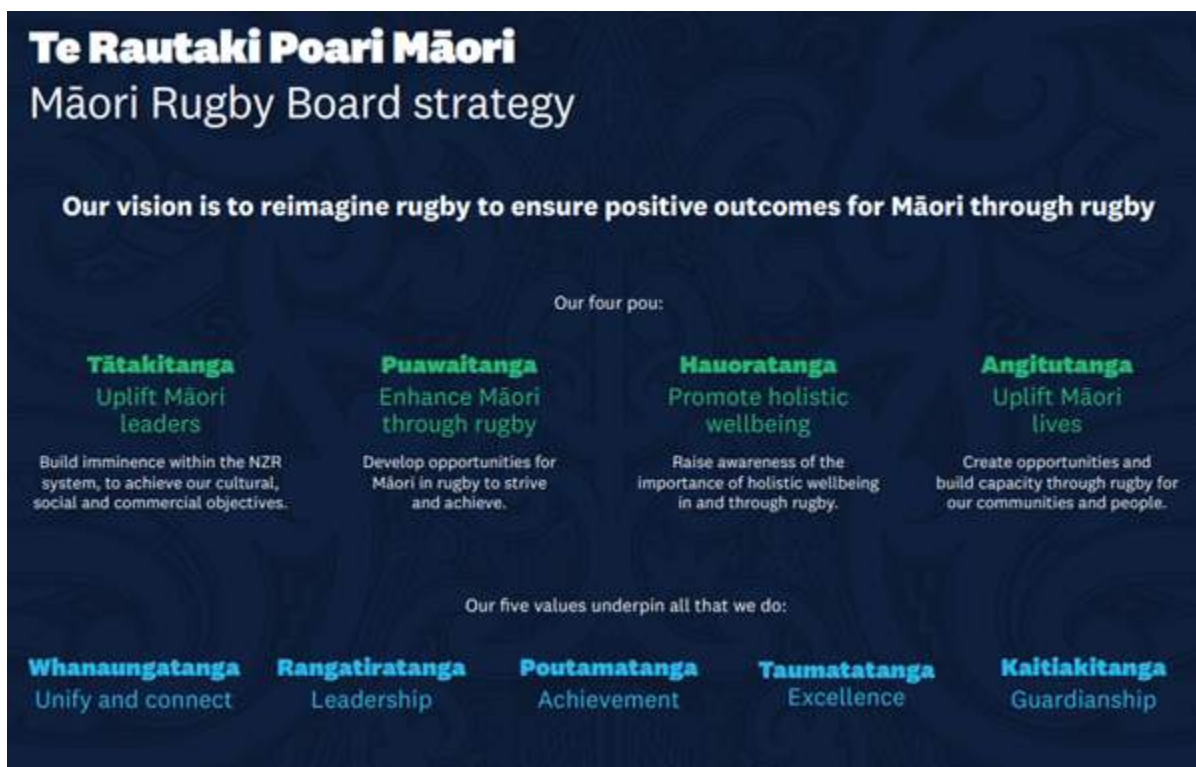
Para construir su equipo de planificación estratégica, la NZR formó un Grupo de Transformación Estratégica (STG, por su sigla en inglés) con especialistas internos y externos. Los miembros internos del STG incluían al personal senior de la NZR, como son el CEO, el gerente general de rugby y equipos de alto rendimiento, el jefe de participación y desarrollo, y el jefe de rugby profesional. Los miembros externos eran especialistas con experiencia en planificación estratégica, gobernanza y administración deportiva. El STG estuvo a cargo de dirigir el proceso de planificación estratégica y de elaborar el plan 2025 de la NZR (NZR, 2019).

El STG fue liderado por el CEO de la NZR, Steve Tew, e incluía a miembros senior del personal, como el gerente general de rugby y equipos de alto Rendimiento, el jefe de participación y desarrollo, y el jefe de rugby profesional. También se sumaron especialistas externos con conocimientos en planificación estratégica, gobernanza y administración deportiva.

El equipo llevó adelante un análisis y una investigación exhaustiva, así como una vinculación con los grupos de interés, para comprender el estado actual del rugby en Nueva Zelanda e identificar prioridades clave y áreas de enfoque. También buscaron la opinión de los grupos

de interés del rugby, como jugadores, entrenadores, administradores y fans, para asegurar un enfoque colaborativo e inclusivo. Durante la investigación se revisaron los datos de rendimiento, las tendencias del mercado y el análisis financiero, y también se realizaron comparaciones con otras organizaciones de rugby.

Figura 6: Estrategia del New Zealand Rugby



Fuente: New Zealand Rugby, 2019, p. 7.

La NZR destacó la importancia de vincularse con los grupos de interés a lo largo del proceso de planificación estratégica. Los grupos de interés que formaron parte del proceso fueron jugadores,

entrenadores, administradores y fans. Haciendo parte a los grupos de interés se garantizó que sus perspectivas, necesidades y aspiraciones fueran consideradas al definir la dirección estratégica. La opinión de los grupos de interés se obtuvo a través de encuestas, grupos focales, entrevistas y encuentros de consulta.

El plan de la NZR 2025 se estructuró en torno a cinco pilares clave: alto rendimiento, comunidad, comercial, fans y global. Cada pilar representó un área de enfoque estratégico para la NZR, y se desarrollaron metas específicas y planes de acción para cada una. El pilar de alto rendimiento se centró en mantener el éxito de Nueva Zelanda en el rugby internacional y desarrollar caminos para jugadores de élite. El pilar de comunidad buscó aumentar la participación, la vinculación y la inclusión en el rugby a todos los niveles. El pilar comercial se enfocó en generar ingresos y construir asociaciones sólidas para apoyar la sostenibilidad del deporte. El pilar de fans tuvo como objetivo mejorar la experiencia de los fans y aumentar la base de seguidores. El pilar global se orientó a expandir la presencia de Nueva Zelanda en los mercados internacionales de rugby.

Figura 7: Resumen de la estrategia

Strategy snapshot

Rautaki tāpoto

Our vision is to inspire and unify through rugby

Our strategic pillars are:



**Winning
with mana**



**Rugby at the heart of
our communities**



**Loved game,
loved brands**



**Unleashing rugby's
commercial potential**

We'll enable success through:



**Enhancing the
welfare of our players**



**Thriving people,
thriving game**



**Leading through
technology**

Fuente: New Zealand Rugby, 2019, p. 5.

El resultado de sus esfuerzos fue el plan NZR 2025, que delineó la dirección estratégica y las iniciativas clave para la organización para los próximos seis años. El plan se centró en cinco pilares clave: alto rendimiento, comunidad, comercial, fans y global. Cada pilar tenía metas específicas y planes de acción para fomentar el crecimiento, la sostenibilidad y el éxito en esas áreas.

Este estudio de caso de la NZR y su equipo de planificación estratégica demuestra la importancia de involucrar tanto a especialistas internos como externos en el proceso de planificación estratégica. También resalta la importancia de involucrar a los grupos de interés para

garantizar que sus perspectivas se consideren e integren en el plan final.

CONTINUAR

Referencias

Griggs, B. (2016, 4 de enero). 10 great quotes from Steve Jobs. *CNN*.
<https://edition.cnn.com/2012/10/04/tech/innovation/steve-jobs-quotes/index.html>

McChesney, C., Covey, S. & Huling, J. (2012). *Las 4 disciplinas de la ejecución: Cómo alcanzar metas crucialmente importantes*. Simon and Schuster.

New Zealand Rugby. (2019). *Strategy 2025*.
<https://www.nzrugby.co.nz/assets/Uploads/documents/NZR-Strategy-2025.pdf>

Polman, P. & Winston, A. (2021). *Net Positive. IMPACTO POSITIVO: Cómo las empresas valientes PROSPERAN dando más de lo que reciben*. Harvard Business Press.

The Football Association. (2020). *Time For Change: The FA Strategy 2020-2024*.
<https://www.thefa.com/-/media/thefacom->

<new/files/about-the-fa/2020/time-for-change-2020-2024.ashx> on
29/03/2023

Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia mala estrategia: la diferencia y por qué es importante*. Crown Business.

CONTINUAR