

PROGRAMA FIFA/CIES  
DE GESTIÓN DEL DEPORTE

módulo  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
Edición 2012



en colaboración con

**FIFA®**  
*For the Game. For the World.*

**FGV**  
online

# MÓDULO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

<b>1. PREÁMBULO</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES</b>	<b>4</b>
<b>3. VALORES Y RESULTADOS EN EL DEPORTE</b>	<b>6</b>
<b>4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPORTE</b>	<b>9</b>
4.1. Principios de gestión estratégica	9
4.2. Necesidad de un planteamiento centrado en los grupos de interés	10
4.3. El proceso de planificación estratégica	10
4.4. Evaluación de la necesidad de una planificación estratégica	27
<b>5. EL CASO DE LA FEDERACIÓN INGLESA DE FÚTBOL (FA)</b>	<b>29</b>
5.1. Información clave	29
5.2. Visión, misión y metas	30
<b>6. FEDERACIÓN DE FÚTBOL DE AUSTRALIA MERIDIONAL</b>	<b>32</b>
6.2. Información clave	32
6.2. Desafíos y oportunidades	33
6.3. La visión y la misión de la FFSA	33
<b>7. REFERENCIAS</b>	<b>34</b>

### 1.

## PREÁMBULO

Al igual que las entidades comerciales, las organizaciones deportivas –sean del nivel que sean– no pueden conformarse con una gestión de sus actividades de hoy para mañana, “a salto de mata”, sin saber cuáles serán sus proyectos a medio y largo plazo, ni los recursos (financieros, humanos y materiales) que deberán asignar para su realización. Una gestión sin planificación provoca rápidamente el caos a todos los niveles. Ni los dirigentes ni los empleados tienen una visión clara del futuro de su organización, ni sienten que trabajan por un objetivo común que los aglutine. Son incapaces de dar prioridad a las metas y objetivos de la organización, comienzan proyectos para abandonarlos rápidamente por falta de un enfoque estratégico y/o malgastan recursos creando actividades redundantes o inútiles.

Para evitar estos obstáculos, las organizaciones deportivas deben comprender el entorno en el que se mueven y definir cuál es su misión, su visión y sus metas y objetivos a medio y largo plazo. Deben saber dónde van y por qué han tomado tal dirección. Deben darle sentido y coherencia a sus actividades para resultar eficaces y creíbles, así como para utilizar de manera óptima los recursos que tienen a su disposición. Finalmente, las organizaciones deportivas deben poder evaluar la eficacia de las decisiones estratégicas tomadas y la eficiencia de su aplicación para, si cabe, poder ajustarlas a las nuevas circunstancias.

La planificación estratégica es, pues, un proceso, orientado hacia el futuro, que permite a los dirigentes de las organizaciones deportivas analizar su entorno y comprender cuáles son sus prioridades. La planificación estratégica facilita también la creación de un consenso y la adhesión de las partes implicadas a las prioridades en cuestión. Finalmente, ofrece a los dirigentes la posibilidad de gestionar mejor sus recursos y crear valor definiendo claramente los objetivos de la organización y los medios requeridos para alcanzarlos. Los objetivos del capítulo de planificación estratégica - que introduce el módulo de gestión - consisten en dar a los estudiantes las herramientas básicas para comprender este proceso y poder aplicarlo con conocimiento de causa. Los estudiantes deberán comprender además:

- La importancia y la utilidad de la planificación estratégica en el deporte
- Los principios básicos de la planificación estratégica
- Las etapas esenciales del análisis de los entornos interno y externo de la organización y saber utilizar diversas herramientas pertinentes (análisis PESTEL, análisis SWOT)
- Los enunciados de la misión, la visión, los valores, las metas y los objetivos de la organización deportiva
- El principio de los KPI
- Las etapas de la definición de la estrategia, así como las diferentes estrategias que puede adoptar la organización deportiva
- Los principios de la implementación de la estrategia y de su evaluación

## 2.

# INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES

La planificación estratégica es un proceso pensado para que los líderes tengan un conocimiento y un dominio claros de sus objetivos y métodos. Es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones crear valor mediante el establecimiento de metas y la capacidad de ejecutar actividades.

Entre las varias definiciones de planificación estratégica, encontramos las siguientes:

“Proceso por el cual los miembros rectores de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzar dicho futuro”<sup>1</sup>

“La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización acuerda (con el compromiso de los grupos de interés clave) prioridades que sean esenciales para su misión y respondan al entorno. La planificación estratégica guía la adquisición y distribución de los recursos para lograr dichas prioridades.”<sup>2</sup>

Sobre la base de estos elementos, el proceso de planificación estratégica se centra en la creación de valor para diferentes grupos de interés y en la efectiva implementación y ejecución de la estrategia en el contexto deportivo. El resultado de este proceso debería ser un intento coordinado por alcanzar las metas acordadas por los grupos de interés de la organización, manteniendo un equilibrio entre la consecución de dichas metas y los recursos necesarios para ello.

El proceso es **estratégico** porque implica elegir la mejor manera de responder a las circunstancias de entornos dinámicos y, en ocasiones, hostiles. La planificación estratégica es **sistemática** en el sentido de que conlleva seguir un proceso estructurado y unas prioridades específicas. Además, ayuda a alinear las metas y a fomentar el compromiso entre los directivos y los miembros del equipo (los empleados).

La planificación no es un objetivo, sino un medio. De por sí, la planificación no produce resultados; sin embargo, la planificación aumenta la probabilidad de que las actividades diarias de la organización se orienten en la dirección correcta y deseada. La planificación ayuda a los miembros de una organización a centrarse en sus prioridades y mejora el proceso de trabajo en equipo en la consecución de dichas prioridades.

1. Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1993). “Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works”, McGraw-Hill.  
2. Allison, M., Kaye, J. (2005). “Strategic Planning for Nonprofit Organizations”, Wiley, Estados Unidos.

Por ejemplo, una buena planificación estratégica mejora la concentración de la organización mediante:

- Un conocimiento claro de la misión de la organización y del valor de la organización entre el personal (los empleados), los miembros de la dirección y las entidades externas;
- Un programa de acciones para el futuro basado en la información actual;
- Metas, objetivos e hitos con los que controlar y evaluar los resultados;
- La formalización de metas y acciones que puedan usar tanto interna como externamente como medio de comunicación.

Además, una buena planificación estratégica mejora el proceso de trabajo en equipo mediante:

- Unos valores comunes que guían el proceso de toma de decisiones;
- Una mayor comunicación entre el consejo de administración, los miembros de la dirección, los managers y el personal;
- Un pensamiento estratégico y un enfoque en el éxito a largo plazo;
- La catalización de la atención y la energía de los miembros de la organización para cumplir la misión de la organización.

En resumen, la planificación estratégica no es un medio para predecir el futuro, sino una formalización de actividades futuras basadas en la información disponible actualmente. Y no es un proceso lineal, sino un mapa que apoya la toma de decisiones y que puede cambiar con el tiempo con la aparición de nuevos elementos y nueva información.

La planificación estratégica concibe el futuro como impredecible y la planificación como un proceso continuo. Asimismo, considera el desarrollo de estrategias sobre la base de la evaluación del entorno interno y externo de la organización como vía para saber si la organización camina en la dirección correcta y utiliza los recursos de forma eficaz para alcanzar sus metas.

### 3.

## VALORES Y RESULTADOS EN EL DEPORTE

La industria del deporte es diferente a las demás industrias. En contraposición a los negocios tradicionales, el deporte tiene un enorme impacto social sobre la comunidad local. Las organizaciones deportivas (asociaciones, federaciones, ligas y clubes) no persiguen obtener beneficios financieros para sus accionistas.

En lugar de ello, su objetivo consiste en alcanzar una sostenibilidad económica y financiera que les permita, mediante un aumento de los ingresos, obtener mejores resultados deportivos y, al mismo tiempo, conseguir resultados sociales<sup>3</sup> como la transmisión de valores positivos tales como: competición, excelencia, solidaridad, tolerancia, respeto, responsabilidad, amistad, compromiso, espíritu de equipo, sentimiento de pertenencia, respeto por el rival, juego limpio, honestidad, valentía, determinación, apoyo y colaboración, confianza mutua, etc.

Y ello es así en todo el mundo, o casi. Sin embargo, en Estados Unidos, el deporte se concibe más como un negocio y, si bien se diferencia del resto de industrias, como cualquier otro negocio debe generar algún tipo de beneficio financiero a los inversores.

Independientemente de su estilo de dirección o de sus objetivos finales, la integración de los resultados deportivos, sociales y económicos es una condición previa necesaria para la supervivencia y el desarrollo de cualquier organización deportiva<sup>4</sup>:

- Los **resultados deportivos** son aquellos que se obtienen en el campo de juego, ya sean éxitos colectivos, premios individuales, nuevos récords, etc.
- Los **resultados sociales** vienen representados por el vínculo con las comunidades locales, el número de aficionados que participa en acontecimientos de equipo o partidos, la ética y el comportamiento moral de los jugadores y los aficionados dentro y fuera del terreno de juego.
- Los **resultados económicos** permiten mantener un equilibrio sostenible entre los costos y los ingresos, sin necesidad de que un propietario rico cubra las deudas contraídas cada año.

Los tres tipos de resultados deben alcanzarse al mismo tiempo, ya que dejar de obtener uno de ellos podría socavar a los otros dos. La integración de estas tres dimensiones debería formar un círculo virtuoso que creara un refuerzo positivo entre los resultados deportivos, sociales y económicos.

3. Parks, J.B., Quarterman, J. (2003). "Contemporary Sport Management", Human Kinetics.

4. Guenzi, P., Ruta, D. (2010). "Team Leadership". Egea, Milán.

Un ejemplo clásico es el de un club mal gestionado en materia de ética y valores, ya que puede perder credibilidad a ojos de sus aficionados y ser penalizado con la substracción de puntos. Otro ejemplo es el de un club que invierte su dinero únicamente en jugadores, poniendo en riesgo la sostenibilidad económica de toda la organización y descuidando la inversión en otros aspectos fundamentales como los servicios al espectador, los jugadores jóvenes y la propia comunidad, lo cual deriva en una pérdida de afecto por el equipo y la consiguiente caída del número de espectadores que acuden al estadio. La visión actual de los negocios deportivos amenaza el equilibrio entre las dimensiones deportiva, económica y social, lo que conduce a los clubes a centrarse por completo en el aspecto deportivo, buscando la victoria a toda costa y pagando cantidades desmesuradas a jugadores y entrenadores, gracias a los ingresos televisivos y a la aparición de ricos mecenas. A pesar de que los deportistas y los medios de comunicación forman el eje de la industria del deporte actual, su principal naturaleza, la transmisión de valores sociales positivos y el consiguiente afecto de los aficionados, sigue teniendo un papel muy importante.

Un caso interesante es la National Basketball Association (NBA), que últimamente ha aumentado sus ingresos mediante estrategias de internacionalización y contratos televisivos. Un estudio realizado por Markitecture en 2003 descubrió que los principales retos a los que la NBA debía enfrentarse durante su expansión eran los siguientes: mal comportamiento de los jugadores fuera de la cancha (malos hábitos y estilo de vida), alto precio de las entradas, falta de compromiso por parte de los jugadores, falta de cohesión entre los miembros de los equipos y mala calidad de los arbitrajes.

Por lo tanto, un desequilibrio hacia criterios comerciales puede generar una caída progresiva del afecto de los aficionados, incluso en las ligas más atractivas y seguidas. Un deporte o un club sin aficionados no vale nada como negocio deportivo. Puede ser muy valioso como práctica deportiva en sí misma o como garante de los valores del Comité Olímpico Internacional (COI), pero no será atractivo para las empresas que quieran invertir sus recursos financieros con la intención de obtener beneficios. El valor de un deporte, una federación o un club es un multiplicador del número de aficionados, ya que éstos generan valor para los medios de comunicación, los patrocinadores, etc. Por ejemplo, en muchas ligas profesionales, los ingresos televisivos se dividen entre los clubes en función de su zona de captación, es decir, aficionados locales e internacionales que transmiten su pasión de generación en generación.

Los deportes profesionales creen en la relación entre las victorias y el número de aficionados; por lo tanto, buscan la victoria a toda costa. En el deporte, sin embargo, hay muchos más equipos que trofeos disponibles, de modo que la sostenibilidad financiera de los equipos no puede depender del resultado de un partido o incluso de un campeonato. Además, la relación entre los ingresos televisivos y las inversiones en jugadores (en lugar de inversiones en iniciativas relacionadas con los aficionados) ha demostrado que los clubes e instituciones tienden a descuidar el papel activo y la implicación de los aficionados, a los que ven como meros números que pueden utilizar en la mesa de negociación con televisiones y patrocinadores, en lugar de considerarlos los principales motores de la creación de valor. Los aficionados suelen dejar de ir al estadio porque están en desacuerdo con ciertos estilos de gestión; así, se pasan a otros deportes u otras industrias del entretenimiento o simplemente deciden ver los partidos por televisión desde casa, mucho más cómodamente que en el estadio. En algunos casos, esto ha propiciado un descenso del número de seguidores, así como un cambio de valores entre los aficionados.

Cuando hablamos de valores, debemos tener en cuenta la calidad de los aficionados, es decir, sus ganas de creer en valores como el juego limpio y el respeto. Los aficionados de calidad, los que aprecian la dimensión social de los clubes, sufren en ocasiones los efectos de los criterios comerciales del deporte, como cuando los recursos se invierten en jugadores y entrenadores a costa de aquellos que aportan su pasión, fe y, además, dinero. Los aficionados de calidad no buscan la victoria a cualquier precio, sino que prefieren disfrutar de jugadores comprometidos, respetuosos con los rivales y que apuestan por el juego limpio y los valores del deporte en general.

Las victorias son importantes, obviamente, pero todavía lo es más crear una cultura basada en el juego limpio, lo cual puede hacerse si las instituciones predican con el ejemplo. Finalmente, un deporte sin aficionados, o con aficionados de baja calidad que engendran odio y violencia, es un deporte de escaso valor en términos de negocio deportivo. Un aficionado puede considerarse como un consumidor, pero sin dejar de lado sus características específicas: la pasión y fe por su equipo o deportista favorito.

Hoy en día, muchas asociaciones trabajan en esta dirección. Una en particular, Supporters Direct ([www.supporters-direct.org](http://www.supporters-direct.org)), promueve modelos de gobierno específicos en los que los aficionados son también propietarios y están directamente implicados en el proceso de toma de decisiones del club. Algunos buenos ejemplos demuestran la importancia y el potencial de dicho modelo: Barcelona, Real Madrid y Valencia en el fútbol profesional europeo, Seattle Sounders FC en la Major League Soccer (MLS), o Green Bay Packers en fútbol americano (NFL).

En resumen, la planificación estratégica en el deporte debe abordarse con un planteamiento combinado que tenga en cuenta las necesidades de los diversos grupos de interés, se centre en la creación de valor y mantenga el equilibrio entre los aspectos deportivo, económico y social.

### 4.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPORTE

(consultar pie de página<sup>5</sup>)

### 4.1. PRINCIPIOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo central de una estrategia es diferenciarse de la competencia. Desde este punto de vista, una estrategia debería ayudar a explicar en qué se diferencia un club de fútbol de otro o por qué un cliente debería elegir un centro lúdico por delante de otro de la misma zona.

Además, explica por qué un patrocinador debe invertir en una liga o país, y por qué una persona se aficiona a un deporte u otro. La correspondencia entre una organización y su entorno debería derivar en una clara ventaja competitiva que ninguna otra organización pueda copiar fácilmente<sup>6</sup>.

Los principios de la planificación y la gestión estratégica son muy diferentes. La estrategia puede definirse como el proceso de determinar la dirección y el alcance de las actividades de una organización deportiva en función de sus capacidades y del entorno en el que opera. La planificación es el proceso de anotar estas decisiones en forma de guía paso a paso indicando qué hay que hacer, quién debe hacerlo, con qué recursos y cuándo.

De forma resumida, una estrategia es una combinación de análisis e innovación, mientras que la planificación identifica de manera sistemática y deductiva los pasos y actividades que deben tomarse para implementar la estrategia. La planificación estratégica es la unión de la estrategia y la planificación en un único proceso.

Algunos directores (managers) creen que el inestable sector y los impredecibles resultados de las organizaciones deportivas pueden inhibir el uso sistemático de un proceso de gestión estratégica. Otros consideran que una mayor incertidumbre hace necesaria una mayor actividad estratégica. Una asociación deportiva debería llevar a cabo una estrategia para equilibrar unos posibles resultados deportivos negativos que puedan provocar pérdidas económicas. Identificar nuevas oportunidades que la competencia no haya aprovechado todavía no es tarea fácil y requiere un análisis exhaustivo y una forma de pensar innovadora.

5. En este apartado, se presenta y aborda el proceso de planificación estratégica centrándose en los temas que no se han desarrollado ya en otros módulos, como por ejemplo: el análisis del mercado (el modelo de Porter, el análisis PESTEL), el análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), las opciones estratégicas (diferenciación, liderazgo en costos, enfoque, intimidad con los grupos de interés), las dimensiones de la organización (estructura, procesos y mecanismos, prácticas de RR.HH., liderazgo, cultura).

6. Dyson, R.G. (1990). "Strategic Planning: Models and Analytical Techniques", John Wiley and Sons.

Por lo tanto, resulta esencial desplegar los recursos, por escasos que sean, de una forma coordinada e integrada que sea coherente con la estrategia global. Este planteamiento coordinado de estrategia asegura que las nuevas estrategias representen cambios.

El resultado de este proceso debería ser un intento coordinado por alcanzar las metas acordadas por los grupos de interés de la organización, manteniendo un equilibrio entre la consecución de dichas metas y los recursos necesarios para ello.

### 4.2. NECESIDAD DE UN PLANTEAMIENTO CENTRADO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

El objetivo es aumentar el valor comercial a largo plazo y garantizar una satisfacción y un entusiasmo continuados de los inversores y otros grupos de interés. El concepto de “grupo de interés” es básico en la industria del deporte y contrasta con el tradicional entorno de los negocios, donde únicamente se tiene en cuenta a los accionistas. El planteamiento centrado en los accionistas lleva a un entendimiento unidimensional de la orientación del valor en el sentido del valor del accionista.

La creación de valor en el contexto deportivo requiere tener en cuenta a todos los grupos de interés que tienen un impacto sobre el terreno de juego. Junto con los inversores (propietarios), hay que tener en cuenta a aficionados, clientes, proveedores, competidores, socios, empleados, comunidades, patrocinadores, directivos, gobiernos y a la sociedad en general.

Cada una de las partes implicadas tiene unas expectativas específicas que deben ser atendidas y satisfechas mediante la distribución del valor total (sea dicho valor económico o no). Esta distribución debe ser coherente con la contribución particular de cada una de las partes. La creación de valor como visión primordial de cualquier actividad deportiva redonda en interés de todos los implicados.

Las organizaciones deportivas que quieren ser exitosas a largo plazo deben identificar todas las oportunidades y riesgos que puedan surgir en las áreas de influencia de los grupos de interés y afrontarlas mediante una estrategia creativa. El análisis de las necesidades y el poder de cada grupo de interés que se realiza a la hora de diseñar una buena estrategia de implicación cobra importancia cuando la organización deportiva se marca sus metas deportivas, económicas y sociales.

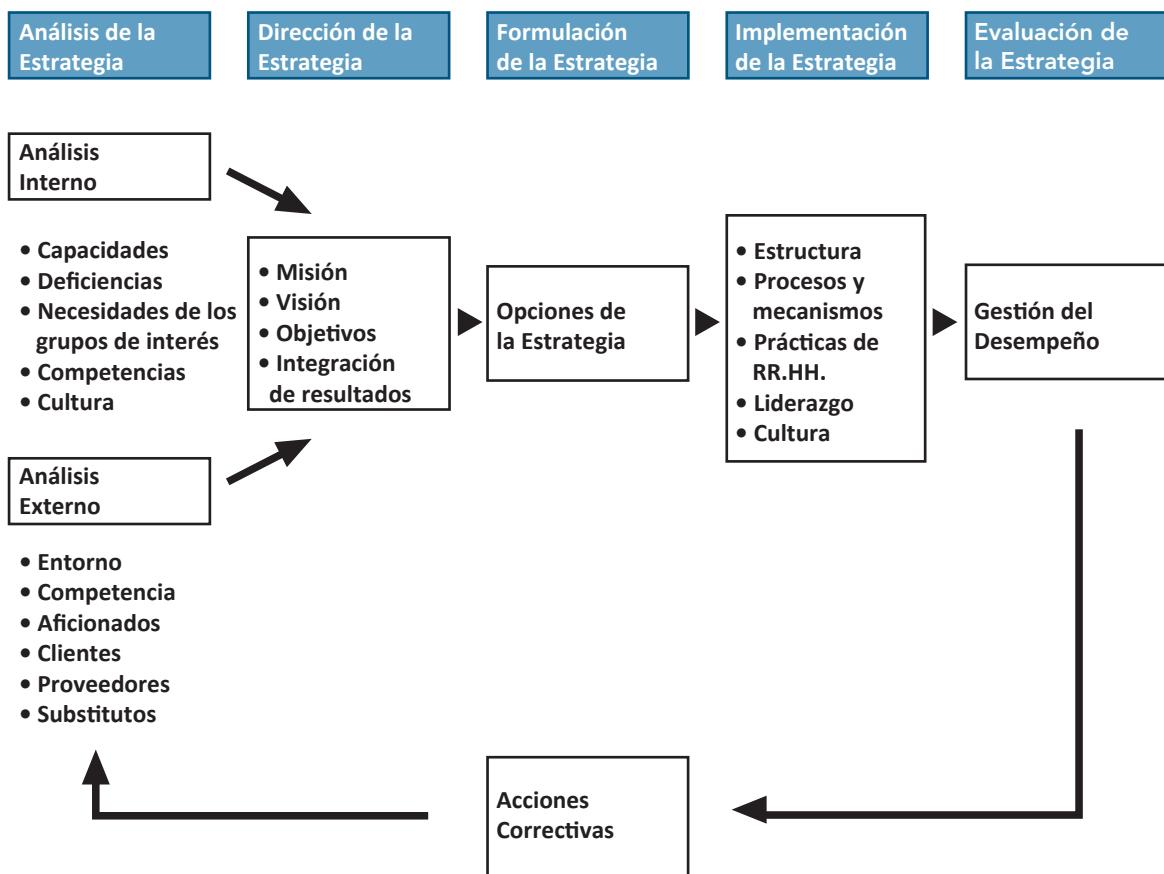
### 4.3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La preparación de un plan estratégico es un proceso de múltiples fases que abarca visión, misión, objetivos, valores, estrategias, metas y programas<sup>7</sup>. Las fases fundamentales del proceso de planificación estratégica se ilustran en la Figura 1, donde se presentan como una serie lógica de fases y pasos relacionados que ofrecen flexibilidad y creatividad. Estas fases recomendadas no son la única manera de diseñar e implementar un plan estratégico.

Este documento describe los elementos esenciales del proceso de planificación y los resultados más habituales. Los planificadores de la industria del deporte pueden modificar este proceso, ya sea añadiéndole pasos o simplificándolo. Es importante que el proceso refleje el pensamiento estratégico de los miembros de la dirección y sea coherente con la cultura de la organización.

7. Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2009). “Sport Management, principles and applications”, Elsevier, Eslovenia.

Figura 1 : El proceso de planificación estratégica



#### 4.3.1. Fase 1: Análisis de la estrategia

Una empresa goza de una importante ventaja competitiva cuando, de forma sistemática, obtiene beneficios que, en promedio, se sitúan por encima de los de las demás. La ventaja se mide según la diferencia en la creación de beneficios entre una empresa y su competencia / usted y su competencia. Un concepto lógico que en ocasiones se pasa por alto: no se puede obtener una ventaja competitiva haciendo exactamente lo mismo que hace todo el mundo.

Una organización deportiva goza de una importante ventaja competitiva cuando:

- aporta de forma sistemática los valores del deporte, como la solidaridad, la integración, el compañerismo o el juego limpio, y crea relaciones con grupos específicos, como pueden ser los niños o las mujeres.
- asegura beneficios o una sostenibilidad económica y financiera<sup>8</sup>

Tener una buena estrategia radica en ser diferente, preferiblemente mejor, de forma valiosa. En el deporte, la estrategia necesita una adaptación específica, en especial para las organizaciones deportivas que ejercen como organismos reguladores, como son asociaciones, federaciones, clubes y ligas<sup>9</sup>.

8. En algunos mercados y países (como en Estados Unidos), las organizaciones deportivas persiguen beneficios, mientras que en otros (como ocurre en Europa), las organizaciones deportivas están más centradas en la sostenibilidad financiera, equilibrando gastos e ingresos. Se trata de un rasgo cultural que influye en la manera en que la organización deportiva adquiere una ventaja competitiva sostenible.

9. Hoye, R., Cuskelly, G. (2007). "Sport Governance", Elsevier, Hungría.

### 4.3.1.1. Análisis externo y análisis interno

Antes de que las organizaciones deportivas puedan planear una estrategia que les permita obtener una ventaja competitiva, deben tener clara la situación actual de su propio mercado. En cuanto hayan analizado las oportunidades y las amenazas del entorno (análisis externo), así como sus propias fortalezas y debilidades (análisis interno), podrán decidir cómo competir y posicionarse. El análisis del entorno externo puede llevarse a cabo utilizando diversos métodos, como son:

- El modelo de las cinco fuerzas de Porter
- El análisis PESTEL
- El análisis SWOT (DAFO, DOFA o FODA)

#### 4.3.1.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Conocer las cinco fuerzas de Porter<sup>10</sup> es básico para establecer la situación del mercado en el que una organización opera o pretender operar:

- Rivalidad entre los competidores (empresas establecidas): ¿Qué fuerza tiene la competencia actual?
- Amenaza de nuevos entrantes (entrada de posibles competidores): ¿Qué altura tienen las barreras para entrar al mercado?
- Poder de negociación de los proveedores: ¿Qué influencia tienen los proveedores?
- Poder de negociación de los consumidores (compradores/clientes): ¿Qué influencia tienen los consumidores?
- Amenaza de productos substitutivos: ¿Hay productos substitutivos?

Un ejemplo práctico es el siguiente análisis de la industria de la NBA.

#### Rivalidad entre los competidores

*La madurez del mercado, la existencia de competidores igual de equilibrados, los cuantiosos costos fijos y las altas barreras de salida son factores presentes en la NBA que influyen en la rivalidad entre los equipos. Una asistencia que no aumenta supone un bajo crecimiento de mercado, por lo que los equipos luchan cada vez más por conseguir ampliar su número de aficionados fieles. El equilibrio competitivo en la NBA está garantizado gracias a diversos mecanismos, como el tope salarial, un impuesto de lujo (luxury tax) en caso que se supere el límite salarial autorizado para cada equipo, la prioridad inversa concedida a los equipos más débiles durante la compra de jugadores o el reparto de los ingresos. Los gastos fijos, como los costes salariales, son tan elevados que cada equipo debe maximizar los índices de asistencia a la cancha. Finalmente, los equipos no pueden dejar la NBA cuando quieran, hecho que constituye unas altas barreras de salida.*

#### Poder de negociación de los consumidores

*Los equipos de la NBA tienen tres tipos de consumidores: los aficionados, los medios de difusión y las empresas. Cada uno de ellos tiene su diferente grado de poder. El 35% de los ingresos proceden de la venta de entradas. Sin aficionados, la NBA no existiría, de ahí que se les considere un consumidor clave (alto poder de los aficionados). A pesar del escaso número de compradores que hay en el mercado por los derechos de emisión nacional, debido al creciente interés por el deporte en la cultura norteamericana en las últimas décadas, la NBA ha podido obtener mayores ingresos cada año, un signo claro del monopolio de la NBA en este segmento de mercado (bajo poder de los emisores). A la hora de determinar el poder que tiene una empresa individual en relación con un equipo, lo más importante es la ubicación. Un equipo con un gran mercado, como los New York Knicks, puede atraer a muchos patrocinadores corporativos, incluso en una mala temporada, en comparación con la base de consumidores corporativos que tienen equipos con un mercado menor, como los Cleveland Cavaliers (el poder de las empresas depende del tamaño del mercado del equipo).*

10. Porter, M.E. (1985) "Competitive Advantage", Free Press, Nueva York.

### Poder de negociación de los proveedores

*Los jugadores son los principales proveedores de los equipos, y la amplitud del poder de un jugador depende de factores como el interés de otros equipos en el jugador, de su propio rendimiento, de si es agente libre o de si goza de poder de estrella. A pesar de los límites salariales oficiales, un equipo dispone de varios sistemas para adquirir grandes jugadores, y no es extraño que el salario de un jugador llegue a copar la nómina de todo el equipo. Sin embargo, la norma general es que la mayoría de proveedores (jugadores) tengan un poder relativamente bajo, a excepción de las grandes estrellas. Sin embargo, conviene tener en cuenta que el poder del sindicato de jugadores es muy grande, lo que en ocasiones conduce al lockout (cierre patronal que comporta la anulación pura y simple de una temporada) en caso de desacuerdo en las negociaciones colectivas (CBA, Collective Bargaining Agreement entre la NBA y la Asociación de Jugadores). Este hecho está muy presente actualmente, ya que la temporada 2011-2012 corre el riesgo de ser anulada por un lockout (situación a junio de 2011) debido a que las negociaciones actuales no están siendo fructíferas. En el último lockout de la NBA, que se produjo en la temporada 1998-1999, 191 días de huelga y la temporada se redujo a 50 partidos (frente a los centenares que suelen disputarse cada año).*

### Amenaza de productos substitutivos

*Los productos substitutos tienen un gran impacto sobre la dinámica de la industria del básquetbol profesional, ya que el 70% de los aficionados a la NBA busca un mero entretenimiento y no es un ferviente seguidor de un equipo. En otras palabras, los aficionados [superficiales] al básquet tienen un costo de cambio muy bajo en comparación con los aficionados a deportes como son el fútbol americano, el beisbol o el hockey sobre hielo. Además, del resto de deportes profesionales, únicamente el fútbol americano tiene un precio medio de las entradas más alto que el básquet. En este sentido, no sólo resulta fácil, sino también ventajoso desde el punto de vista económico, que el aficionado superficial al básquet se pase a otro deporte.*

### Amenaza de nuevos entrantes

*La entrada de nuevos participantes en esta industria es complicada, ya que los posibles equipos nuevos deben contar con la aprobación de la NBA y pagar una cuota altísima por una franquicia. Además, intentar crear una liga paralela a la NBA acarrearía diversos contratiempos, como: 1) costos de capital ingentes, 2) falta de reputación de marca, 3) falta de ingresos televisivos, y 4) alta competencia por buenos jugadores. En ocasiones se aprueba la entrada de nuevos equipos, como los Charlotte Bobcats, fundado en 2004. Sin embargo, la competencia a la que muchas industrias deben hacer frente respecto a nuevos participantes prácticamente no existe en el básquet profesional.*

### Conclusiones

*Este análisis sugiere que la NBA tiene una posición fuerte en la industria, caracterizada por unos consumidores moderadamente potentes, unos proveedores por lo general débiles, una gran rivalidad e ingresos perdidos por el alto grado de productos substitutivos. Este análisis anima a la NBA a invertir en el valor de marca de las franquicias y a seducir a los aficionados superficiales para permitir que los equipos desarrollen vínculos de pertenencia sólidos con la comunidad y mejorar sus opciones frente al resto de opciones de entretenimiento disponibles.*

#### **4.3.1.1.2. El análisis PESTEL**

El análisis PESTEL identifica seis factores que afectan al entorno: factor político, factor económico, factor social, factor tecnológico, factor ecológico y factor legal.

A continuación, se muestra un análisis PESTEL de la industria del fútbol inglés de los años 80.

Factor político : como castigo por el desastre de Heysel, la UEFA prohibió a los equipos ingleses participar en cualquier competición europea durante 5 años.

Factor económico : a pesar de un inicio lento de década para la economía inglesa, la segunda mitad se recuerda como el “milagro británico”, con unos índices de crecimiento y un bajo desempleo sin precedentes.

Factor social : el hooliganismo (es decir, aficionados violentos y agresivos) fue el problema de la década y se extendió más allá del fútbol. Se convirtió en una patología social y ningún equipo de fútbol parecía ser inmune al problema.

Factor tecnológico : La retransmisión televisiva íntegra y en directo de partidos de liga se inició de manera regular en 1983 (23 años después de que se retransmitiera el primer partido de fútbol inglés en directo en 1960). La demanda de fútbol televisado creció exponencialmente en esta época, de modo que la televisión se convirtió en el canal de distribución principal de este deporte.

Factor ecológico : los clubes de fútbol ingleses no tuvieron que hacer frente a ningún problema medioambiental en particular.

Factor legal : tras varios desastres (como el de Heysel en 1985 y el de Hillsborough en 1989), el Gobierno de Margaret Thatcher implementó diversas medidas para combatir el hooliganismo. El Informe Taylor prohibió que los estadios tuvieran gradas de pie y la Ley de Espectadores de Fútbol obligó a los seguidores “visitantes” a formar parte de un sistema de miembros.

### 4.3.1.1.3. El análisis SWOT

El análisis SWOT incluye un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas).

Un ejemplo de fortaleza podría ser una excelente gestión de los recursos humanos o una situación financiera muy buena. Como ejemplos de debilidades encontramos una mala relación con un patrocinador principal o la mala reputación de varios directivos. Algunos ejemplos de oportunidades podrían ser: la aparición de necesidades insatisfechas, la suavización de las normativas y la eliminación de las barreras comerciales.

Y como ejemplos de amenazas tenemos: la aparición de productos substitutos, de nuevos competidores o de nuevas regulaciones. Por ejemplo, nuevas iniciativas y oportunidades de entretenimiento en una misma zona o ciudad, el ascenso a la máxima categoría de un equipo de la misma zona o ciudad en un deporte diferente, o nuevas normativas para el motor y el coche en la Fórmula 1.

A continuación, presentamos un análisis SWOT de la Indian Premier League (IPL) de críquet.

#### Fortalezas

- La Indian Premier League (IPL) se basa en la modalidad Twenty20 del críquet, con una duración máxima de 2,5 horas. Esto hace que sea rápido y vibrante, así como que se pueda jugar por la noche entre semana y por la tarde los fines de semana. Es muy atractivo como deporte de masa, igual que el fútbol americano, el básquet o el fútbol. Se puede disfrutar tanto en vivo como por televisión.
- La IPL ha contratado a varios economistas para que estructuren la liga de modo que se maximicen los ingresos. Cuanto más unido esté el deporte, más éxito tiene.

### Debilidades

- *El Twenty20 es tan popular que podría llegar a substituir a otras modalidades de críquet, es decir, perjudicar al deporte que lo generó.*
- *Muchos aficionados deben pagar para viajar al estadio. Pueden producirse grandes colas en los partidos más populares. Puede existir una gran distancia entre la residencia del aficionado y la ubicación del campo de críquet.*

### Oportunidades

- *Debido a que tiene un público masivo potencial, la IPL es muy atractiva como oportunidad de comunicación de marketing, en especial para anunciantes y patrocinadores.*
- *La liga funciona con un número de franquicias. Cada franquicia se encarga de comercializar su equipo para obtener una base de aficionados lo más grande posible. El éxito a largo plazo de las franquicias yace en la generación de una base de aficionados sólida. La base de aficionados generará importantes ingresos televisivos.*
- *Los aficionados pueden disfrutar de su deporte de diferentes maneras. Existen zonas de cortesía para empresas en los estadios (hospitality), abonos de temporada, entradas para aficionados visitantes, modalidad de pago por visión en TV y muchas otras maneras de segmentar el mercado de la IPL.*
- *Existe una gran oportunidad para la explotación del merchandising: venta de camisetas, tarjetas de crédito y otros accesorios para aficionados. Los campos pueden vender refrigerios y otros servicios durante los partidos.*
- *La cuota por franquicia se mantendrá fija hasta la temporada 2017-18, por lo que la inversión está protegida frente a la inflación, que suele ser relativamente alta en la India.*

### Amenazas

- *El nivel de competición que el Consejo de Control del Críquet de la India (BCCI) puede generar determina la viabilidad a largo plazo de la liga. Si el nivel de competición cae, los ingresos caerán también. Por ejemplo, si los mejores jugadores de críquet no acuden a la India, el atractivo por el juego será inferior. A menudo, conseguir a los mejores jugadores es un problema. Australia tiene su propia liga de críquet. Si los jugadores cambian la India por Australia en busca de dinero, la liga nacional india se vería afectada.*
- *Si la base de aficionados de una franquicia no genera ingresos, puede que ésta no tenga dinero suficiente para pagar los salarios de sus mejores jugadores. El retorno de la inversión no es inmediato, de modo que los propietarios de las franquicias deben concebir el negocio a largo plazo.*

En resumen, los beneficios o la sostenibilidad económica y financiera son fruto de la capacidad de una empresa para hacerse un hueco en una industria atractiva que garantice ventajas de monopolio y, después, para proteger su posición, con los siguientes supuestos:

- Elegir la industria adecuada y hacerse dicho hueco es fundamental. Estas actividades forman el contenido del proceso de formulación de una estrategia.
- La obtención de una ventaja competitiva sostenible depende mayormente de las características del mercado externo.
- La estrategia consiste en elegir el escenario competitivo adecuado: un lugar donde la combinación de las cinco fuerzas posibilite alcanzar resultados positivos.
- Deben adquirirse, desarrollarse y mantenerse capacidades organizativas para posicionar a la empresa en el lugar adecuado.

### 4.3.1.2. *Capacidades estratégicas*

Tras analizar el entorno externo, las organizaciones deben llevar a cabo un profundo estudio de sus propias fortalezas y debilidades.

Las fortalezas vienen representadas por los recursos internos que crean una ventaja competitiva<sup>11</sup>. Los beneficios o la sostenibilidad son rentas derivadas de la explotación de los recursos idiosincráticos adquiridos, desarrollados y controlados por una organización. Dichos recursos tienen ciertas características: son únicos, valiosos, no imitables, no transferibles y no substituibles y pueden producir una ventaja competitiva sostenible.

Como consecuencia de ello, podemos decir que la capacidad estratégica es específica de cada organización y puede considerarse como un conjunto de recursos (únicos, valiosos, no imitables, no transferibles y no substituibles) capaz de generar una ventaja competitiva sostenible.

Además, la capacidad estratégica:

- Es un paquete de información, tecnología y recursos humanos (tipo diferente de recursos).
- Es difícil de imitar.
- Posee valor, determinado por consumidores, usuarios y grupos de interés.
- Crea una ventaja competitiva para la organización.

Una organización deportiva puede obtener una ventaja competitiva usando diferentes tipos de capacidades, como pueden ser: cantera, merchandising, jugadores estrella, gestión de las instalaciones, etc. Por ejemplo, si un club es capaz de producir jóvenes talentos de forma regular por encima de otros clubes, tiene una capacidad estratégica en el descubrimiento y desarrollo de nuevos jugadores. Esta capacidad le ofrece al club la posibilidad de mejorar sus resultados deportivos y generar recursos a través del mercado de jugadores.

Siguiendo la definición anterior, la capacidad es un paquete de información, tecnología y recursos humanos, como por ejemplo: jóvenes jugadores, información técnica y personal, informes de ojeadores, métodos de entrenamiento y desarrollo de liderazgo, cosa que unida puede resumirse como una capacidad estratégica en el desarrollo de la cantera.

Si analizamos las capacidades estratégicas del F.C. Barcelona y el Real Madrid en los últimos 10 años, obtendremos los datos siguientes. El Real Madrid ha seguido una política centrada en jugadores estrella ya consagrados respaldados por juveniles, lo que en la práctica ha supuesto falta de jugadores trabajadores y escasos minutos de juego para los jóvenes, pero también la generación de grandes ingresos mediante la explotación de la marca y la reputación de estrellas como Cristiano Ronaldo, Ronaldo, Kaká o Zidane.

El F.C. Barcelona, por su parte, ha apostado por un equilibrio entre “canteranos” y jugadores trabajadores combinado con un pequeño número de estrellas que se han convertido en los mejores jugadores del mundo formando parte del equipo. En el caso del Real Madrid, las capacidades estratégicas están más relacionadas con el marketing y la habilidad de explotar la compra de una estrella a través del merchandising, los derechos televisivos, etc. Por su parte, la capacidad estratégica del F.C. Barcelona está relacionada con la composición de un equipo, equilibrando experiencias y permitiendo que los jóvenes talentos desarrollen sus habilidades y se conviertan en estrellas de fama mundial.

Una vez analizadas las condiciones externas, las condiciones internas y las capacidades estratégicas, la organización dispone de la información necesaria para establecer su dirección estratégica en términos de visión, misión y objetivos, integrando en todo momento los resultados deportivos, económicos y sociales.

11. Barney, J. B. (1991). “The Resource Based View of Strategy: Origins, Implications, and Prospects”. Journal of Management.

### 4.3.2. Dirección estratégica

#### 4.3.2.1. Declaración de objetivos (*misión*)

La naturaleza de un negocio se expresa a menudo en términos de su **misión**, que indica el objeto y las actividades del propio negocio (de la propia empresa), como pueden ser “diseñar, desarrollar, fabricar y comercializar servicios y eventos específicos sobre la base de ciertas características para cumplir las necesidades de grupos de clientes y aficionados concretos mediante ciertos canales de distribución”. Una declaración en estas líneas indica la naturaleza del negocio.

Una declaración de objetivos debe centrarse en palabras clave importantes, que indiquen qué es y qué hace el negocio y cuáles son sus productos/servicios principales, procesos clave, grupos de clientes principales, mercados principales, canales principales y zonas geográficas.

Ejemplo : Declaración de misión de los Chicago Bulls<sup>12</sup>

*“Los Chicago Bulls son una compañía de entretenimiento deportivo dedicada a ganar campeonatos de la NBA, fomentar la afición por el básquet y ofrecer un entretenimiento, un valor y un servicio de calidad superior”.*

Ejemplo : F.C. Barcelona: “Más que un club”<sup>13</sup>

*El eslogan “Más que un club” tiene un significado abierto. Puede que sea precisamente esta flexibilidad lo que hace que sea tan apropiado para definir las complejidades de la identidad del F.C. Barcelona, un equipo que compite en el terreno de juego y que, fuera de él, se mueve al ritmo de las preocupaciones de la gente. El F.C. Barcelona es “más que un club” en Cataluña porque es la entidad deportiva que mejor representa al país, del cual es uno de sus principales embajadores. El número de socios del club de fuera de Cataluña y España crece día a día, y el club quiere responder a esta muestra de pasión por el Barça. Ello se ha convertido en una necesidad y una obligación. Y la mejor manera de conseguirlo ha sido dar un paso adelante y convertirse también en “Más que un club en el mundo”. Este Barça tan preocupado por su gente, este Barça social y humanitario, debe globalizarse. Es una decisión estratégica que conjuga con la historia del club y con la manera con que el fútbol se sigue desarrollando en todo el mundo.*

#### 4.3.2.2. Declaración de futuro (*visión*)

La **visión** debe ser realista y ofrecer una proyección del negocio a tres o más años vista en términos de probable aspecto físico, tamaño, actividades, etc. Debe responder a esta pregunta: “Si un marciano visitara el negocio, ¿qué vería (o sentiría)?”.

La visión debe tener en cuenta, entre otros, los productos, mercados, clientes, procesos, ubicación y personal que tendrá en el futuro. Debe ofrecer un incentivo, ser plausible, coherente y pertinente con el negocio en general y resultar auténtica en la vida diaria del negocio<sup>14</sup>.

Desarrollar una visión que sirva de inspiración suele ser la mejor manera de convencer a la gente para luchar por unos objetivos exigentes a largo plazo.

12. Mencionado en la página web de la NBA en 2010 ([www.nba.com/bulls](http://www.nba.com/bulls))

13. Mencionado en la página web del FC Barcelona en 2010 ([www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com))

14. Wittmann, R.G., Reuter, M.P. (2008). “Strategic Planning - How to deliver maximum value through effective business strategy”.

La visión es una atractiva perspectiva de la futura realidad del negocio y contribuye a construir el camino para crear valor y establecer un buen nivel de coherencia entre ejecutivos, directores y empleados. La visión es un medio efectivo para motivar y una herramienta de liderazgo que sirve de guía para la estrategia.

Una visión describe en profundidad qué deparará el futuro. Resulta muy útil cuando es capaz de combinar tres criterios:

- Claridad: la visión muestra claramente el camino a seguir para generar valor para los grupos de interés mejor que la competencia.
- Motivación: la visión aborda valores positivos y es intuitiva y creíble. Muestra ventajas para los grupos de interés y genera entusiasmo.
- Viabilidad: la visión supone todo un reto, pero no es imposible de alcanzar.

Ejemplo : Visión de la Federación de Fútbol de Australia Meridional (FFSA)

*"Para que el fútbol en Australia Meridional progrese y se desarrolle, debemos compartir todos una comprensión, una creencia y una visión de futuro común. Para ello, hemos dividido nuestra visión en tres áreas que, combinadas, forman el futuro que deseamos para el fútbol y la FFSA. Estas tres áreas (y sus respectivas declaraciones) son las siguientes:*

- *Gobernanza: la FFSA es percibida como un organismo regulador del fútbol estatal eficiente, responsable y profesional, respectado por todos los grupos de interés.*
- *Gestión: la FFSA cuenta con una eficaz estructura gestionada y administrada de manera estable para garantizar su responsabilidad, transparencia, rentabilidad y sostenibilidad.*
- *Fútbol: el fútbol es el deporte preferido por los habitantes de Australia Meridional, con un reconocido nivel para el arbitraje y el entrenamiento, así como con caminos marcados desde la base hasta el profesionalismo."*

### 4.3.2.3. Valores

A veces, la gente confunde la declaración de objetivos (misión) y la declaración de futuro (visión) con la declaración de valores, que son los principios que rigen el funcionamiento del negocio y su comportamiento o relación con la sociedad, los clientes, los proveedores, los empleados, la comunidad local y otros grupos de interés.

Los **valores** están relacionados con elementos humanos que deben compartirse entre personas, como son: razones para existir, importantes cuestiones filosóficas y sociales, imagen, calidad, estilo y preocupación por los grupos de interés.

Las organizaciones deportivas suelen regirse por ciertos valores. Explicar los valores que apoya la organización ayuda a que la gente muestre su pasión por ellos y a que se cree una estrategia común. Dentro de los valores podemos incluir creencias, supuestos y principios guía.

Ejemplo : Misión y valores de los Charlotte Bobcats<sup>15</sup>

*"Misión: Crear una organización ganadora que tenga un impacto positivo en la región de Charlotte gracias a un compromiso con la excelencia dentro y fuera de la pista.*

---

15. Mencionado en la página web de los Charlotte Bobcats en 2010 ([www.nba.com/bobcats](http://www.nba.com/bobcats))

### Valores principales:

- *Honestidad, responsabilidad y respeto: La organización actuará como un representante fiable y responsable de nuestros aficionados y nuestra comunidad.*
- *Atención por las relaciones con los aficionados: Fomentaremos la fidelidad de los aficionados mediante un servicio de calidad superior, un producto excelente y la optimización del valor para el cliente.*
- *Enriquecimiento cívico: A través de innovadores programas y una actitud ejemplar, la organización tendrá un impacto positivo en la región de Charlotte actuando como líder de la comunidad.*
- *Compromiso con la diversidad: La organización promoverá activamente oportunidades para personas de todas las razas, religiones, sexos y orientaciones sexuales (empleados, proveedores y aficionados).*
- *Experiencia emocionalmente interesante: Cada partido, evento o programa creará entusiasmo y recuerdos duraderos entre los aficionados.*
- *Gestión responsable: La capacidad de decisión en los ámbitos del negocio y el básquet promoverá el desarrollo y crecimiento de la organización.”*

### 4.3.2.4. Objetivos, metas e indicadores clave de desempeño de la organización

Las **metas** son propósitos a largo plazo que una organización quiere cumplir. Los **objetivos** son logros concretos que pueden alcanzarse siguiendo un determinado número de pasos. Las metas y los objetivos se usan a menudo de forma indistinta, aunque se diferencian en su nivel de concreción. Los objetivos son muy concretos, mientras que las metas están menos estructuradas.

En otras palabras, las metas son amplias y los objetivos, estrechos; las metas son intenciones generales, mientras que los objetivos son más precisos; las metas son intangibles y los objetivos, tangibles; finalmente las metas son abstractas, mientras que los objetivos son concretos.

Ejemplo : Juventus Football Club S.p.A.<sup>16</sup>

*La Juventus es el equipo de fútbol profesional con más seguidores de Italia y uno de los más importantes del mundo. En Italia, cuenta con unos 12 millones de aficionados repartidos por todo el país. La Juventus es el equipo con más seguidores en 11 regiones italianas. En el mundo, el equipo cuenta con más de 170 millones de aficionados, la mayoría afincados en el lejano oriente (100 millones aproximadamente). En Europa, la Juventus cuenta con 43 millones de seguidores.*

*La principal meta de la Juventus es brindar a sus aficionados las mayores gratificaciones posibles en términos de resultados deportivos; el club transalpino ha desempeñado siempre un papel principal en el fútbol y tiene la vitola de equipo ganador desde su fundación hace más de 100 años. Este propósito se persigue siguiendo unas reglas precisas que el club ha decidido recopilar en un código ético que deben respetar todos sus empleados y asesores. Entre los principios más destacados encontramos la voluntad de promover la ética en el deporte y reconciliar la vertiente profesional y comercial del fútbol con su papel ético y social, manteniendo un comportamiento acorde con la tradición del club y con el mayor respeto posible por sus seguidores y por todos los aficionados al deporte en general.*

*La Juventus, que como empresa cotiza en bolsa, tiene una serie de responsabilidades frente a sus accionistas, con los que desea mantener y desarrollar una relación basada en la confianza. Los objetivos del club en este sentido incluyen aumentar el valor de la marca, preservar una organización deportiva de alto nivel y estudiar y llevar a cabo proyectos para diversificar las actividades del club.*

16. Mencionado en la página web de la Juvestus en 2010 (<http://www.juventus.com/wps/portal/juve/en/welcome>)

Resulta interesante ver que, entre los posibles objetivos que un club de fútbol puede marcarse, la Juventus FC haya decidido centrarse en la creación de marca y en la diversificación, preservando al mismo tiempo una organización de alto nivel. Estos objetivos marcarán la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades para el futuro del club. Una definición clara de los objetivos permite a las organizaciones deportivas tomar un camino firme y comprensible en términos de los resultados que quieren obtener durante un periodo, normalmente a medio/largo plazo. Todo esto está íntimamente relacionado con un planteamiento basado en el establecimiento de metas, según el cual los objetivos claros tienen un impacto inmediato en el comportamiento humano, y no se trata de una simple estrategia centrada en “hacerlo lo mejor posible”.

Una parte clave del proceso de planificación estratégica implica marcar y revisar objetivos. Debido a que la declaración de futuro (visión) es una reflexión de las ambiciones de una organización, los objetivos actúan como puntos de control en el camino a tal destino. Ello conlleva disponer de una declaración de objetivos (misión) general para toda la organización y objetivos más específicos, clasificándolos en propósitos cuantitativos y cualitativos específicos (indicadores de desempeño). Los objetivos deben marcarse claramente si se pretende evaluar las opciones estratégicas con sentido. De la misma manera, los objetivos deben revisarse de vez en cuando, ya que una variación del entorno o de la propia capacidad de la organización puede hacer que resulten inalcanzables.

Una organización debe indicar explícitamente los objetivos de su negocio en términos de los resultados que necesita o quiere lograr a medio y largo plazo. A parte de indicar la necesidad de obtener beneficios regulares o una sostenibilidad económica y financiera en términos de valor para los accionistas, los objetivos deberían adecuarse a las expectativas y requisitos de los principales grupos de interés (comunidad local, deportistas, clubes, inversores, patrocinadores, empleados, gobiernos, etc.) y reflejar las razones subyacentes para operar el negocio en el contexto deportivo. Los objetivos de una organización deportiva deben tener en cuenta la integración de los tres tipos de resultados indicados anteriormente: económicos, deportivos y sociales. Un importante desafío al que las organizaciones deben enfrentarse es el de reconciliar la misión general con objetivos mesurables para cada individuo. Por lo general, suelen marcarse objetivos para cada una de las áreas operativas principales de una organización deportiva, como son el desempeño en el terreno de juego, el desarrollo de la cantera, las finanzas, las instalaciones, el marketing y la comunidad.

Los indicadores clave de desempeño (conocidos como KPI por sus siglas en inglés) son inseparables de los objetivos y deberían establecerse al mismo tiempo. Cada vez que se usa un indicador de desempeño, es importante verificar y garantizar que pueda medirse de una forma concreta y fiable. Por ejemplo, un objetivo de marketing que consista en “mejorar la imagen pública” de una organización no tendría sentido si no se acompaña de algo cuantificable. Cabe indicar que los indicadores pueden centrarse en la eficacia (resultados) o en la eficiencia (hacer lo mismo con menos recursos).

Ejemplo : La Federación Inglesa de Fútbol (FA)<sup>17</sup>

*Las metas de la FA son: Dirigir con la confianza de todos, fomentar las victorias de los equipos ingleses y convertir el fútbol en el deporte favorito del país.*

*Si analizamos únicamente la primera meta, vemos que cuenta con 3 programas (u objetivos) asociados:*

- *Dirigir y regir con confianza: la FA debe ofrecer un liderazgo firme y decidido en tiempos de crisis para abordar los principales desafíos que afronta el fútbol y trabajar con sus socios y grupos de interés en el tratamiento de estos problemas.*
- *Tener un rendimiento digno de una organización de clase mundial: la FA debe revisar las estructuras y los mecanismos de entrega que le permitirán tener el rendimiento de una organización de clase mundial.*

17. Mencionado en la página web de la FA en 2010 ([www.thefa.com](http://www.thefa.com))

- Asociarse con el fútbol profesional: resulta esencial que la FA establezca una estrecha relación con las ligas y clubes profesionales y que se asocie con ellos en la medida de lo posible. El objetivo final es trabajar de forma unida para alcanzar acuerdos sobre las cuestiones importantes relacionadas con el fútbol.

Cada uno de estos objetivos debe asociarse con indicadores de desempeño específicos para controlar las acciones y el desarrollo del plan; por ejemplo: número de campañas de medios sobre cuestiones específicas relacionadas con la organización de la liga y el fútbol, estudios de los grupos de interés implicados, impacto de las decisiones tomadas sobre asuntos concretos, número de reuniones y decisiones compartidas tomadas con clubes y ligas, número de decisiones unilaterales, etc.

Ejemplo : Federación de Fútbol de Australia Meridional

Metas:

- Gobierno: desarrollar una fundación que cumpla los objetivos principales de la FFSA y actúe en el mejor interés y como portavoz de jugadores, entrenadores, árbitros y espectadores del deporte.
- Administración y dirección: disponer de una estructura que permita abordar nuestras áreas clave de operación de forma profesional, responsable y transparente.
- Marketing y patrocinio: convertir el fútbol en el deporte preferido de los habitantes de Australia Meridional.
- Deporte: desarrollar caminos futbolísticos desde la base hasta la élite fomentando la participación así que un entrenamiento y un arbitraje de primera clase en todos los niveles.

Tomando como ejemplo el área deportiva, la FFSA identifica los objetivos siguientes con diferentes prioridades:

- Objetivos de prioridad 1
  - Reforzar y apoyar la competición de los equipos élite locales masculinos y femeninos.
  - Alcanzar un acuerdo de principio sobre la reestructuración de las competiciones juveniles en Australia Meridional.
  - Asegurar la implementación de programas de captación y desarrollo de talentos en el sector élite.
- Objetivos de prioridad 2
  - Establecer oportunidades de formación de calidad accesibles geográficamente para todos los jóvenes del estado.
  - Identificar las necesidades de programas de formación y desarrollo regionales.
  - Desarrollar normas de acreditación para academias de fútbol privadas.
  - Idear e implementar una estrategia de desarrollo y crecimiento.
- Objetivos de prioridad 3
  - Identificar la necesidad estratégica de crear programas de apoyo a las directrices de la FFA.

Siguiendo un proceso escalonado, se establecieron varios indicadores clave de desempeño:

- Estructura finalizada en julio de 2006
- Programa y estructuras para jóvenes, finalizado en 2007
- Programa de desarrollo, implementado en 2007
- Todas las disciplinas del fútbol representadas en la estructura de la FFSA en los sectores Formación y Desarrollo a principios de la temporada 2007
- Programa escrito y aceptado en julio de 2006
- Estrategia regional desarrollada e implementada en 2007

Los objetivos deben ser alcanzables, comprensibles y específicos y deben suponer un reto; además, deben comunicarse de forma eficaz y ser aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización. De esta manera, todo el mundo sabe para lo que trabaja y cuál puede ser su contribución (motivación) y se siente parte de una comunidad que trabaja con el propósito de crear beneficios para toda la organización (satisfacción).

Una gestión basada en objetivos puede ser muy eficaz tanto en motivación como en desempeño. Finalmente, un planteamiento basado en el establecimiento de metas sugiere que los objetivos no se impongan de arriba a abajo, sino que se compartan a todos los niveles. Ello subraya la importancia del proceso de definición de los objetivos.

### 4.3.3. Formulación de la estrategia

La dirección de la estrategia revela la posición competitiva de una organización deportiva y traza el camino a seguir en el futuro. El próximo paso es llegar a alcanzar metas y objetivos. En la fase de formulación de la estrategia del proceso de planificación estratégica, el director deportivo debe posicionar a la organización en el escenario competitivo. Se trata de una fase muy importante, previa a la implementación y ejecución.

Aunque las organizaciones son muy diferentes las unas de las otras, las estrategias pueden clasificarse de forma muy concreta. Porter (1985)<sup>18</sup>, y posteriormente otros investigadores, señaló que existen tres estrategias fundamentales o genéricas que pueden aplicarse a cualquier organización, independientemente de su industria, sus productos y servicios, las circunstancias de su entorno y sus recursos: **liderazgo en costos, diferenciación y enfoque**. Más recientemente, y habida cuenta el aumento de la demanda, los desafíos ligados a las actividades comerciales en el deporte y las expectativas de las partes implicadas, cada vez son más las estrategias que se interesan por la participación y satisfacción de estas partes implicadas. Es lo que se conoce como **estrategia de proximidad con las partes implicadas**. En resumen, la estrategia ayuda a la organización a encontrar y nutrir el origen de la ventaja competitiva.

#### 4.3.3.1. Liderazgo en costos

Una organización deportiva que sigue una estrategia de liderazgo en costos es capaz de ofrecer productos y servicios al menor costo posible al mayor número de aficionados y/o clientes posible.

En una estrategia de liderazgo en costos, la organización deportiva debe ser capaz de: evitar gastos innecesarios, apostar por la cantidad, centrarse en los procesos, seguir instrucciones, centrarse en el corto plazo, realizar tareas repetitivas y predictibles y fomentar el trabajo en equipo.

Una organización deportiva que adopta una estrategia de liderazgo en costos organiza partidos y torneos, ofreciendo estructuras e instalaciones abiertas, al menor precio posible (para los aficionados) y al menor costo posible (para la propia organización), para obtener así nuevos seguidores y aficionados. Esta estrategia suele usarse para luchar contra la competencia de deportes bien consolidados.

#### 4.3.3.2. Diferenciación

Una organización deportiva que sigue una estrategia de diferenciación es capaz de ofrecer un conjunto de productos y servicios diferenciados que la competencia no puede igualar.

18. Porter, M.E. (1985) "Competitive Advantage", Free Press, Nueva York.

En una estrategia de diferenciación, la organización deportiva debe: centrarse en el aprendizaje, estar abierta a los cambios, ser flexible, centrarse en los resultados, arriesgarse, ser creativa, basarse en la solución de problemas y colaborar de forma interfuncional.

Una organización que siga una estrategia de diferenciación ofrecerá a sus clientes o aficionados una gama de servicios únicos y diferenciados, con innovaciones regulares, para distinguir su oferta de la del resto de competidores deportivos. Debido a la diferente naturaleza de cada deporte, la mayoría de organizaciones se encuentran en esta posición casi sin quererlo.

Las estrategias de diferenciación se llevan a cabo para aumentar el valor de los productos y servicios percibido por los clientes y aficionados a través de capacidades estratégicas específicas: innovación tecnológica, intimidad con los clientes y aficionados, estilo, calidad del deporte y los deportistas, etc. (características que no se pueden encontrar en otros productos y servicios similares).

En Estados Unidos, por ejemplo, las cinco ligas principales (NFL, NHL, MLB, NBA y MLS) invierten continuamente en la diferenciación de sus productos frente a los productos de la competencia en términos de “experiencia de los aficionados” tanto antes de los partidos (sitio web, aplicaciones de Internet, servicios relacionados con las entradas) como durante los mismos (espectáculos, música, ambiente).

En los últimos años, la Premier League inglesa ha invertido en nuevos estadios buscando nuevas fuentes de ingresos para atraer a mejores jugadores y aumentar la calidad de los partidos internacionalmente. En la actualidad, la Premier League es la mejor liga de Europa. Contar con estadios privados ha sido la estrategia de diferenciación capaz de crear una ventaja competitiva sostenible en comparación con otras ligas europeas, que en su mayoría dependen de infraestructuras públicas.

### **4.3.3.3. Enfoque**

Una organización deportiva que sigue una estrategia de enfoque es capaz de ofrecer productos y servicios a un nicho del mercado con la intención de dominar una cuota de mercado.

El control de una pequeña parte de un gran mercado ofrece a la organización la posibilidad de obtener un éxito a corto plazo sin tener que competir con organizaciones mayores, más experimentadas y mejor equipadas. Para tener éxito, es necesario seleccionar cuidadosamente el segmento de mercado, teniendo en cuenta que el deporte y los productos y servicios relacionados cumplan las necesidades particulares de clientes o aficionados.

Las asociaciones que deban hacer frente a la competencia de deportes mucho más populares pueden usar esta estrategia, que les permitirá construir una base sólida de aficionados y jugadores que pueda resultar útil de cara a futuras expansiones. Una estrategia de enfoque también podría ir bien para segmentos de población específicos (jóvenes, mujeres, etc.), dejando de lado los sectores “sénior” dominantes.

### **4.3.3.4. Intimidad con los grupos de interés**

Una estrategia de diferenciación muy importante es la intimidad con los grupos de interés. Una organización deportiva que sigue una estrategia de intimidad con los grupos de interés es capaz de ofrecer una gama de productos y servicios diferenciada que se caracteriza por la capacidad de construir relaciones sólidas y eficientes con los grupos de interés.

Si la estrategia de la organización se centra en la intimidad con los grupos de interés, puede lograrse una estrategia de diferenciación: los conocimientos se comparten, las necesidades de los grupos de interés (aficionados, deportistas, patrocinadores, clubes, etc.) tienen prioridad sobre las normas de la organización y se conocen mediante el establecimiento de contactos, la organización trabaja fuera de sus límites internas.

Las organizaciones deportivas que siguen este tipo de estrategia ofrecerán servicios personalizados a los grupos de interés y buscarán un continuo intercambio de información con ellos para aumentar el valor percibido de su oferta. Este tipo de estrategia es necesaria en una fase de expansión o consolidación en la que deben reforzarse los vínculos entre los grupos de interés y el deporte.

La Federación de Fútbol de Australia Meridional (FFSA) es un ejemplo de esta estrategia:

### *Estrategias clave*

- *Trabajar con los grupos de interés clave para garantizar una transición fluida a la FFSA.*
- *Mantener y apoyar la fuerte relación actual entre la Federación Australiana de Fútbol (FFA) y la FFSA.*
- *Asegurar una comunicación regular con/entre todos los grupos de interés, el Consejo de Administración y los ejecutivos de la FFSA.*
- *Formar un equipo de negociación para gestionar la integración de las varias asociaciones.*
- *Trabajar con el personal y los asesores legales de la FFA para aclarar las zonas y el proceso de constitución formal.*

### **4.3.3.5. Conclusiones**

En resumen, decidir dónde y cómo posicionar la organización deportiva depende de las fases de análisis y dirección estratégica del proceso de planificación estratégica. Las fases anteriores aportan información importante para evaluar dónde compite la organización (contexto y condiciones del entorno) y qué es capaz de hacer mejor que la competencia (capacidades y recursos).

La equivalencia entre el análisis interno y el análisis de mercado da fruto a la formulación de la estrategia, evitando un posicionamiento equivocado de la organización deportiva, en el que no habría una estrategia clara sino un poco de todo sin una dirección y una identidad estratégica marcadas.

### **4.3.4. Implementación de la estrategia**

Para implementar una estrategia, es importante construir una capacidad organizativa que pueda llevar capacidades estratégicas a la práctica. Hasta cierto punto, podemos decir que la capacidad organizativa es una capacidad estratégica única, que traduce ideas y declaraciones en resultados concretos a través de la gestión de personas, actividades y relaciones. Una organización puede tener una gran estrategia, pero si no es capaz de ejecutarla o implementarla, nunca obtendrá resultados positivos<sup>19</sup>.

La capacidad organizativa es una capacidad específica que contribuye a cambiar las reglas de la organización y crea las condiciones para un desempeño distintivo. Se compone de cuatro elementos:

- Análisis del contexto (context analysis)
- Consciencia organizativa (organizational awareness)
- Diseño de la organización, estructuración de la organización (organization design)
- Implementación

19. Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockel, R.J. (1994). "Strategic Management - A methodological approach", Adison-Wesley.

Una organización deportiva que emplea todo su tiempo en la definición de los objetivos, sin un plan de ejecución concreto y un sistema de control, acaba siendo ineficaz. De hecho, la dirección suele tener más problemas a la hora de ejecutar ideas que a la hora de concebirlas y formalizar planes a medio/largo plazo.

Raras veces, los directores deportivos respetan las fechas de entrega, completan todas las tareas y saben controlar el trabajo de otra gente. Un director con un gran sentido de la ejecución, en cambio, se asegura de que todas las tareas se realicen por completo, incluso si no están bajo su responsabilidad directa.

De ahí que los directores necesiten una visión estratégica, sin perder de vista los procesos de ejecución. Ser capaz de ver las cosas desde una perspectiva general, conociendo todas las posibles evoluciones, y tener capacidad para elaborar un plan de implementación detallado son dos rasgos fundamentales que caracterizan a un director exitoso, ya que le permiten estar estrechamente conectado con el proyecto y aumentar sus probabilidades de éxito.

Finalmente, cabe mencionar también los efectos secundarios del establecimiento de metas/objetivos. Una adopción rigurosa de los objetivos puede provocar que éstos se conviertan en el fin, y no en el medio, lo cual genera comportamientos oportunistas y poco éticos. Los objetivos deberían servir como guía en un contexto laboral estimulante, donde las personas estén comprometidas, quieran mejorar y se dejen llevar por la pasión y una motivación intrínseca.

Los elementos organizativos, como la estructura, los procesos, los mecanismos, los recursos humanos, el liderazgo y la cultura, se diseñan y combinan entre sí para implementar la estrategia.

Una buena manera de implementar y controlar objetivos (con indicadores clave de desempeño) es adoptar una perspectiva de planificación. Un proyecto de planificación suele dividirse en las fases siguientes:

1. Alcance y meta de la organización
2. Proyectos clave que realizar
3. Actividades de cada proyecto
4. Responsabilidades
5. Calendario/planificación
6. Presupuesto (recursos)
7. Puntos clave de control e indicadores clave de desempeño
8. Gestión de los riesgos
9. Cierre del proyecto y retroalimentación (feedback)

Una vez definidas las metas y objetivos, resulta importante dividir el campo de la organización en una serie de proyectos que pueden ejecutarse en lotes de trabajos o en actividades (work packages, WP) fácilmente gestionables. Dichos lotes se evaluarán, planificarán y se confiarán a una persona responsable. Existe una herramienta de gestión que se utiliza a menudo en este ámbito denominada WBS (Work Breakdown Structure o Estructura de Descomposición del Trabajo). Se trata de descomponer el campo de trabajo en diversos elementos:

1. entregables (nivel 1)
2. lotes de trabajos o actividades (WP) como trabajos elementales (nivel 2)
3. tareas (nivel 3)

Un lote de trabajos o una actividad (WP) puede descomponerse en tareas en la fase de planificación. Sin embargo, ello no se recomienda en vista de la información disponible en dicho momento. La descomposición en tareas se efectúa por lo general durante la fase de implementación. Cada proyecto requiere un WBS único.

Una Estructura de Descomposición del Trabajo es una estructura en forma de árbol orientada a obtener resultados. Agrupa todos los lotes de trabajos o actividades de un proyecto de manera organizada y estructurada. Cada lote de trabajo o actividad comporta

- Un código (1; 1.1; 1.1.1;....)
- Un nombre (que mencione la tarea/trabajo que debe realizarse)
- Información sobre:
  - Duración
  - Recursos necesarios para realizar las tareas incluidas en el paquete de trabajo (actividad)
  - Costo
  - Predecesores o sucesores
  - Definición del responsable

Tras definir las actividades y diseñar una EDT, debe crearse un organigrama para asignar responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro del equipo del proyecto.

Tanto la EDT como el organigrama emplean actividades para planificar y organizar recursos. Una EDT se centra en la identificación de objetivos, paquetes de trabajo (actividades), tareas y responsabilidades. Por su parte, un organigrama se centra en el diseño de las relaciones jerárquicas entre los responsables de cada actividad.

Conviene estudiar el organigrama en las fases preliminares de la planificación, puesto que muestra gráficamente la estructura de una organización, quién depende de quién, las relaciones jerárquicas (dependencia) de las personas que ocupan puestos específicos y las relaciones entre los empleados.

Cuando se dividen los paquetes de trabajo (actividades), resulta posible también identificar las responsabilidades: la persona/unidad responsable de la definición, diseño, ejecución y control de cada paquete de trabajo (actividad) y cada entregable.

El resto de fases suelen ser las siguientes : planificación temporal, planificación presupuestaria, indicadores clave de desempeño, gestión de riesgos y cierre.

### 4.3.5. Evaluación de la estrategia

Una estrategia está, hasta cierto punto, prácticamente obsoleta cuando se formaliza. Las turbulencias del entorno pueden hacer de la planificación estratégica, en un sentido estático, un ejercicio casi inútil. Aun así, un proceso de planificación reflexivo puede servir de base para el aprendizaje de la organización y crear un valor de referencia y seguimiento de acuerdo con factores de éxito críticos identificados en los planes. El control estratégico se convierte en un aspecto importante del proceso estratégico. Un buen proceso estratégico ayuda a la dirección de la organización a trabajar y mejorar sus estrategias de forma más o menos continua<sup>20</sup>.

Se necesitan conocimientos financieros y de control para evaluar una estrategia, implementarla y, finalmente, establecer acciones correctivas.

Hay dos tipos principales de evaluación que a menudo se realizan al mismo tiempo. La **evaluación del proceso**, o seguimiento, se realiza para evaluar si una estrategia se implementa tal como se planificó y si llega a la población objetivo. La **evaluación del resultado**, o evaluación del impacto, se lleva a cabo para aprender si se han alcanzado los resultados previstos con la estrategia.

20. Lorange, P. (1993). "Strategic Planning and Control", Blackwell Publishers.

Las herramientas de evaluación son variadas; sin embargo, suelen responder a las principales preguntas siguientes:

- ¿Estamos cumpliendo los objetivos de desempeño marcados en nuestra estrategia?
- ¿Es satisfactorio nuestro progreso?
- ¿Podemos seguir apoyando la estrategia con nuestros recursos?
- ¿Siguen siendo adecuados los tiempos de ejecución?
- ¿Ha cambiado el nivel de riesgo?
- ¿Sigue siendo viable la estrategia?
- ¿Sigue siendo coherente la estrategia con el entorno interno y externo?
- ¿Sigue siendo coherente la estrategia con las expectativas de los grupos de interés?

Una herramienta habitual de una estrategia de evaluación es el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), un sistema de planificación y gestión estratégica empleado para alinear las actividades de negocio con la declaración de futuro (visión) de una organización planteado por Kaplan y Norton en 1992.

Para adoptar un cuadro de mando integral, una organización debe definir su misión, su visión y su plan estratégico. El sistema controla cuatro áreas: el estatus financiero de la organización, su nivel de estructuración y operación actual, el nivel de pericia de sus empleados y el nivel de satisfacción de los clientes. La tabla siguiente incluye los indicadores clave de desempeño potenciales.

Finanzas	Retorno de la inversión Flujo de caja Retorno del capital invertido Resultados financieros (Trimestre/Año)
Procesos de negocio internos	Número de actividades por función Actividades duplicadas entre funciones Alineamiento de procesos Embotellamiento de los procesos
Aprendizaje y crecimiento	Competencias de los empleados Rotación de empleados Satisfacción laboral Oportunidades de formación/aprendizaje
Clientes / Grupos de interés	Desempeño en la prestación de servicios a clientes/grupos de interés Desempeño en la calidad de los servicios para clientes/grupos de interés Índice de satisfacción de clientes/grupos de interés Porcentaje de mercado de clientes/grupos de interés Índice de retención de clientes/grupos de interés

### 4.4. EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Necesitan todas las organizaciones un plan estratégico? Para responder a esta pregunta, la organización debe saber si<sup>21</sup>:

- La organización tiene una visión clara y consensuada de lo que quiere lograr.
- La organización debate a menudo cuestiones sobre valores y existe un acuerdo sobre su base de valores.
- La declaración de objetivos (misión) actual de la organización refleja claramente lo que la organización hace, para quién y por qué es importante.

21. Shapiro, J. (1996). "Evaluation: Judgement Day or Management Tool?" Olive.

- La organización reflexiona regularmente sobre sus fortalezas y debilidades y sobre las oportunidades y amenazas del entorno.
- La organización tiene metas y objetivos claros de lo que quiere alcanzar.
- La organización tiene facilidad para priorizar, distinguiendo entre lo que debe hacer, lo que debería hacer y lo que le gustaría hacer.
- La organización posee indicadores claros para medir el impacto de su trabajo.
- La estructura interna de la organización tiene sentido en términos de eficacia (efficiency and effectiveness).
- Los trabajos realizados por la organización son coherentes los unos con los otros.
- Los contextos interno y externo en los que opera la organización son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el año anterior.

Si la respuesta es “sí”, no es necesario implementar un plan estratégico, puesto que la organización ya está adoptando una perspectiva y una ejecución estratégicas. Si la respuesta es “no”, un plan estratégico podría ayudar a la organización a funcionar mejor.

### 5.

## EL CASO DE LA FEDERACIÓN INGLESA DE FÚTBOL (FA)

(consultar pie de página <sup>22</sup>)

El caso se ha construido sobre la base de la información publicada por la FA como parte de su comunicación con los grupos de interés<sup>23</sup>. Se trata de la aplicación de los modelos teóricos presentados anteriormente a una organización deportiva europea de primer orden.

### 5.1. INFORMACIÓN CLAVE

La FA se fundó en 1863 como organismo regulador del fútbol en Inglaterra. La FA es responsable de todos los aspectos normativos del fútbol en Inglaterra. Sus actividades son muchas y variadas, e incluyen las siguientes:

- Promocionar el desarrollo del fútbol entre personas de todas las edades, todas las clases sociales y todas las habilidades en términos de participación y calidad. Ello implica también promocionar la disponibilidad del deporte al mayor número de gente posible.
- Regular el fútbol dentro y fuera del terreno de juego mediante las “Reglas del Juego” y las “Reglas de la Asociación”.
- Organizar, ya sea directa o indirectamente, todos los partidos, ligas y competiciones que se disputen en Inglaterra.
- Supervisar la administración del sistema disciplinario, aplicable a todos los participantes del deporte (todos los clubes, jugadores, competiciones, árbitros y cualesquier otras personas implicadas en el fútbol en Inglaterra se rigen por las Reglas), y la administración del arbitraje en el juego.
- Organizar competiciones nacionales para hombres, mujeres y jóvenes (incluyendo en particular la FA Cup) y la participación de equipos nacionales que representen a Inglaterra (de nuevo, para hombres, mujeres y jóvenes) en partidos internacionales, sobre todo de la selección masculina en la Copa Mundial de la FIFA, la Eurocopa de la UEFA y en partidos amistosos.

El fútbol es el deporte nacional, y no sólo en términos de espectadores. El alcance del fútbol en los diferentes niveles de participación es notable:

- 7 millones de participantes, más 5 millones en escuelas
- 500.000 voluntarios

22. Información publicada en la página web de la FA ([www.thefa.com](http://www.thefa.com))

23. [www.thefa.com](http://www.thefa.com)

- 37.500 clubes, incluidos 9.000 clubes de categorías inferiores
- 2.000 competiciones
- 32.000 escuelas (17.000 primarias)
- 30.000 entrenadores titulados por la FA
- 27.000 árbitros diplomados por la FA
- 45.000 campos de juego (21.000 instalaciones)

La FA actúa como enlace entre el fútbol profesional y el fútbol amateur, definido por la FA como el “deporte nacional”. Existen múltiples similitudes entre estas dos vertientes del fútbol, como por ejemplo que los voluntarios y jugadores del fútbol amateur son básicamente aficionados al fútbol y, por lo tanto, clientes del fútbol profesional. Es fundamental contar con un fútbol profesional fuerte para suscitar interés por el deporte desde la base. La FA mantiene una estrecha relación con la FA Premier League, la Football League y la Asociación inglesa de Futbolistas Profesionales (PFA) para equilibrar y gestionar esta fuerte unión entre las vertientes profesional y amateur. Por lo tanto, tener una visión, una misión y unas metas claras representa un gran paso tanto para los empleados internos como para los actores externos que aman y apoyan al fútbol.

### 5.2. VISIÓN, MISIÓN Y METAS

**Visión** de la FA : Ser una organización de dimensión mundial con una mentalidad ganadora.

**Objeto** de la FA : El objeto de la FA es conducir y servir a toda la familia del fútbol inglés a alcanzar el éxito e integridad por el fútbol bajo un liderazgo confiente. Desde el corazón del fútbol, alimentaremos y protegeremos su futuro, fomentando una mentalidad ganadora y un acceso a todos aquellos que deseen participar de alguna manera en nuestro deporte.

**Misión** de la FA : Durante la vigencia de este plan estratégico y más allá, la FA pretende trabajar con los socios del fútbol profesional para implementar medidas que permitan crear equipos ingleses ganadores en el futuro. La FA declara que trabajará en estrecha colaboración con clubes, aficionados, condados, ligas y otros grupos de interés clave para dirigir el fútbol y fomentar el crecimiento y el éxito continuos del fútbol inglés. La FA refuerza también su compromiso por fortalecer las relaciones con la FIFA y la UEFA y desempeñar así un papel importante en el fomento del fútbol, la salud y la educación a nivel tanto nacional como mundial. La FA quiere asegurarse de que el fútbol inglés se convierta en un importante embajador de la justicia (fair-play), la inclusión social, la salud y la educación en nuestra sociedad, un papel que puede desempeñar con distinción puesto que es el deporte preferido del país. Sobre la base de sus valores, la FA pretende convertir la federación inglesa en una organización de dimensión mundial.

**Valores** de la FA : La FA se mueve por el respeto hacia el fútbol en todo el mundo, por el juego limpio, la responsabilidad y el respeto de las personas (jugadores, aficionados, interesados y ciudadanos) y las Reglas del Juego, y por su responsabilidad frente a la familia del fútbol internacional. La FA se compromete a servir al fútbol con pasión, a actuar con integridad y a atender las necesidades de los clientes y grupos de interés. Nuestro orgullo de trabajar en “The FA” debe reflejarse en la consecución de éxitos futbolísticos en todos los niveles.

**Metas** de la FA : Desde el corazón del fútbol, la FA pretende alcanzar tres metas estratégicas relacionadas con el conjunto de acciones que se indican a continuación:

1. Trusted to lead “Dirigir con la confianza de todos”
  - Dirigir y regir con seguridad
  - Rendir como una organización ganadora
  - Asociarse con el fútbol profesional

2. “England Teams Winning” Fomentar las victorias de los equipos ingleses
  - Triunfar con el fútbol inglés
  - Desarrollar jugadores y entrenadores de clase mundial
3. “Nation’s Favourite Game” Convertir el fútbol en el deporte favorito del país
  - Hacer crecer y mejorar el fútbol amateur
  - Apoyar y desarrollar nuestros grandes activos: la FA Cup y Wembley
  - Obtener la organización de la Copa Mundial de la FIFA 2018

En la mayoría de casos, la visión, la misión y las metas de las organizaciones deportivas parecen ser estándar y usar siempre términos similares, lo cual contrasta con la necesidad de establecer planes estratégicos únicos de cada organización que permitan crear valor. El análisis del plan estratégico de la FA, desde la misión hasta las metas, sugiere que la FA está claramente centrada en ciertas metas y no en otras, considerando el nivel y calidad del fútbol en Inglaterra como estrategia de diferenciación. Otras asociaciones más emergentes podrían centrarse más, por ejemplo, en el desarrollo de la base y los estadios, en la atracción de inversores extranjeros, en la organización de torneos juveniles, en el aumento del número de aficionados y espectadores, etc. En Inglaterra, la mayoría de estas metas ya se han alcanzado. Por este motivo, la FA, como organización madura y desarrollada en un país donde el fútbol tiene un papel importante, se fija metas más altas en comparación con la media de federaciones europeas o internacionales.

### 6.

## FEDERACIÓN DE FÚTBOL DE AUSTRALIA MERIDIONAL

(consultar pie de página<sup>24</sup>)

El caso se ha construido sobre la base de la información publicada por la Federación de Fútbol de Australia Meridional (Football Federation South Australia - FFSA) como parte de su comunicación con los grupos de interés. A diferencia del caso de la FA anterior, éste representa la aplicación de los modelos teóricos presentados anteriormente a una federación emergente.

### 6.2. INFORMACIÓN CLAVE

Los primeros partidos de fútbol formales disputados en Australia Meridional se jugaron bajo el auspicio de la Asociación de Fútbol Británico de Australia Meridional, fundada en 1902, si bien existen informes de partidos “amistosos” disputados hacia 1890. El deporte creció fuertemente entre los años cincuenta y setenta, apoyado por la llegada de inmigrantes procedentes sobre todo de Europa. Los equipos recibieron el respaldo de clubes de diferentes comunidades, como italianos, griegos, yugoslavos, lituanos y polacos, con muchos seguidores. Con la irrupción de la televisión, aumentó la publicidad de partidos y jugadores, y surgieron diversas publicaciones dedicadas al fútbol.

Australia Meridional entró en la National Soccer League en 1997, de la mano de dos equipos: Adelaide City (Juventus) y Adelaide Sharks (West Adelaide). En 2005, apareció el Adelaide United para participar en la recién creada Hyundai A-League. A lo largo de su historia, varias asociaciones han representado al fútbol en Australia Meridional. Hasta hace poco, la South Australian Soccer Federation (SASF) regulaba el fútbol semiprofesional masculino, la South Australian Women's Soccer Association (SAWSA) regulaba el fútbol femenino, la SA Junior Soccer Association (SAJSA) representaba al fútbol juvenil y la SA Amateur Soccer Association (SAASA) hacía lo propio con el fútbol aficionado. Además de estas federaciones, han existido y existen muchos otros grupos representantes del fútbol sala, el Futsal, las ligas universitarias, escolares y estatales y, por supuesto, árbitros y entrenadores, todo lo cual conforma la familia futbolística de Australia Meridional.

El Informe Crawford (2003) marcó un hito en la renovación del fútbol en Australia y aportó numerosas recomendaciones relacionadas con la mejora del deporte, en especial sobre la administración y el desarrollo de jugadores. Fruto de ello, se creó la Federación Australiana de Fútbol, básica en el nacimiento de la Federación de Fútbol de Australia Meridional.

24. [www.ffa.com.au y http://www.cies-uni.org/en/intranet/documents/football-federation-south-australia-strategic-plan-2006-2009#](http://www.cies-uni.org/en/intranet/documents/football-federation-south-australia-strategic-plan-2006-2009#)

Uno de los objetivos clave de este nuevo organismo fue reunir a los diferentes organismos representantes en un intento por crear una organización cohesionada capaz de coordinar un deporte que, en Australia Meridional, empezó a conocerse como el “nuevo fútbol” (new football).

En línea con los hallazgos del Informe Crawford de 2003, el fútbol en Australia Meridional sufrió una serie de cambios que llevaron a la federación a responder de forma estratégica para garantizar un crecimiento sostenido a beneficio del deporte. El desafío y objetivo principal de la FFSA es formar un organismo único que actúe como portavoz unificado del fútbol en Australia Meridional, incluyendo a todos los grupos (existentes hasta entonces o no) bajo un único estandarte.

### 6.2. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Existen numerosos desafíos y oportunidades a los que la FFSA tiene la responsabilidad de responder de forma estratégica. El propio deporte se encuentra ahora en una mejor posición que nunca, con el nacimiento de una nueva organización deportiva nacional comprometida con convertir al fútbol en el deporte más popular de Australia. Este objetivo se apoya en los numerosos participantes que siguen jugando al fútbol y en el creciente número de espectadores que acuden a ver partidos de la A-League. Con la nueva era del fútbol en Australia llegan también los inevitables cambios introducidos en el deporte y, por supuesto, en sus estructuras de gestión y regulación a todos los niveles. Estos cambios exigen la colaboración de todos los grupos de interés en beneficio del deporte y, en última instancia, de todas las personas implicadas. El desafío actual consiste en asegurar que toda la comunidad futbolística de Australia Meridional comparta una visión colectiva y trabaje unida en materializar dicha visión bajo el liderazgo de la FFSA.

### 6.3. LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA FFSA

La FFSA es el organismo regulador del fútbol en Australia Meridional y su objeto es nutrir y desarrollar el deporte actuando como portavoz de jugadores, entrenadores, administradores y espectadores (Misión de la FFSA).

Para que el fútbol en Australia Meridional progrese y se desarrolle, la FFSA debe compartir una creencia y una visión de futuro común. A tal efecto, la FFSA ha dividido su visión en tres áreas con sus respectivas declaraciones:

- **Gobierno:** La FFSA es percibida como un organismo regulador del fútbol estatal eficiente, responsable y profesional por todos los grupos de interés.
- **Gestión:** La FFSA cuenta con una eficaz estructura gestionada y administrada de manera estable para garantizar su responsabilidad, transparencia, rentabilidad y sostenibilidad.
- **Fútbol:** El fútbol es el deporte preferido por los habitantes de Australia Meridional, con un reconocido nivel para el arbitraje y formar jugadores y con caminos marcados desde la base hasta el profesionalismo.

La FFSA establece cuatro áreas en las que debe centrar sus esfuerzos para cumplir su misión y su visión:

- **Gobierno:** Manera de estructurar y cimentar las relaciones entre el organismo nacional (FFA) y todos los grupos de interés del fútbol en Australia Meridional.
- **Administración y dirección:** Gestión diaria de las actividades y el personal para garantizar – y superar – el cumplimiento de los principales objetivos de manera transparente y responsable.
- **Marketing y patrocinio:** Promoción, posicionamiento y percepción del fútbol en Australia Meridional.
- **Deporte:** Desarrollar los caminos del fútbol desde base hasta el nivel de élite a través del incremento de la participación, de un coaching y un arbitraje de calidad en todos los niveles.

Esta estrategia puede clasificarse como una estrategia de intimidad con los grupos de interés dirigida a posicionar el fútbol en Australia Meridional mediante el compromiso y colaboración con los grupos de interés clave.

### 7.

## REFERENCIAS

- Allison, M., Kaye, J. (2005). "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", Wiley, Estados Unidos.
- Barney, J. B. (1991). "The Resource Based View of Strategy: Origins, Implications, and Prospects". Journal of Management.
- Dyson, R.G. (1990). "Strategic Planning: Models and Analytical Techniques", John Wiley and Sons.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1993). "Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works", McGraw-Hill.
- Hoyer, R., Cuskelly, G. (2007). "Sport Governance", Elsevier, Hungría.
- Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2009). "Sport Management, principles and applications", Elsevier, Eslovenia.
- Lorange, P. (1993). "Strategic Planning and Control", Blackwell Publishers.
- Parks, J.B., Quarterman, J. (2003). "Contemporary Sport Management", Human Kinetics.
- Porter, M.E. (1985) "Competitive Advantage", Free Press, Nueva York.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockel, R.J. (1994). "Strategic Management - A methodological approach", Addison-Wesley.
- Shapiro, J. (1996). "Evaluation: Judgement Day or Management Tool?" Olive.
- Wittmann, R.G., Reuter, M.P. (2008). "Strategic Planning - How to deliver maximum value through effective business strategy". Kogan Page Limited, Filadelfia.