

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN MATERIA DEPORTIVA: PROPUESTA TENTATIVA PARA CREAR EL MODELO DE DESARROLLO

**Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz, Rosendo Berengüí Gil
y Arturo Díaz Suárez
Universidad de Murcia**

RESUMEN: En una disciplina como la Psicología del Deporte, que sigue avanzando teóricamente de una forma continua, existe un área que quizás no ha logrado, aún, desarrollarse al mismo nivel que el resto de tópicos y constructos que habitualmente encontramos. Nos referimos a los recursos humanos y el marketing en materia de actividad física y deportiva. Dentro de este marco conceptual, proponemos un Modelo de Desarrollo que, de una forma tentativa, permita orientar de forma mejorada el diseño y desarrollo del Plan Estratégico. Para ello hemos sustentado la fundamentación teórica en algunas de las investigaciones que, en este ámbito, están iniciando una línea de conocimiento razonable; y, de otra parte, en los componentes técnicos que venimos realizando cuando llevamos a cabo, con diferentes entidades deportivas (públicas y privadas), planes estratégicos específicos.

PALABRAS CLAVE: Modelo teórico, Plan Estratégico, Psicología del Deporte

ABSTRACT: In a discipline like Psychology of Sport, which goes on advancing theoretically in a continuous manner, there exists an area which perhaps I has not aimed yet to develop on the same level as the rest of topics and constructs usually found. We are referring to the human resources and marketing in the subject of physical and sport activities. Within this conceptual framework, we propose a Model of Development which in a tentative way, allows to guide in an improved manner de design and development of the Strategic Plan. For this purpose, we held

the theoretical founding, on the one hand on some investigations that, in this field, are initiating a line of reasonable knowledge, and on the other hand on the technical components developed when we have carried out specific strategic plans with different sport entities (public and private).

KEY WORDS: Theoretic model, Strategic Plan, Sport Psychology

RESUMO: Em uma disciplina como a Psicologia do Esporte, que segue avançando teoricamente de uma forma contínua, existe uma área que talvez não tem conseguido ainda desenvolver-se no mesmo nível que o resto de tópicos e constructos que habitualmente encontramos. Nos referimos aos recursos humanos e o marketing em matéria de atividade física e desportiva. Dentro deste marco conceitual, propomos um Modelo de Desenvolvimento que, permita orientar de forma melhorada o desenho e o desenvolvimento do Plano Estratégico. Para isto, sustentamos a fundamentação teórica em algumas das pesquisas que, neste âmbito, estão iniciando una linha de conhecimento razoável; e, de outra parte, nos componentes técnicos que estamos realizando quando atuamos, com diferentes entidades esportivas (públicas e privadas), planos estratégicos específicos.

PALAVRAS CHAVE: Modelo teórico, Plano Estratégico, Psicologia do Esporte

INTRODUCCIÓN

Recientemente Sánchez Gombau (2006b) indicaba las claves que, a su juicio, considera esenciales para que las organizaciones deportivas mejoren sus parámetros de calidad, y hacía especial hincapié en la ausencia de trabajos sistemáticos en esta materia, de tal forma que pudieran permitir a los gestores de estas organizaciones y empresas ofrecer mejores servicios, así como unos productos acordes a las necesidades que los clientes demandan. Quizás una de las razones que expliquen esta falta de trabajos continuados sobre estos temas sea debido a que se considera innecesaria la “especialización” en deporte para gestionar entidades que se dedican a la actividad física y deportiva.

De acuerdo con la autora, quizás el gestor deportivo no sólo deba tener conocimientos en esta área, sino que además la aportación de contenido de la psicología del deporte enriquezca dicha gestión. En esta línea de pensamiento cabe recordar como Cantón y Sánchez Gombau (2003) subrayaban el hecho de que la aportación de los conocimientos del psicólogo del deporte al área de recursos humanos y marketing, cuando nos situamos en organizaciones deportivas, mejora el desarrollo del trabajo en la misma, por lo que quizás sea adecuado orientar la atención hacia el acoplamiento de los conocimientos de psicología del deporte que puedan mejorar los relacionados directamente con la gestión empresarial, en el caso que nos ocupa con la opción estratégica

que pretendemos desarrollar.

Desde la anterior premisa es desde donde queda ubicado este trabajo, que pretende ser el inicio de un desarrollo teórico más amplio que, entre otros resultados, ofrezca una metodología específica en el diseño y desarrollo de los Planes Estratégicos en materia de deporte. Así, consideramos que lo inicial, en cualquier desarrollo empresarial (también en el deportivo), es el diseño de un plan de actuación, que denominamos estratégico, para encauzar las diferentes acciones que han de lograr que la organización crezca en excelencia, en calidad y, en consecuencia, en mejora del rendimiento.

En tanto que, como hemos visto, no existen propuestas razonadas acerca de cómo iniciar un plan de estas características, hemos considerado oportuno adentrarnos, tentativamente, en la creación de un modelo teórico que abarque los diferentes momentos y situaciones que cualquier Plan Estratégico, en su ejecución, pueda encontrar. Para ello hemos partido del trabajo en el que Sánchez Gombau (2006a) propone una serie de factores a considerar en el desarrollo de un plan Estratégico que, junto a la experiencia obtenida en el desarrollo de Planes Estratégicos en materia de actividad física y deportiva realizados para distintas organizaciones deportivas, nos permiten detectar las claves en las que sustentar el modelo teórico que proponemos. Desde esta perspectiva, estructuramos el trabajo en dos bloques principales:

- a) Una descripción sobre los principales aspectos que conlleva la toma de decisiones en el diseño y desarrollo de un Plan Estratégico, así como los diferentes componentes que han de considerarse.
- b) Propuesta y descripción del modelo teórico en el que encuadrar las diferentes fases que constituyen el proceso de desarrollo del Plan.

Terminamos con unas breves reflexiones acerca de cuáles deberían ser los pasos a seguir, a partir del Modelo propuesto, con el fin de consolidar lo que en este trabajo se articula de manera tentativa.

La gestión estratégica en actividad física y deportiva: El Plan Estratégico

La gestión estratégica supone, entre otras cuestiones, asentar los pilares básicos para potenciar la empresa con el fin de que sea altamente competitiva en sus diferentes indicadores, fundamentalmente en los referentes a productividad, calidad y competitividad. Sánchez Gombau y Cantón (2006) mantienen que el objetivo final de cualquier entidad deportiva (pública o privada) es crear mayor valor para sus clientes y, para lograr dicho objetivo, hay tres factores que resultan esenciales:

- a) Adaptación permanente. Las organizaciones deportivas están sometidas a continuos cambios, de una manera incluso más virulenta que en el resto de empresas, sobre todo porque las modas y tendencias cambian con una gran inmediatez.

Por esa razón se requieren empresas que puedan adaptarse permanentemente a los cambios que se produzcan. En la medida de lo posible se les debe exigir que puedan prever dichos cambios, siendo un mal menor poder adaptarse a ellos con rapidez cuando han resultado inesperados.

- b) Diferenciación o ventajas competitivas. Junto a los cambios anteriores, otro factor esencial es la posibilidad de crear productos o servicios que sean realmente diferentes a los que ofrecen otras entidades deportivas. Este aspecto que, lógicamente, supone una clara ventaja competitiva para la organización se sustentará en el hecho de realizar la diferenciación, así como en establecer estrategias que ayuden al cliente a percibir las como diferente al resto de opciones.
- c) Satisfacer al cliente. Pero, sin lugar a dudas, el factor determinante será la satisfacción que el cliente perciba cuando consuma los servicios y productos que la empresa deportiva le ofrece. Es en esta tarea de búsqueda de satisfacción donde se asienta el nivel de calidad de la organización y, por tanto, es en esa interacción positiva con el cliente donde se han de establecer las acciones pertinentes para lograr prever necesidades, y estar atentos a la posible modificación de las necesidades, de los clientes, reales y potenciales.

En tanto que la excelencia organizacional, cuando pensamos en

entidades deportivas, reside en el diseño y desarrollo de un Plan Estratégico que intente dar respuesta a los factores anteriormente analizados, así como dotar a la empresa de estrategias que le permitan adelantarse a potenciales cambios del entorno, de las necesidades, del público objetivo, entre otras variables, con el fin de mantener —de forma continua— la satisfacción de su cliente, actual y futuro. Siendo éste el gran valor añadido de su oferta de servicios de actividad física y deportiva concretos.

Apoyándonos en Campos (1996); Garcés de Los Fayos y Vives (2006); García Buades (2006); Hatton (2002); Martínez Morales (2006); Mestre (2002); Ramis Palmer (2006), a continuación, describimos brevemente aquellos aspectos que consideramos que hay que tener presente, desde la psicología del deporte, cuando se ha de diseñar y desarrollar un Plan Estratégico para una entidad deportiva concreta:

- Entre los componentes internos que hay que analizar en una organización deportiva en la que se quiere llevar a cabo un Plan Estratégico cabe destacar los siguientes: enfoque del estilo de dirección, metas que se han establecido como prioritarias, información existente sobre el tipo de gestión que se realiza, tipo de financiación que se mantiene, y cualificación profesional de los recursos humanos que la forman.
- Cualquier acción estratégica contemplada en el Plan, debe orientarse a la generación de valor

añadido a los servicios y productos que ofrece la entidad deportiva concreta, siendo la propia entidad la que deberá definir dónde considera que se sitúa su valor añadido, que como apuntábamos anteriormente deberá encontrarse en la consecución sistemática de la satisfacción que manifieste su cliente.

- Dentro del análisis estratégico que se realice, habrá que atender a la innovación, calidad y cultura de la organización deportiva, así como al potencial que presenta su orientación hacia la mejora continua, y adaptarlo a dichas realidades.
- Atender especialmente a las competencias sociales que presenta la dirección de la entidad, y comprobar si las mismas inciden positivamente en los objetivos de la empresa, las relaciones internas a la misma y la autoestima personal de cada integrante de la organización.
- Incidir fundamentalmente en los canales comunicativos existentes en la organización deportiva, tanto en los internos como en los de carácter externo, permite posteriormente establecer propuestas estratégicas acertadas. Así mismo, habrá que comprobar la relación que guarda con la percepción e imagen que se tiene de la entidad, con el funcionamiento de tales canales comunicativos.
- Comprobar qué pautas informativas existen en la empresa, tanto para informar de nuevos servicios o productos, como para detectar necesidades, así como para alertar de oportunidades de nuevas actuaciones, que entronquen directamente con la filosofía global de la organización.
- Decidir claramente qué tipo de decisiones se van a adoptar y priorizarla en función de que tengan un carácter político, estratégico, táctico u operativo asegurando, en todo momento, el conocimiento por parte del conjunto de miembros de la organización que se verá afectado por las mismas.
- Prever en el Plan Estratégico el análisis de todos los componentes que pueden influir en la toma de decisión referente a la adquisición y/o participación en el servicio o producto ofertado: ocio y diversión, desarrollo de habilidades, salud física y psicológica, evasión y relajación mental, estética e imagen, relación personal e integración social y cultural. De esta forma se tendrá la seguridad de poder dar respuesta a cualquiera de los componentes mencionados.
- Atender a los grupos poblacionales más alejados de la actividad física y deportiva, adaptando la oferta de servicios y productos a cada uno de dichos grupos, de tal forma que dicha atención suponga una diferenciación competitiva clara frente a otras organizaciones deportivas que se centran en los grupos de población habituales.

MODELO DE DESARROLLO TENTATIVO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Nuestro punto de partida

Recientemente desarrollábamos un Plan Estratégico, en materia de actividad física y deportiva, con las características que a continuación se describen. Partiendo de otras actuaciones similares y del acercamiento continuo hacia los principios que observábamos en el apartado anterior, ha surgido la necesidad de plantear un Modelo de Desarrollo que nos permita diseñar y desarrollar el Plan Estratégico de una forma óptima, ya que del mismo van a depender las decisiones políticas, económicas y de actuaciones en infraestructuras. Ello nos obliga a concluir propuestas estratégicas que se correspondan con una fundamentación teórica acorde a la relevancia de lo que supondrá la puesta en marcha del Plan.

A pesar de que por razones obvias no podemos citar el lugar donde se llevó a cabo este último Plan Estratégico, sí podemos indicar los principales parámetros del mismo para, a continuación, y de una forma tentativa, proponer nuestro Modelo de Desarrollo concreto:

- El municipio en el que se llevó a cabo el trabajo tiene aproximadamente 15000 habitantes, según padrón a diciembre de 2006.
- El punto de partida fue la necesidad que los dirigentes políticos de este municipio manifestaban con relación a conocer qué necesidades concretas, en materia de actividad física y deportiva, se hacían explícitas en la

población a la que va dirigida su política deportiva, de tal forma que pudieran establecerse una serie de líneas directrices, a partir de las cuales procurar dar respuesta a dichas necesidades, teniendo como meta los siguientes cinco años.

- Aunque el equipo de trabajo tuvo un marcado carácter multidisciplinar, las tareas de planificación, diseño y desarrollo del Plan Estratégico estuvieron a cargo de psicólogos del deporte.
- Se realizaron tres tipos de selección de muestras: población en general, grupos de discusión representativos de los diferentes ámbitos poblacionales, y grupos de expertos en materia de actividad física y deportiva. Participaron algo más de 600 personas.
- Se desarrollaron tres tipos de actuaciones evaluativas: encuesta a la población, grupos de discusión y paneles de expertos.
- Las áreas que se analizaron con más profusión fueron salud y deporte, deporte competitivo, deporte para todos, infraestructuras, eventos deportivos, modalidades deportivas de interés, adaptación de la oferta de actividad física y deportiva a las necesidades de los distintos grupos poblacionales.
- Por último, se analizaron los distintos resultados (cuantitativos y cualitativos) obtenidos y se elaboró el documento base para el establecimiento de las diferentes actuaciones estratégicas.

EL MODELO DE DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo a todo lo analizado hasta el momento vamos, a continuación, a describir el Modelo de Desarrollo para la generación del Plan Estratégico, viendo en primer lugar cada uno de los componentes del mismo y finalizando con expresión gráfica del Modelo. Veamos cada una de las fases que lo componen:

1. Detección de necesidades en materia de deporte. Sin duda, el primer paso es detectar que existe una necesidad en materia de deporte. Obviamente, corresponde al directivo de la entidad pública o privada, bien por propia iniciativa, bien porque lo observa a través de otros, darse cuenta de que quizás fuera necesario iniciar un proceso en el que se analice cuál es la situación actual de la organización y, sobre todo, hacia dónde hay que dirigirla si se desea mejorar sus parámetros de calidad y excelencia.
2. Demandas existentes de los potenciales usuarios o usuarios reales. Cualquier actuación que se quiera establecer en un futuro pasa, inexorablemente, por atender a las demandas específicas de los usuarios, tanto si estos son potenciales (y se quiere acceder a ellos) como si ya practican actividad física y deportiva (y se pretende consolidarlos). Sólo comprendiendo sus deseos la organización podrá establecer los productos y servicios que se ofrecerán al mercado y, consecuentemente, estableciendo una diferenciación clara con los que ofrezca la competencia.
3. Opción prioritaria de la actividad deportiva como estrategia de desarrollo. Si lo anterior sucede, lo inmediato es saber si la organización concreta siente la actividad física y deportiva como opción prioritaria en sus actuaciones futuras. Es obvio que para una entidad eminentemente deportiva será así, pero en otras organizaciones, donde la actividad física es un servicio o producto más, habrá que considerar qué posición ocupa en los intereses reales de la empresa, y entonces sí iniciar los procedimientos adecuados para diseñar el Plan Estratégico correspondiente.
4. Diseño y Desarrollo del Plan Estratégico. Una vez que se observan los tres parámetros anteriores, se procede al diseño y desarrollo del Plan Estratégico. Éste deberá contemplar, como mínimo, aspectos tales como la población a la que se va a dirigir, qué instrumentos de evaluación se aplicarán, qué temporalización se habrá previsto, qué áreas deportivas se estudiarán... Cuando el diseño sea óptimo el desarrollo posterior cumplirá con los objetivos de desarrollar actuaciones estratégicas acordes a la realidad organizacional.
5. Realidad deportiva en función de variables clave. Durante el desarrollo del Plan Estratégico, un momento determinante será la obtención de datos que permitan clasificar a la

población en función de variables que son esenciales en las necesidades y elecciones que posteriormente realizarán. Lógicamente, nos referimos a aspectos tales como el género, la edad, la situación laboral, el estado socio-familiar en el que se encuentra, entre otras variables que permitan un diseño óptimo de los servicios deportivos futuros a ofertar, en función de esta diversidad de situaciones.

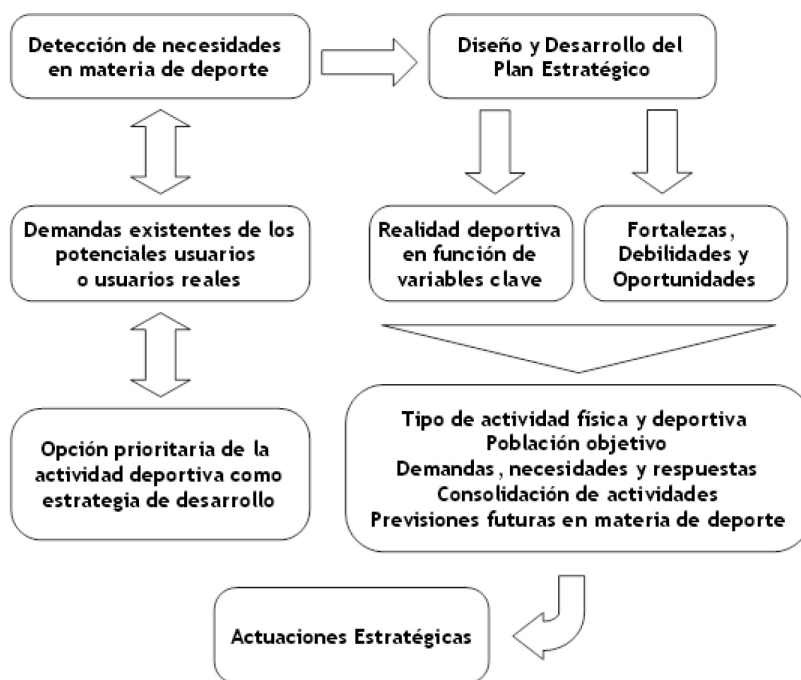
6. Fortalezas, Debilidades y Oportunidades. Por otra parte, se habrán detectado cuatro componentes que nos parecen esenciales en cualquier actuación estratégica futura. Nos apoyamos en los cuatro pilares que recoge cualquier análisis DAFO. Nos referimos a las fortalezas principales que presenta la organización y sobre las que deberán girar actuaciones clave; las debilidades que habrán de fortalecerse cuanto antes con medidas estratégicas concretas; las oportunidades que en función del mercado y de la situación real de la organización se han de abordar.; y, finalmente, las amenazas consideradas, tanto propias como del entorno que efectivamente requieren ser controladas para potenciar la competitividad de la organización.
7. Resultados (Tipo de actividad física, población, demandas, necesidades y respuestas, consolidación de las actividades y previsiones futuras). Como se puede apreciar en el Gráfico 1, aunque aparecerán otros, los que principalmente hay que

considerar son los que están vinculados al tipo de actividad físico-deportiva que predomina entre los deseos de la población objeto de estudio, la población objetivo a la que habrá de dirigir las actuaciones específicas, las demandas, necesidades y respuestas que se han venido desarrollando hasta ahora y que son previsible en un futuro, así como las opciones nuevas resultantes, la realidad existente en cuanto a consolidación de actividades que son un éxito y que es previsible que continúen así, y, finalmente, las previsiones que se pueden realizar en cuanto a actividades futuras en materia de actividad física y deportiva.

8. Actuaciones Estratégicas. Por último, y como consecuencia de todos los datos obtenidos en las fases anteriores, se diseñarán y desarrollarán las Actuaciones Estratégicas que en función de grupos poblacionales y materias específicas se llevarán a cabo con una planificación temporal concreta, y que serán las responsables del potencial éxito del Plan Estratégico desarrollado.

En la Figura 1, podemos observar cómo se van relacionando los distintos componentes propuestos, desarrollándose finalmente el Modelo concreto que planteamos.

Figura 1. Modelo de Desarrollo del Plan Estratégico en materia de actividad física y deporte



DISCUSIÓN

Para finalizar, y estando de acuerdo con Sánchez Gombau (2006a; b), Sánchez Gombau y Cantón (2003 y 2006), consideramos que el desarrollo de actuaciones estratégicas en entidades deportivas pasa, necesariamente, por articular acciones donde el psicólogo del deporte puede aportar un valor añadido evidente a la organización deportiva. Desde esa perspectiva, el Modelo de Desarrollo del Plan Estratégico en materia de deporte, que hemos descrito,

intenta corresponderse con esa premisa. Sin embargo, somos conscientes de que existen limitaciones a nuestra propuesta y también observamos algunas perspectivas de futuro que deben incidir en una mejora del Modelo. A continuación, proponemos por dónde han de dirigirse nuevos trabajos que ahonden en lo descrito hasta ahora:

- El Modelo ha de ser contrastado empíricamente con el fin de potenciar lo que en el terreno aplicado demuestra ser eficaz.

- Ha de incidirse, de forma significativa, en las variables psicológicas como clave para un desarrollo oportuno de la actividad física y deportiva, tanto en los procesos de investigación como de aplicación.

- La esencia del Plan Estratégico estará en la unión entre resultados y actuaciones estratégicas, ya que de su adecuada vinculación podremos obtener resultados acordes a las necesidades iniciales planteadas.

- Se deben investigar los diferentes parámetros del Modelo con el fin de comprobar el nivel de influencia de cada uno en el conjunto del mismo.

- Los psicólogos del deporte deben disponer de los conocimientos adecuados para llevar a cabo el Plan Estratégico específico y poder ofrecer el valor añadido al que hacíamos referencia anteriormente.

- Hay que sustentar una línea de investigación e intervención en esta área de la psicología del deporte, ya que salvo los trabajos mencionados son escasas las propuestas realizadas.

REFERENCIAS

Campos, J. C. (1996). *Gestión deportiva*. Tesis Doctoral no publicada. Cádiz: Universidad de Cádiz.

Cantón, E. y Sánchez Gombau, M. C. (2003). La psicología del deporte en la gestión de las organizaciones deportivas. En E. J. Garcés de Los Fayos (Coord.), *Áreas de aplicación de la psicología del deporte* (pp. 86-96). Murcia: Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Garcés de Los Fayos, E. J. y Vives, L. (2006). La actividad física como estrategia de salud: Nuevos yacimientos de mercado. En M.C. Sánchez Gombau (Coord.), *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp. 327-351). Madrid: EOS.

García Buades, E. (2006). Optimización de la comunicación en la organización deportiva. En M. C. Sánchez Gombau (Coord.), *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp. 151-169). Madrid: EOS.

Hatton, A. (2002). *Programa foro deporte "Dirección y gestión de centros deportivos"*. Madrid: Dirección General de Deporte de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Martínez Morales, O. (2006). Marketing de las organizaciones deportivas. En M.C. Sánchez Gombau (Coord.), *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp. 225-251). Madrid: EOS.

Mestre, J. A. (2002). *Planificación estratégica de la gestión de piscinas*. Madrid: Gymnos.

Ramis Palmer, C. (2006). Liderazgo estratégico en empresas y organizaciones deportivas. En M. C. Sánchez Gombau (Coord.), *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp. 93-123). Madrid: EOS.

Sánchez Gombau, M. C. (2006). *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas*. Madrid: EOS

Sánchez Gombau, M. C. y Cantón, E.

(2006). Gestión de recursos humanos y marketing en organizaciones deportivas. En E. J. Garcés de Los Fayos, A. Olmedilla y P. Jara (Coord.), *Psicología y deporte* (pp. 635-652). Murcia: Diego Marín.

Manuscrito recibido: 19/4/2008
Manuscrito aceptado: 12/5/2008

