

# FORMULACION DE ESTRATEGIAS EN UNA ORGANIZACION DEPORTIVA

*"...en la guerra deben considerarse cinco aspectos. De su examen minucioso se concluyen las condiciones de lucha. Los cinco aspectos son: la vía, el tiempo, el terreno, el mando y la disciplina".*

*(Sun Tzu, El arte de la guerra)*

**Juan Francisco Gutiérrez**

**La planeación,** como parte del proceso administrativo, constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema activo o previsible.

Cuando hablamos de planeación, no nos estamos refiriendo a un constructo alejado de las situaciones que se nos presentan cada día, sino que está íntimamente vinculado a los problemas que debemos resolver habitualmente en los diferentes ámbitos y roles que asumimos.

Si bien es cierto que la planificación es un instrumento inseparable del acto de un estratega, ésta no garantiza el éxito en nuestra actuación. La consideración conjunta de todas las variables que inciden y afectan al proceso que enfrentamos pueden incrementar significativamente los niveles de probabilidad en la consecución de los objetivos.

El proceso de planeación se hace necesario al interior de las organizaciones para enfrentar el hecho de que la empresa deportiva se vea afectada por situaciones como son:

- > El entorno complejo, inestable y turbulento: El mundo del deporte pertenece a un sistema socio-económico abierto, es decir, está inmerso en una sociedad en la que influirá y por lo que se verá afectado. Nuestras instituciones deportivas se ven permeadas por otras instituciones, por otros contextos, recibiendo y aportando información.
- > Entorno de naturaleza multidireccional: El entorno de la empresa deportiva tiene que tener en cuenta aspectos culturales, políticos y sociales que van a influir en sus actuaciones. El deporte, como un fenómeno social, afecta implícitamente otros ámbitos



- > Sistema participativo: Las nuevas tendencias administrativas no conciben la toma de decisiones de forma individual e impositiva. Por ello es importante contar con los demás miembros de la organización, logrando su participación y consenso.
- > Planificación a corto, mediano y largo plazo: Es importante crear una cultura en torno a la planeación organizacional. Los tiempos de intervención de las organizaciones son diferentes y de debe planear en concordancia con éstos.
- > Estilo de dirección creativo: Las empresas deportivas son dinámicas, versátiles y continuamente cambiantes. El líder debe estar a la vanguardia de los cambios del entorno y desarrollar con su equipo de trabajo planes de contingencia para sobreponerse o anticiparse a dichos cambios.

En el proceso de dirección y gestión estratégica se establecen varias pautas o pasos que se hacen necesarios para llegar hasta su parte operativa o implementación de las estrategias, donde se vislumbran tres fases esenciales: una fase diagnóstica que evalúa el proceso de dirección; una de implementación que contempla el proceso de la gestión, y otra de control, donde se comparan los aspectos anteriores.



## ESTRATEGIA

En esta reflexión partiremos por definir el concepto de estrategia para tener claridad de qué es lo que pretendemos formular y, en última instancia, implementar.

Aunque desde tiempos antiguos se ha hablado de la estrategia (referida esta, inicialmente, al contexto de la milicia), no existe hoy una defini-

ción universal para enmarcarla como herramienta administrativa; sin embargo, diferentes autores coinciden en que está íntimamente ligada a los conceptos de planeación, objetivos y metas.

Los griegos definieron el concepto de *estrategia* como el arte del general. Hoy la administración moderna la asimila como un patrón que integra la filosofía de una institución, estableciendo la secuencia de sus parámetros.

Las estrategias militares y diplomáticas existen desde tiempos prehistóricos. Con el crecimiento de las sociedades y la complejidad de los conflictos sociales, generales, hombres de estado y capitanes estudiaron, codificaron y probaron los conceptos esenciales hasta lograr una estructura coherente en principios. La esencia de estos principios ha sido aplicada y registrada desde mucho antes de la era cristiana<sup>1</sup>.

La estrategia está presente en cualquier proceso creativo del ser humano. Por ejemplo, la estrategia del directivo para conseguir una cuota del mercado, la del político para ganar unas elecciones, la del ama de casa para hacer llegar el presupuesto a fin de mes, la del técnico para ganar la justa deportiva, la del militar para ganar la batalla.

La estrategia contempla múltiples elementos íntimamente relacionados entre sí, por lo que es infructuoso avanzarlos aisladamente:

1. Las cualidades morales de los combatientes: entusiasmo, intrepidez, perseverancia, inteligencia.
2. La calidad de tropas, su composición, la proporción entre diversas armas.
3. Las líneas de operaciones y los movimientos convergentes y divergentes para unir las fuerzas en el espacio y el tiempo.
4. La influencia del terreno, hora, tiempo atmosférico.

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. El proceso estratégico. México: Prentice Hall. 1998.

5. Los medios del subsistema: fatiga, reposo, alimentación, heridas. La estrategia contempla estos elementos globalmente, incluyendo las finanzas, la fabricación de las armas<sup>2</sup>.

Grima y Fena (1987) definen a la estrategia como :

El producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socio-económico y a mejorar la eficacia de la gestión<sup>3</sup>.

Las estrategias formales efectivas contienen dos elementos esenciales:

Las metas u objetivos que deben alcanzarse.

Las políticas como significaciones que guiarán la acción que deberán lograr las metas definidas en el límite establecido (de tiempo, de calidad).

Igualmente, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos. Algunos de ellos son temporales, otros continuos. Sin embargo, deberán estar asegurados con los recursos necesarios.

Las estrategias deben contemplar lo predecible y lo desconocido, puesto que su esencia será construir una posición. En su formulación deberán priorizarse y jerarquizarse para minimizar esfuerzos, recursos y buscar una mayor eficacia.

## 2. CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

La formulación de una estrategia tiene una intencionalidad: el éxito final. Al momento de plan-

tearla deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirige todos los esfuerzos hacia metas generales, comprendidas con claridad, y que son decisivas y favorables?
- Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia la libertad y estimula el compromiso?
- Concentración: ¿Define con precisión aquello que facilita que la empresa sea más poderosa?
- Flexibilidad: ¿Fundamenta las reservas de recursos y las decisiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?
- Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Propicia un liderazgo responsable para cada una de sus metas principales?
- Sorpresa: ¿Podrá ser aplicable en cualquier momento?
- Seguridad: ¿Asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales?

## 3. EL ESTRATEGA

Cualquier persona, sin importar su posición o rango y que en una organización controle acciones claves o establezca precedentes, puede ser considerado como un estratega. También, las estrategias pueden ser desarrolladas por un conjunto de personas. Sin embargo, el administrador, por su capacidad de liderazgo y poder de decisión, tiene el perfil.

Edwar Wrapp (1967) describe al administrador como "una suerte de animal político que ofrece amplia orientación y que sin embargo implanta y favorece estrategias propias, paso a paso y de manera inesperada"<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Citado por Riera R, Joan. Estrategia táctica y técnica deportiva. Apunts. Vol. 39 1995, pp. 45-56

<sup>3</sup> Ibíd.

<sup>4</sup> Wrapp H. E. Citado por Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. Op. Cit.

Otro papel relevante del administrador en la formulación de la estrategia es su poder de institucionalizarla. Allí sienta las bases de comportamiento entre las personas de la organización, infunde valor en ella, y estos valores constituyen la pantalla mediante la cual el administrador - estratega, equilibra y pondera las diferentes opciones de estrategias.

Tradicionalmente, a la hora de definir las tareas del administrador (expresadas por Fayol en 1916), estas se han reducido a las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. No obstante, el administrador, como estratega, y considerando su status y autoridad formal, además de las anteriores, asume funciones interpersonales donde se debe desempeñar como cabeza, guía y líder. Debe servir de enlace entre el grupo o equipo. Desarrolla funciones de información, donde monitorea, disemina, e intercambia con los miembros de la organización funciones de decisión, maneja conflictos, asigna recursos y negocia las estrategias.

Así mismo, el administrador de nivel más alto conoce absolutamente todo lo que acontece en la organización. Puede disponer de cualquier recurso que necesite y, por tales motivos, es capaz de tomar más decisiones: Su principal actividad consiste en imaginar y concebir planes a largo y mediano plazo. Para ello vive permanentemente informado, no sólo de lo que acontece al interior de la organización, sino también de todo el entorno de la misma, cuáles son las decisiones que se toman en cada esfera y cómo se pueden canalizar. Otra habilidad del estratega consiste en saber conservar tiempo y energías para ocuparse de asuntos específicos, decisiones y problemas a los que necesita consagrar su dedicación personal. Prioriza sus decisiones en concordancia a la relevancia de las mismas, a su impacto significativo, a la temporalidad de este.

El administrador-estratega juega el juego del poder. Es sensible a la estructura de poder propia de su organización, es capaz de vislumbrar la posición que asumirá cada individuo y su perfil.

El administrador reconoce que ha de recibir propuestas e ideas de los otros miembros de la organización y, de no estar preparado, se capacita para determinar con más certeza la adecuada manera de modificar las propuestas cuando ello es necesario.

**El estratega prevé el futuro y está atento a la realización de estrategias contingenciales, pertinentes a los cambios sociales, económicos, políticos y a las estrategias de sus**

De igual manera, este estratega valora el concepto de tiempo. La programación o cronograma de actividades es indispensable para el éxito de la estrategia, indica en cuál momento se debe implementar cada fase.

El estratega prevé el futuro y está atento a la realización de estrategias contingenciales, pertinentes a los continuos cambios sociales, económicos, políticos y a las estrategias de sus competidores. El administrador exitoso es capaz de reconocer el fracaso de la totalidad de la guerra, pero a su vez está dispuesto a aceptar victorias parciales que le posibiliten aproximarse a sus metas.



## 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de identificar al responsable de formular las estrategias, fijaremos la atención en lo que significa el proceso de creación de ésta.

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de los negocios a

que aspira la compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también se precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades<sup>5</sup>.

La estrategia corporativa es un proceso participativo que contempla dos pasos: formulación e implementación.

La formulación de la estrategia caracteriza la línea de productos, los servicios ofrecidos, los segmentos de mercado y los canales de distribución, entre otros. Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa.

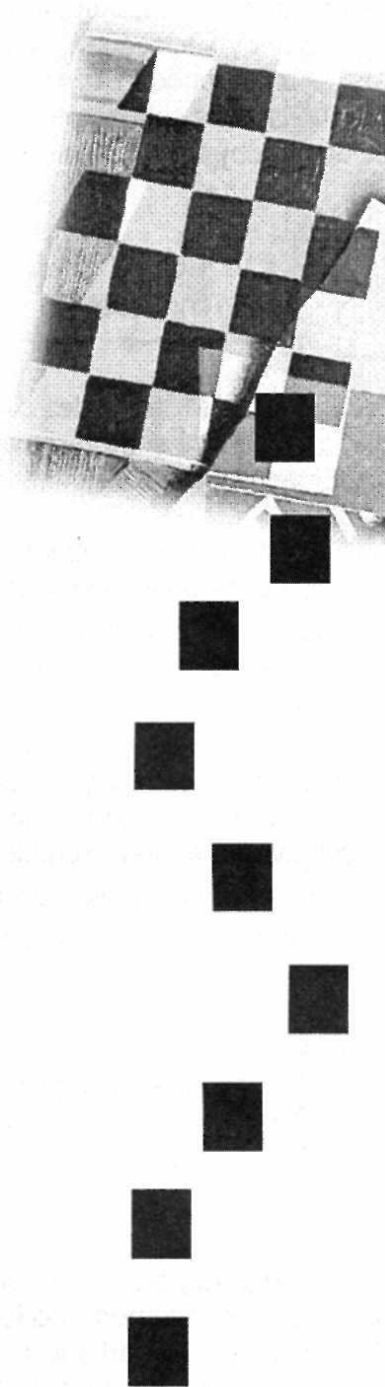
Decimos, entonces, que la determinación de la estrategia *adecuada para* una organización se inicia con la identificación de las oportunidades y de los riesgos de su medio ambiente.

Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica se encuentran en el sector y país al que pertenece la organización. Estas deberán analizarse desde lo tecnológico, económico, físico, social y político.

En este sentido, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos al momento de iniciar un proceso estratégico:

- Las características esenciales de índole técnica, económica y física del sector en que participa la organización deportiva.
- Las tendencias que sugieren cambios futuros.
- La naturaleza de la competencia, tanto en el sector propio como en otros.
- Los desarrollos técnicos, económicos, políticos y sociales que se aplican.

Los puntos fuertes de una empresa, que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación, crecen, principalmente, por la experiencia de fabricar y comercializar una línea de productos o prestación de servicios. En este sentido, se hace necesario considerar en el entorno interno factores como el desarrollo del personal, calidad en el servicio, instalaciones, equipamientos, desarrollo tec-



<sup>5</sup> Mintzberg, Henry y Brian Quinn, Op. Cit.

rológico, posicionamiento de los productos o servicios. En cuanto al entorno externo, están los cambios políticos, legislativos, ambientales, ecológicos y socioeconómicos, entre otros. Estos factores pueden favorecer o entorpecer la formulación de estrategias y, por ende, el alcance de los objetivos organizacionales.

## 5. EVALUACION DE ESTRATEGIAS

Para considerar la validez o no de una estrategia, ésta deberá someterse a evaluación por los siguientes principios:

**Consistencia:** no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.

**Consonancia:** deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente, así como a los cambios relevantes que en él ocurran.

**Ventaja:** la estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.

**Factibilidad:** no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

## 6. DESARROLLO ESTRATEGICO DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS

La actividad deportiva en nuestro país ha dejado de ser un fenómeno accidental para convertirse en una actividad social, con repercusiones económicas en los sectores productivo y de servicios.

Por tal razón, es necesario un cambio de nuestras instituciones (ligas, entes deportivos municipales, empresas de servicios deportivos) hacia el mercado, de manera que se puedan obtener

ventajas competitivas y garantizar la supervivencia. Para ello se requiere de cambios en las formas de pensar y en las actitudes existentes en las organizaciones.

Estas nuevas formas requieren de un análisis situacional de los entornos internos y externos, que permitan a nuestra dirección deportiva la elección de la estrategia adecuada.

Como una manera de orientar la realización de estrategias adecuadas para el desarrollo del deporte en Antioquia y la gestión del mismo, se sugiere que:

- Se debe pensar en un modelo de costos acorde a las necesidades del usuario y a las posibilidades del mercado, en una readaptación del uso de las instalaciones deportivas que permita la diversificación de los servicios y en la posibilidad de interactuar con otros para optimizar los recursos interinstitucionales. Esto permitiría modificar las políticas de marketing de dichas instituciones, aumentar el público potencial, el sentido de pertenencia y el posicionamiento dentro de sus contextos.
- Igualmente, a la hora de formular estrategias, se debe considerar la implantación de una nueva cultura corporativa que estimule nuevos comportamientos encaminados a la excelencia, la innovación, la creatividad y la productividad. Es decir, se debe compaginar las posibilidades que brinda el *marketing mix* con el manejo del talento humano.

## Bibliografía

ACOSTA, José María. El proceso de Dirigir. Cuadernos técnicos de Unisport. Instituto Andaluz del Deporte (IAD): Málaga. N° 17. 1994.

ARENAS H, Nidia. Administración en la Empresa Educativa. Medellín: UPB. 1989.

- BROWN, Steven . 13 Errores fatales en los que incurren los gerentes. Santafé de Bogotá: Norma. 1996.
- CAÑE, Shela. Kaizen para triunfar a través de las personas. Santafé de Bogotá: Mac Graw Hill. 1997.
- CLAUSEWITZ, Cari. De la Guerra. Madrid: Ejército. 1980
- COULTER, Robbins. Administración. México. Prentice Hall. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. México: Me Graw Hill. 1993.
- DRUCKER, Peter. La Administración: la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Santafé de Bogotá: Norma. 1997.
- MINTZERBERG, Quinn. El proceso estratégico. México: Prentice Hall. 1998.
- PARÍS ROCHE, Fernando. Planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo. 1996.
- RIERA, Joan. Estrategia, táctica y técnica deportiva. En: Apunts. Vol 39, 1995, pp 45-56.
- SANTOS ORTEGA, Marcos. Estrategias empresariales de la actividad deportiva. I Jornadas de Economía y Deporte. Málaga: Junta de Andalucía. Vol 404.
- SMIRNOV, Manfred. La revolución francesa y el imperio de Napoleón. Moscú: Ciencia. 1967.
- STEINER, George. Planeación Estratégica. México: C.E.C.S.A. 1983.
- TZU, Sun. El Arte de la guerra, s/l. Elektra. 3ª. Edición 1997.
- YOURCENAR, Marguerite. Memorias de Adriano. Buenos Aires: Sudamericana. 1997.

## DATOS DEL AUTOR

**Juan Francisco Gutiérrez.** Licenciado en Educación Física y Especialista en Administración Deportiva del IUEF. Docente y jefe del Centro de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física, de la Universidad de Antioquia.