



DOFA: UNA TÉCNICA PARA FORMULAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VENEZOLANAS

Autor:

Hernán Hernández
Instituto Pedagógico de Caracas – UPEL
hhlango@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo presenta un esbozo sobre la literatura gerencial que trata las estrategias y los procesos de formulación, acogiendo la matriz DOFA como la técnica para su desarrollo en las organizaciones deportivas venezolanas. En este sentido se parte de una interrogante: ¿Esta herramienta permitirá a estas entidades deportivas mejorar su arquitectura de gestión, donde la definición de estrategias se constituya en un ejercicio permanente de planear a largo plazo? Se desarrollan apartados sobre estrategias, planificación estratégica, análisis del entorno (externo e interno) y la matriz DOFA, en su proceso para la formulación de estrategias. Además se señala las ventajas de este dispositivo, para el ejercicio efectivo en la gerencia deportiva nacional.

Descriptores: planificación estratégica, estrategias, DOFA, organizaciones deportivas

¿Por qué el DOFA y su aplicación en el ámbito deportivo?

En la actualidad, hay que analizar al deporte como un **estadio** que ha evolucionado desde su carácter tradicional (físico-competitivo), para ser considerado como fenómeno social de carácter mundial, cuya acción impacta de diversas formas los acontecimientos políticos, económicos, sociales y culturales de los individuos y las **agrupaciones organizadas**.

Este desarrollo vertiginoso que ha ocurrido con el deporte, viene acompañado como bien señala García Ferrando (2009), de las características propias de la industrialización lo cual facilita según su opinión la comprensión de este hecho social.

Acerca de esta afirmación, es conveniente recrear algunos de estos aspectos que permitieron identificar a la sociedad industrial: crecimiento demográfico, aumento de la movilidad social, industrialización, desarrollo tecnológico, burocratización, y producción en masa y masificación de la sociedad entre otros.

Con esta idea en mente indica García Ferrando (ob. cit), que el deporte moderno es producto sociocultural de la sociedad industrial y además, de ser el modo de entretenimiento más conocido universalmente, afirmando su carácter transformador que acompaña a los procesos de modernización (p. 16)

En referencia a este último apartado, muy distante de las actividades físico – competitivas de épocas anteriores este fenómeno social moderno se caracteriza actualmente por: el secularismo, la democratización, la especialización, la reconciliación y la burocratización entre otros, en virtud de la importancia de cada uno de ellos, por lo cual no resulta exagerado solicitar a los responsables de gestionar y liderizar las prácticas deportivas actuales revisar sus estructuras, los procesos y estrategias a fin de poder responder con eficiencia a las necesidades requeridas de sus practicantes y consumidores, todo esto de cara a estar preparados para el futuro y afrontar los cambios con instrumentos apropiados.

A propósito de lo anteriormente expresado, Celma (2004), ratifica lo expresado por Kotter quien manifestó en España según refiere el autor que “no se puede dirigir organizaciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y con directivos del siglo XIX, y que del 100% de las personas en puestos ejecutivos, solo un 20% tiene madera de líder” (pág. 22). Todo esto obliga a las organizaciones deportivas venezolanas, por ejemplo sean estas de carácter asociativa o del poder popular (Ley Orgánica del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, 2011 art. 34) y a sus dirigentes a prestar atención a los apartados polivalentes y de profesionalidad que deben presentar estas instituciones, a fin de contemplar los distintos escenarios y entornos en donde se desenvuelva su accionar.

Para ilustrar esta argumentación Celma (ob cit), dirige su atención a la responsabilidad del dirigente a considerar y focalizar en tres dimensiones de su campo de actuación, que de manera sucinta se refiere a: las funciones, los recursos y los factores. En relación con las funciones, interesa al autor de este trabajo reflejar los estadios propios del ciclo administrativo gerencial como son: la planificación, organización, dirección y control en virtud de colocar en inflación, el concepto de administración como “la acción de enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado” (pág. 14).

Actualmente uno de los tópicos más interesantes y atractivos del ciclo administrativo lo constituye sin duda la planificación; pero no el proceso enmarcado bajo el modelo proyectista, sino aquel enmarcado en la estrategia, como fundamento para considerar la incertidumbre que permite conocer el entorno con sus amenazas y oportunidades y a la vez definir cuáles son las fortalezas y debilidades, en este caso de las organizaciones deportivas venezolanas (Francés, 2006). Referente a este tema Acosta (s/f), expresa la obligación de estas instituciones de establecer los estudios de análisis (cultural, económico y político) para superar lo que ha denominado problemas de planificación.

Al respecto el autor antes mencionado, señala entre otras debilidades de planear, la carencia que desde el punto de vista cultural presentan las entidades deportivas para abordar con criterios técnicos y profesionales el proceso de planificación; y dejar a un lado la costumbre de definir su ruta de trabajo a través del plan único de actividades anuales. De igual manera aborda la importancia del apartado económico para poder ejecutar cualquier plan, sin embargo en la mayoría de los casos las organizaciones deportivas son incapaces

de identificar fuentes de las cuales obtener recursos suficientes para la realización de sus planes y por ende alcanzar sus objetivos.

Igualmente, resalta la necesidad de desplazar las debilidades organizacionales, por intermedio del diseño y ejecución de planes que contengan entre otros aspectos estrategias específicas, fechas límites, metas y submetas, recursos financieros, humanos y materiales; todos encuadrados en precisos períodos de tiempo: corto plazo (1 año), mediano plazo (3 a 4 años) o largo plazo (5 años o más).

Para tal fin, Acosta (ob cit.); propone atender las etapas siguientes:

- a.- realización de una investigación ambiental (factores externos e internos)
- b.- selección o adopción de objetivos y determinación de metas
- c.- selección de acciones estratégicas
- d.- selección de asignación de medios materiales y financieros
- e) determinación de una revisión periódica para la evaluación de acciones y efectos.

En atención a esta propuesta el investigador resalta para el interés de este trabajo, los aspectos relacionados con el entorno (factores ambientales) y las estrategias como acción para recuperar o estabilizar los liderazgos de una organización, por ser a juicio del mismo aspectos claves en la arquitectura de la planificación estratégica. Para ilustrar esta posición, encontramos la cita de Chandler (Blanco, Debates, IESA, 2010), quien advirtiera que una de las primeras funciones de la alta gerencia es la observación continua del entorno, por ello recomendaba la separación de los altos dirigentes de las labores operativas.

Al mismo tiempo blanco (ob. cit); recrea entre otros deberes de los gerentes la especial atención a la observación del entorno, la planificación y la focalización de los esfuerzos para el logro de las metas organizacionales. Todavía más, este autor enfatiza la importancia del entorno y su influencia en el desempeño de las organizaciones en cuanto a las oportunidades y a las amenazas que presenta, contra las cuales es indispensable prepararse antes de que se materialicen.

En cuanto a la estrategia según Francés (2006), se puede definir de dos maneras: en forma amplia o de manera restringida. En relación a la primera; está recoge a los objetivos, acciones y recursos que definen el desarrollo de una organización (deportiva). La segunda definición, expone el plan de acción para lograr los objetivos en presencia de incertidumbre.

Por su parte Serna Gómez (2006), define a las estrategias como las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad, los resultados esperados al plantear los proyectos estratégicos.

No obstante, este esbozo acerca de la relevancia de la planificación y específicamente la relacionada con la estrategia, hoy se observa algunas debilidades como lo expresa muy bien, Blanco en sus artículos (Debates IESA 2007, 2009) donde notifica los aportes investigativos que categorizan muchas variables que van desde el estudio de la personalidad y sus tipos, pasando por elementos de la estructura organizacional hasta definir a la ejecución donde en su opinión es donde falla la mayoría de los planes.

A propósito de estos planteamientos Celma (2004), valora la supremacía de la función de planificar y de manera análoga manifiesta que dirigir una institución deportiva (subrayado nuestro) sin ejercer la planificación es como conducir un coche sin saber dónde se está ni a donde se va. Igualmente destaca lo relevante de conocer esta herramienta de gestión, que facilite además atender el entorno y establecer estrategias operativas para sus necesidades y objetivos. En su opinión dirigir es un proceso político y la planificación estratégica es un instrumento básico de ese proceso; que permite afrontar el futuro con más posibilidades de evitar errores y minimizar el justo de recursos.

Si bien es cierto, como señala París Roche (2005), la planificación estratégica ayuda a ordenar las acciones y darle una dirección lógica a la gestión deportiva, también presenta sus peligros (**Steiner, citado en la planificación estratégica en la organización deportivos**), como son entre otros:

-Renunciar a la planificación porque se ha tenido éxito sin ella

-Suponer que al introducir mecanismos de planificación estratégica surgirán de la noche a la mañana resultados milagrosos.

En esta misma dirección Celma (2004), presenta algunos motivos del fracaso a la planificación:

- El plan se elabora, pero no se ejecuta
- Deficiente despliegue de estrategias
- Pocos o insuficientes datos para el análisis.

Al apreciar estos datos y valorar la naturaleza de las organizaciones deportivas categorizados bajo la figura de sistemas abiertos en contacto permanente con el medio ambiente, presentamos a sus dirigentes la herramienta del DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), técnica básica de la planificación estratégica que en conjunto con el análisis del entorno (externo e interno) configuran esa matriz metodológica facilitadora de crear con mucha propiedad, las estrategias requeridas en tiempo de crisis.

Sobre la base de esta propuesta surge la siguiente interrogante ¿el DOFA como técnica de la planificación estratégica permitirá a las entidades deportivas venezolanas, mejorar su arquitectura de gestión donde la definición de estrategias se constituya en un ejercicio permanente de planear a largo plazo?

Definición de Estrategia

Según López (2006), la concepción estratégica aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y operaciones estratégicas para las distintas áreas de la organización bajo el supuesto de que la corporación está en interacción con un ambiente o entorno donde participan competidores. Acota López (ob. cit); la importancia de conocer el ambiente en la cual se desempeña la empresa, así como las fortalezas y debilidades que caracterizan a dicha organización. Destaca los aportes de Ackoff, Porter y Steiner.

Por su parte Francés (2006), reconoce la diversidad de definiciones y a veces contradicciones que se dan en el marco del tratamiento de la planificación estratégica, sin

embargo recorriendo desde el punto de vista pedagógico hace uso de aquellos aspectos de uso útil y sencillo que logren ordenarse en un conjunto uniforme, bien definido y además comprendido por todos los participantes en el proceso de planear. Apunta al origen de la palabra estrategia, lo cual viene de *strategos*, que en griego significa general, señalando su procedencia militar donde quizás; el arte de la guerra, de Sim tsu (1963) escrito aproximadamente el 500 (ac), haya sido el primer texto sobre el tema.

Igualmente, plantea una de las primeras definiciones elaborada por Alfred Chadler (1961), acerca de estrategia en el campo de la gerencia:

“La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines”

Concerniente a la formulación de estrategias Francés (ob. cit) reafirma lo planteado por López, en cuanto a la corporación como la configuración de varias negocios, no obstante los conceptos son aplicados a empresas de un solo rubro hasta en organizaciones no empresariales, sea estas gubernamentales o sin fines de lucro.

Sobre la base de esta primera definición de estrategia desarrollamos algunos otros de distintos actores que colocamos a continuación:

Serna Gómez (2006)

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (pág. 37)

Morales Montejo (2005)

“Es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja competitiva mediante el aprovechamiento de los oportunidades en el mercado” (pág. 117).

Mestre Sancho (2004)

“Las estrategias deben ser consideradas como desempeños, facilitadores de los planes deportivos inherentes de la organización deportiva” (pág. 27)

París Roche (2005)

“El camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados” (pág. 93)

Por último se destaca el aporte de Blanco (2014) en esta materia

“Un conjunto de objetivos a mediano plazo alineados con la visión, misión, valores y fines de la organización que al ser alcanzados, tendrán un efecto positivo en su desempeño” (pág. 32).

Estos autores, plantean que el análisis del entorno es una tarea compleja debido al gran número de factores que interactúan entre si y que afectan a la organización deportiva, para lo cual Sacristán y otros (s/f) aconsejan seleccionar aquellos que afectan directamente a la empresa, en tanto que su selección y valoración impacte en el éxito o fracaso del plan estratégico.

Componentes del Análisis del Entorno

Blanco (ob. cit), describen de manera general los estadios a considerar en este apartado:

1.-La definición por el sector en el cual se desempeña. Acerca de este aspecto Sacristán (s/f) al tratar el ámbito deportivo lo refiere al sector terciario o de servicios.

2.-Situación país; donde está ubicada la organización deportiva y que se ve impactada por los estadios políticos, económicos y sociales.

Todos estos entornos conectados al ámbito internacional (desarrollo tecnológico e innovación) y ámbito global (referidos a los cambios políticos, económicos y sociales, y en los últimas décadas ambientales que suceda en el mundo).

Concerniente a las organizaciones deportivas Sacristán y otros (s/f) y París Roche (2003), señalan por su parte los factores (análisis externo), que se acercan al mundo del deporte: factores sociológicos, demográficos, políticos, jurídicos, socioeconómicos y tecnológicos entre otros.

En relación con estos aspectos, interesa al autor, desatacar el interés por conocer en materia deportiva: los de los ciudadanos por la práctica deportiva, las oportunidades de

ocio, número de población activa, las instalaciones y sus tipologías, las políticas deportivas del país, legislación deportiva entre otras.

Estos autores coinciden en mi opinión en que la definición de estrategias organizacionales aporta mucho más beneficiosos sobre todo a largo plazo, donde la empresa tiene la ventaja de revisar de forma periódica la mejora de sus desempeños, la alineación de los objetivos y el compromiso de los participantes, así como el fomento de nuevas ideas.

Características de la Estrategias

París Roche (2005) y Blanco (2014), convienen en señalar que las estrategias poseen casi las mismas características de los objetivos en una organización deportiva. Estos son:

- Específicas y concretas
- Medibles
- Realistas
- Realizables y a tiempo
- Motivantes para la organización.

El Proceso de Formulación

Con relación a este paso, Blanco (ob. cit); recomienda antes de la formulación de estrategias, realizar un proceso de reflexión acerca de la empresa (organizaciones deportivas) y los factores claves para su desempeño, fundamentalmente por las distintas vías o alternativas que se pueden estudiar para alcanzar o llegar a un mismo objetivo.

Formas de Ejecución

Esta reflexión denominada proceso de pensamiento estratégico tiene su fuente de origen en dos grandes proporcionadores de datos: el entorno donde se encuentra la empresa y sus condiciones internas (entorno interno). Blanco (2014) por otro lado aclara que existen las formas (informal y formal) para desarrollar este pensamiento donde ambas son utilizables, sólo dependiendo de la situación real de la organización.

Para los efectos de este escrito, acogemos la segunda forma, esencialmente por la postura de Blanco (ob. cit); que se plasma de esta forma:

“Es útil seguir un procedimiento durante el proceso de pensamiento estratégico, que asegure un análisis de información profundo e integral, minimice errores y produzca estrategias retadoras pero alcanzables y alineadas con la realidad del momento en que vice” (p. 33)

De acuerdo con este planteamiento, el autor antes referido, aconseja para esta acción gerencial, ejecutar el diseño de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1989), que consta de tres etapas:

- 1- Análisis del entorno
- 2- Análisis interno de la organización y
- 3- Generación y análisis de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

El Análisis Interno

Luego de analizar el entorno, con sus oportunidades y amenazas, es preciso mirar hacia lo interno de la organización con el fin de identificar que hacen bien o mejor que la competencia (fortalezas) y en que tienen deficiencias. Blanco (2014). Son muchos los factores a revisar, Sacristán y París Roche (2005), enumera solo tres. Aquí dejaremos aquellos que consideremos sustantivo para que el dirigente deportivo, pueda ejecutar esta tarea como un ejercicio de aprendizaje.

- 1.- Tamaño de la organización
- 2.- Estructura económica o financiera
- 3.- Ámbito de servicio
- 4.- Tecnología
- 5.- Estilo de dirección
- 6.- Recursos humanos
- 7.- Las estructura organizativa y procedimental de la entidad.

Desarrollo del Análisis Interno

Seleccionados los factores a estudiar de acuerdo a Blanco (ob. Cit), estos son los métodos más utilizados para abordar este análisis:

- a.- El modelo de las 7 “S” Peters y Waterman, (1982)
- b.- La propuesta de valor Kaplan y Morton (1996)
- c.- La cadena valor Porter (1985)

Además resalta en método más relacionado con los tres mencionados como es el estudio de recursos y capacidades.

El Modelo de las 7 “S” de Peter y Waterman

A los efectos prácticos en opinión del autor y las características de este modelo para su posible aplicación en la organización deportiva, describiremos su arquitectura programática.

Francés (2006), apunta que este modelo de las siete “S” Waterman, Peters y Phillips (1984) “permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización y de esta forma compararlas con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas”.

En que consiste este modelo?

Las siete “S” se refieren a los términos correspondientes al idioma inglés:

1.- *Strategy* (estrategia): aquí la pregunta versa sobre la posibilidad cierta o no de tener la organización deportiva un plan estratégico que establezca hacia donde ir y cómo llegar?

2.- *Structura* (estructura): Interroga, si en la organización existe una estructura organizacional bien definida? Si esta en concordancia con la estrategia.

3.- *Systems* (sistema): Interroga si existen procedimientos formales o informales para la ejecución de las diferentes actividades y su debida utilización, así como su funcionalidad:

4.- *Style* (estilo) Define el tipo de liderazgo (dirección)

5.- *Skills* (capacidades): se refiere a la preparación del talento humano en las organizaciones. Poseen las destrezas necesarias?

6.- *Staff* (cuadros jerárquicos): hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos.

7.- *Superordinate goals*; (objetivos de orden superior) ¿hay rumbo o aspiraciones (generalmente no explicitas) que mantengan cohesionados a quienes constituya la organización?

La matriz DOFA ¿Qué es?

Para Francés (2006), la matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica, la cual representa las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios.

Serna Gómez (2006): DOFA, es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Zambrano Barrios (2006), el análisis DOFA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación institucional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental.

¿Cuál es su utilidad?

Ayuda a determinar si la organización deportiva está capacitada para desempeñarse en el ámbito deportivo.

En qué consiste su diseño?

Esta diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización.

Por su parte Blanco (ob. cit) enfatiza que el nacimiento de ésta herramienta, ocurre al efectuar los análisis mencionados (externos e internos), los cuales producen un conjunto de información que se clasifican en: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

De acuerdo a este autor, su análisis lleva a los gerentes a formular los objetivos estratégicos de la organización, utilizando una propuesta que contiene cuadrantes, uno por cada tipo de información; que se conoce en español como DOFA FODA traducciones de las siglas inglesas Swot o Tows Weihrich, (1982), en Blanco (2014)

Gráfico 1 Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Francés (2006)

Qué se hace con esta Información?

Blanco (2014), recomienda la siguiente acción:

- 1.- Realizar un ejercicio de jerarquización de las oportunidades y amenazas más relevantes.
- 2.- Identificar las fortalezas que representa ventajas competitivas y las debilidades que ponen en riesgo la competitividad de la empresa (en este caso de la organización deportiva).

Cómo se realiza este Procedimiento?

Para jerarquizar oportunidades propone la utilización de dos tipos de métodos: cuantitativos y cualitativos.

El Procedimiento Cuantitativo

- 1.- Definir un conjunto de criterios para jerarquizar las oportunidades y una escala para evaluarlos.
- 2.- Asignar valores de importancia a los criterios seleccionados, expresados generalmente en porcentajes.

3.- Un grupo de expertos evalúa cada oportunidad asignando un valor numérico que luego se multiplica por el valor de importancia (también llamado factor de peso) para cada criterio.

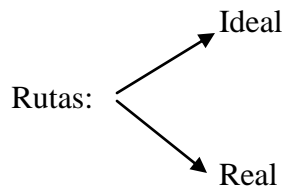
4.- La calificación por cada oportunidad, es la suma de los resultados de esas multiplicaciones.

5.- Una vez evaluados las oportunidades, se procede a ordenarlas de mayor a menor, de acuerdo con la calificación obtenida por cada una de ellas, lo que permite jerarquizarlos de la más importante a la menos importante.

De igual forma, plantea que la jerarquización de las amenazas puede llevarse a cabo mediante un análisis de riesgo, el cual ayuda a identificar cuantitativamente las amenazas para las que debe prepararse la empresa con mayor urgencia.

El Procedimiento Cualitativo

El análisis cualitativo de DOFA puede seguir dos rutas perfectamente válidas y frecuentes:



En qué consiste la Ruta Ideal?

Es la ruta que lleva a cotejar oportunidades con fortalezas y proviene de la interrogante: con qué fortaleza puede capitalizarse esta oportunidad.

Por qué se denomina así?

“Porque siempre será más fácil capitalizar una oportunidad con una fortaleza” (pág. 35)

Qué se hace con las Amenazas?

Aquí se utiliza el mismo razonamiento, lo ideal es reaccionar contra las amenazas a partir de las fortalezas de la empresa (organización deportiva) o defendiéndose de ella.

En qué consiste la ruta real?

Es el camino de transito más frecuente utilizado por los pequeños y mediano empresarios y consiste en enfrentar oportunidades y amenazas a partir de debilidades de la empresa.

Razonamiento

Las empresas se van fortaleciendo en la medida en que van superando y creando fortalezas

Cómo se logra?

Las debilidades se pueden superar paulatinamente mediante acciones derivadas de respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Qué debemos Desarrollar?

¿Qué debemos Aprender?

¿Qué debemos Adquirir?

Y en general; que debemos hacer para...?

La Formulación de la Estrategia

Luego de recopilar la información de los entornos externo e interno de la organización deportiva, y analizarla mediante el DOFA, el paso siguiente es formular la estrategia.

Metodología Recomendada

Para el referente de este trabajo Blanco (2014), reconoce la existencia de varios modos de realizarlo; sin embargo en su opinión, tiene más atractivo y ajustado al ámbito deportivo el que expresa un objetivo general acompañado de una serie de objetivos más específicos.

Reflexiones Finales. Conclusiones

La planificación y la ejecución son tareas que, si no garantiza el éxito de una organización deportiva, si contribuye a lograrlo, sobre todo en periodos de crisis. Para estas circunstancias se requieren de los dirigentes deportivos ejercitar un tipo de liderazgo activo, participativo, persistente, focalizador, contralor, para que tomen el pulso de su organización a fin de evitar sorpresas intempestivas que haga modificar la ruta establecida para el logro de sus objetivos.

Es la estrategia la primera acción que todo dirigente debe definir si quiere promover una cultura de éxito en el ámbito deportivo. Parafraseando a Teruelo París Roche (2005), quien ha señalado muy bien las consecuencias probables de no aplicar esta máxima gerencial.

“Si tu gestión realizada sin perspectivas estratégica se mantiene, las consecuencias podría ser las siguientes:

1.- Si la situación actual de la entidad es buena, el futuro de la misma estará comprometida especialmente en lo que a largo plazo se refiere, sin tener elevado riesgo a corto.

2.- Si por el contrario, la situación actual es mala el riesgo que se está corriendo es muy elevado, incluso en el corto plazo, agravándose este al tratar de ajustarse por medio de soluciones parciales o coyunturales los que provocará una debilidad cada vez mayor, produciéndose un efecto espiral de gravísimas consecuencias.

Ante tales advertencias creemos al igual que Blanco (2004) que todo gerente y en especial el dirigente deportivo deberá asumir en grado superlativo, las responsabilidades tales como: analizar el entorno (externo e interno), desarrollar la planificación estratégica y además comprometerse a ejecutarla con el distintivo de una focalización de los recursos existentes en su organización, si quiere trascender como líder transformador.

En esta misma dirección Acosta (s/f), ratifica lo apropiado de aplicar el dispositivo de planificación estratégica en tanto proporciona las siguientes ventajas:

Prepara a la organización deportiva para operar bajo condiciones reales de vida.

Reducir el conflicto organizativo

Ayudar a mejorar la eficacia en el trabajo

Para finalizar, conocer y tener la posibilidad de aplicar e incorporar en el portafolio de herramientas de la gerencia deportiva venezolana; a la técnica DOFA, como dispositivo para conocer diríamos de manera científica todos los apartados que rodea a la gestión de sus líderes, sería en palabras de Blanco (2014), sustanciar los beneficios que de ellos se derivan tales como los siguientes:

- Plantear y responder preguntas acerca del futuro de la empresa, lo que fomenta el pensamiento a largo plazo.

- Mejorar el desempeño de la gerencia, pues el ejercicio de planificación constituye un medio para su capacitación.

- Participar en discusiones de reflexión estratégica alinea a los participantes con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, lo que promueve una actitud decidida.

- Conocer en profundidad el sector donde se desempeña la empresa, así como el papel de cada uno de sus actores relevantes.

- Conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, sus fortalezas y debilidades, y las soluciones para estas últimas.

Adicionalmente a esta reflexión se añade que los procesos oficiales o formales de formulación de estrategias tiene una ventaja adicional: se fomenta la creación de nuevas ideas o el redescubrimiento de estas, que parecían obvias pero que nadie las propone por distintas razones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, R (s/f) Dirección, Gestión y administración de las Organizaciones Deportivas. España Editorial Paidotribo.
- Blanco, E (2014). Estrategias: Proceso de Formulación. Debates IESA, XIX (2), 32-36
- Bustamante, S (2013). Como escribir exitosamente desde una carta a una Tesis Caracas, UPEL.
- Celma, J. (2004), el ABC del gestor Deportivo España: INDE
- Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral Editorial Pearson Prentice Hall.
- García Ferrando, M; Puig Barata, N. y Lagardera Otero F. (2009). Sociología del Deporte España: Alianza editorial.
- Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y educación física (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.741, Agosto 23, 2011.
- López, J. (2006). Planificación y Gestión Pública. Caracas, CENDES
- Mestre, S. (2004). Estrategias de Gestión Deportiva España INDE
- Morales, C. (2005). Evalúe la Gestión de la Empresa. Más allá de la estrategia y de los indicadores. Colombia, 3r Editores.
- París Roche, F. (2005). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas España editorial Paidotribo.
- Sacristán, C. Jerez V. y Fernández Ajenjo J. (s/f) Gestión y Dirección de Empresas Deportivas, Teoría y Práctica España: Gymnos editorial.
- Zambrano Barrios A. (2006). Planificación Estratégica, propuesta y Control de la Gestión Pública, Caracas UCAB.