

Free-Time & Lifestyle

# La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del Pensamiento Estratégico: Caso de Grandes Clubes de Tenis

## Managing Stakeholders through Strategic thinking: Case of Great Tennis Clubs

Talavera-Molina, Alberto.<sup>1</sup>, García-Tascón, Marta.<sup>2</sup>, Pablos-Abella, Carlos.<sup>3</sup>, Mestre-Sancho, Juan.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Católica de Valencia. España

<sup>2</sup>Departamento Deporte e Informática. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla. España

<sup>3</sup>Instituto de C.C. de la Actividad Física y Deportes de la Universidad Católica de Valencia. España

**Dirección de contacto:** albertotm1@yahoo.es

Alberto Talavera Molina

Fecha de recepción: 22 de enero de 2018

Fecha de aceptación: 09 de abril de 2018

## RESUMEN

**Objetivos:** Analizar la importancia que le dan los gerentes de los principales Clubes de Tenis de España (más de 1.000 socios) a la utilización del pensamiento estratégico hacia los grupos de interés, como medio para conseguir sus objetivos. **Metodología.** Como instrumento de recogida de la información, se ha creado una encuesta de diseño comparativo ad hoc para esta investigación. El universo de estudio consta de 69 entidades del territorio nacional. La muestra ha sido un 82,6% (57). Utilizando el programa IBM SPSS STATISTICS 23.0. **Resultados:** Se ha observado que más de 90% de los gestores de grandes Clubes de Tenis, valora la importancia de la utilización del pensamiento estratégico hacia los grupos de interés. **Conclusión:** El estudio es un análisis de la realidad del pensamiento estratégico que utilizan los gerentes de grandes Clubes de Tenis, para servir de base para la mejora de la gestión de este tipo de organizaciones.

**Palabras Clave:** gestor deportivo, pensamiento estratégico, inteligencia empresarial, grupos de interés, clubes, tenis.

## ABSTRACT

---

**Objectives:** Analyze the importance that the managers of the main Tennis Clubs of Spain (more than 1000 members) give to the use of strategic thinking towards stakeholders is evaluated, as a way of achievement of their objectives. **Methodology:** As a tool for collecting information, a survey of comparative design is created ad hoc for this investigation. The study group consists of 69 tennis sport clubs throughout the national territory. For the data analysis, IBM SPSS STATISTICS 23.0 was used. **Results:** It has been observed that more than 90% of managers, of large Tennis Clubs, value the importance of the use of strategic thinking towards stakeholders. **Conclusion:** It can be concluded that this study is an approach to the analysis of the reality of strategic thinking used by the sport managers of big Tennis Clubs to serve as a basis for the improvement of the management of this type of organizations.

**Keywords:** sports managers, strategic thinking, stakeholders, Tennis, Sport Clubs

## INTRODUCCIÓN

---

El avance del siglo XXI, está dando lugar a un nuevo tipo de sociedad, la sociedad global o globalizada y se ha ido haciendo cada vez más evidente, a los procesos de globalización a los que están sometidos todos los países, incluidos los menos desarrollados (Robertson, 2003; García-Ferrando & Llopis-Goig, 2011). Situación que afecta de forma diferente, tanto por un lado al deporte espectáculo o de alta competición como por otro, al deporte para todos o de salud (García-Ferrando, 2006).

La globalización está caracterizada por la rápida circulación de inversiones, individuos e información, donde se cambian las formas tradicionales y se llega más allá de las referencias normales. Es un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones (Venancio, 2005).

En España, hasta hace pocos años, las instalaciones deportivas han estado dirigidas por personas que procedían del ámbito deportivo, carentes en muchos casos de la formación empresarial ni gerencial necesaria para dirigir una entidad (Martínez, Campos, Pablos & Mestre, 2011).

Sin embargo, en estas últimas décadas la proliferación de entidades deportivas privadas y públicas ha hecho que la Universidad ponga más atención a esta nueva demanda y esté adaptando planes de estudios concretos para favorecer una formación específica en gestión deportiva y apoyando la investigación en este campo. Esto provoca que cada vez haya más personas con una mayor formación centrada en la dirección de entidades deportivas (Quesada y Diez, 2007).

De igual forma, se necesitan directores o gerentes que entiendan la dinámica de un mercado cada vez más profesionalizado y competitivo. Y es que, como indica la Comisión de las Comunidades Europeas (2007), en el *Libro blanco sobre deporte*, el sector deportivo se ha desarrollado de forma muy importante en los últimos años y constituye «un fenómeno social y económico en expansión que contribuye en gran medida a los objetivos estratégicos de solidaridad y prosperidad de la Unión Europea» (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007).

Las diferentes características del entorno, el desarrollo de la sociedad del conocimiento, la crisis mundial, los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados y los nuevos desafíos medioambientales y sociales entre otros factores, impulsan el desarrollo de un nuevo enfoque que incluya los criterios económicos, sociales y medioambientales en la gestión empresarial, respondiendo así a las expectativas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de todo tipo de organizaciones (Freeman, 1984).

El contexto turbulento en el que nos desenvolvemos, demanda que las organizaciones sepan responder a desafíos constantes. Estos desafíos se relacionan de alguna u otra manera con algún individuo o grupo de individuos que los dirigentes de dichas entidades deben de satisfacer. Una herramienta que puede servir para conseguir los citados objetivos, es el *pensamiento estratégico*, basado en los grupos de interés o stakeholders (Freeman et al., 2010; Montañes, 2012).

La idea de *stakeholder* apareció en la investigación desarrollada por el Stanford Research Institute (SRI) en 1963, cuando se comenzaba a ofrecer a los directivos punto de vista diferente de entender los cambios producidos en el entorno económico y el concepto se centraba en la supervivencia de las organizaciones. El Stanford Research Institute (SRI) definió el término *stakeholders* como “aquellos grupos sin cuyo apoyo, la organización dejaría de existir” (Freeman, 1984; Terzolo, 2014). Otra definición interesante del término *stakeholder* es la que se refiere a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa” (Freeman, 1984).

Posteriormente la "*stakeholder theory*" se fundamenta en un enfoque estratégico de generación de valor para los grupos de interés involucrados, asegurando la supervivencia de la organización. El objetivo es lograr relaciones del tipo ganar-ganar (Jimenez Moreno & Paternostro, 2010).

Así pues, la relación con los grupos de interés se convierte en uno de los aspectos más representativos de este nuevo enfoque de gestión empresarial, constituyendo la base sobre la que se han desarrollado los estudios de diferentes ámbitos empresariales (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Gessa-Perera, Jiménez y Del Amor, 2011; Hart y Sharma, 2004; Jones y Wicks, 1999; Mitchell, Agle & Wood, 1997) hasta que Freeman (1984) estableciera la teoría de los grupos de interés (*stakeholder theory*) y su papel en las organizaciones.

Por otra parte, Clarkson (1995) define las distintas necesidades e intereses que tienen los grupos de interés más comunes dentro de una organización empresarial. Los cuales se pueden extrapolar a las organizaciones deportivas, siendo los siguientes (Aranda-Ogayar, 2015; Clarkson, 1995):

- **Trabajadores:** el trabajador es clave en la organización de una empresa o club, puesto que gracias a él la información puede ser transmitida mejor debido a su posición en la entidad. Este ha de ser motivado mediante políticas de formación, desarrollo y planes de carrera o también mediante la mejora en las condiciones de trabajo, remuneraciones, información y acción sindical.
- **Clientes o Socios:** desean recibir del club, un producto que satisfaga sus necesidades (calidad, precio razonable, duradero, atractivo, etc.), así como unos servicios *postventa* adecuados, de forma que comprarán, o dejarán de comprar, los productos que no se adapten a tales necesidades. El club, por su parte, espera de los clientes, sus sugerencias, su fidelidad y su confianza. Así mismo éste debe preocuparse del cliente, conocer sus necesidades, ya sean verbalmente expresadas o latentes, haciéndolos partícipes en la definición de los nuevos productos y tratar a cada uno de ellos como si fuera un segmento de mercado unitario, aprendiendo de su negocio y enseñándoles el de la organización, para descubrir nuevas oportunidades de generación de valor.
- **Accionistas:** tienen como objetivo principal la maximización de su riqueza o la creación de valor. Por otro lado, la satisfacción de los accionistas dentro del club es fundamental para su desarrollo. Esta se logra consiguiendo unas ganancias que les permitan mantener al mismo tiempo un nivel de liquidez de su inversión y la proyección de unas ganancias de capital.
- **Proveedores:** la organización para conseguir una colaboración adecuada con los proveedores, es decir, para lograr la consecución de suministros de calidad a un coste razonable, con entregas puntuales, y su posible participación en el diseño de nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, ha de cumplir los compromisos contraídos y, en algunos casos, prever la necesaria vinculación de actividades para evitar que distorsionen el futuro de la organización.
- **Sociedad:** espera que las empresas cumplan sus obligaciones legales y los requerimientos sociales. Algunos sus máximos intereses son la generación de oportunidades de empleo, la sustitución de recursos renovables o las inversiones sociales y donaciones.
- **Reguladores oficiales:** el gobierno, los grupos políticos y las asociaciones empresariales, también deben estar satisfechos con la actuación del club, siendo respetuoso éste con el medioambiente y mejorando la calidad de vida del entorno exterior mediante actividades de empleo, de formación y de aportación de bienes públicos.
- **Directivos:** buscan ofrecer oportunidades de empleo, pagar a sus trabajadores salarios adecuados e incrementan su bienestar a través de algunos servicios auxiliares. Así mismo deben conocer la historia o estructura de la organización, las bases de la industria o la misión o propósito del club.
- **Medios de comunicación:** éstos están vinculados a la información. Están interesados en recibir noticias actualizadas de la organización.

Partiendo de la base de que no existen dos personas iguales, no sería nada descabellado afirmar que tampoco existen dos gerentes o directores iguales. Ante esta obviedad, nace la voluntad de ayudar a desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico a las personas que se dedican profesionalmente a la dirección de entidades deportivas, aportando herramientas prácticas, que ayuden a desarrollar estrategias efectivas en cada una de las entidades que dirigen.

El "*pensamiento estratégico*" se define como "*Un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin*" (Martínez, 2013). Siguiendo al mismo autor, el pensamiento estratégico es una forma de interpretar el entorno y articular todas las potencialidades de la empresa, de manera que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

La sociedad actual está inmersa en un periodo recesivo, turbulento e intranquilo durante el cual los momentos de recuperación y mejora son inestables y poco continuados (Martínez-López, 2009). Por ello, en la estrategia de una organización, el objetivo no es sólo planear, sino realizar de forma ordenada una serie de actividades. El pensamiento estratégico implica recursos humanos y materiales para implementarse y requiere medidas que permitan el seguimiento y la posibilidad de volver a planificar (Pinedo y Martín, 2005). La estrategia ha evolucionado y las corrientes más modernas que se orientan a las personas, valores, cultura, flexibilidad, participación, un carácter proactivo y un análisis de las

tendencias que le rodean. El empresario del siglo XXI tiene la oportunidad de practicar una visión de la estrategia y la gestión más cercana a la realidad, más adaptable y más alejada de los automatismos (Martínez, 2013).

Siguiendo a Orozco y Carro (2002), indican que la *inteligencia empresarial*, entendida como la capacidad de reunir, analizar y discriminar datos permitiendo obtener información relevante, de manera organizada, sobre la situación externa e interna de la empresa para la toma de decisiones y la orientación estratégica. La situación externa y las cuestiones internas hacen referencia a todos los aspectos implicados en el desempeño de la organización: sociales, económicos, políticos y tecnológicos, tanto por separado como en su interrelación. En el ámbito de la empresa puede ser legítimo hablar de inteligencia estratégica si las aplicaciones de inteligencia empresarial se realizan sólo o principalmente para la proyección estratégica de la organización en el ámbito económico del negocio. Pero existe otro ámbito en el cual se habla de inteligencia estratégica con un sentido parcialmente diferente: el contexto de una sociedad determinada e incluso el de la sociedad en su conjunto compuesta por otros intereses no menos importantes para poder conseguir los objetivos.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es conocer la opinión de los gerentes de grandes Clubes de Tenis sobre la importancia de los grupos de interés en el modelo sostenible de gestión de dichos clubes y bajo los principios del enfoque del pensamiento estratégico (planear de forma ordenada acciones que den respuesta de los objetivos planteados y permitan el volver a planificar). Esta investigación es parte de una investigación más amplia, que pretende centrarse en aquellos aspectos

## MÉTODO

---

Este estudio se sitúa en una metodología de carácter cuantitativo de corte descriptivo y transversal (Thomas & Nelson, 2007), a través de un cuestionario estructurado y diseñado *ad hoc* para esta investigación, y con el que se pretende dar respuesta al objetivo planteado.

### Muestra

El universo muestral está compuesto de 69 entidades de 17 comunidades autónomas de España. La Real Federación Española de Tenis (RFET) y el resto de federaciones territoriales facilitaron el nombre de los clubes deportivos que ellos consideraban grandes, aunque estos organismos no tienen una medida objetiva y real del tamaño. Y la muestra objeto de estudio (aquellos que han respondido voluntariamente) ha sido del 82,6% (57), 67.16% de las encuestas fueron respondidas a través de la plataforma de google drive (45 del total), el 14.93% no fueron respondidas (10), el 11.94% de las mismas fueron respondidas a través de correo ordinario (8) y un 5.97% del total mediante e-mail (4). Donde los principales criterios establecidos para determinar que sean grandes Clubes de Tenis han sido:

- a) Deben ser organizaciones deportivas dedicadas al tenis.
- b) Deben contar con un presupuesto anual de más de 1.000.000€.
- c) Deben tener más de 1000 socios.
- d) Tener idéntica forma jurídica: Entidades sin ánimo de lucro, cuyos beneficios no pueden ser repartidos entre sus asociados.
- e) Similitud en cuanto a misión, objeto social y razón de ser: La práctica y el fomento de la actividad deportiva y recreativa entre sus asociados.
- f) Haber sido sede de importantes eventos deportivos dentro de la ciudad.
- g) Tener una trayectoria deportiva meritoria.
- h) Presencia histórica destacada en la sociedad de la ciudad.
- i) Disponer de una superficie con más de 20.000 m<sup>2</sup>

Este estudio no pretende extrapolar resultados en Clubes de Tenis con menor número de socios, porque en muchos casos la figura del gestor deportivo no existe y el objeto de estudio no es posible realizarlo. Pero sí establecer ciertas orientaciones que pueden ayudar a las organizaciones de menor tamaño y otras características diferentes.

Los gerentes de las organizaciones deportivas de tenis participantes, en cuanto al género es en su mayoría hombres (87,8%) y un 12,2% son mujeres. Cuentan con un nivel formativo universitario (78,2%), mientras un 21,8% posee estudios de bachiller y ninguno refleja sólo tener estudios primarios. La experiencia del gestor se ha dividido en cuatro franjas (menos de 5 años, entre 5 y 10 años, entre 10 y 20 años y más de 20 años). Cabe destacar que un 35,7% tienen una antigüedad entre 10 y 20 años, mientras que menos de 10 años está el 53,6% (25,6% entre 5 y 10 años y 28,6% menos de 5 años). La denominación del cargo más utilizada es la de Gerente (45.6%) seguida de la de Director Gerente (31.6%), con un 15.8% responde al nombre de Director y la de Coordinador el 7%. La franja media de edad de los gerentes de cada club

está 47,3 años (DT  $\pm$  7 años).

## Instrumento

Para la recogida de datos se ha diseñado una encuesta diseñada *ad hoc* para el estudio, que consta de 39 variables subdivididas en 8 bloques (1-Datos sociodemográficos del gestor, 2-Funciones más importantes del gerente, 3- La planificación de la gestión del trabajo y el diagnóstico de la situación del club, 4-Tipos de estrategias, 5-Relación del gerente con los grupos de interés que le rodean, 6) Acuerdos con los ayuntamientos, 7) Colaboraciones con otras entidades y 8) Claves del éxito de los gerentes y mejores prácticas) con el objetivo de evaluar de forma específica el tipo de estrategias utilizadas por los gestores de dichas organizaciones. Para el estudio en concreto de este trabajo se han considerado dos bloques, referidos a los expuestos datos sociodemográficos del gestor y el bloque tercero donde se realiza el diagnóstico de la situación del entorno de club y se analiza la planificación de la gestión del trabajo llevado a cabo en la entidad deportiva respecto a los grupos de interés. Se plantean 4 preguntas, donde en dos variables la respuesta es dicotómica (Si/No) respecto a la realización del diagnóstico así como la planificación. Y hay dos variables donde el tipo de respuesta es de escala Likert, una variable donde la respuesta es de escala 1-5 donde se pregunta por necesidad de conocer la importancia de la satisfacción de los grupos de interés (stakeholders), donde 1 se corresponde con “nada importante” y 5 con “muy importante”. Y la otra variable respecto al análisis de la interacción con el grupo de interés, también de escala Likert, donde la respuesta es 1, y es donde los gestores lo consideran “nada importante” la interacción con el stakeholder a 7 “muy importante” la interacción con el grupo de interés.

Para la creación/validación del instrumento se han seguido diferentes fases, donde primeramente se incluía la revisión de la literatura para la creación del cuestionario. Este documento tuvo una validación por contenido y de criterio a través de un grupo de 18 expertos formado por: 15 gestores deportivos expertos de la Comunidad de Valencia con más de 10 años de experiencia, 2 doctores especializados en la investigación en el ámbito de la gestión deportiva y 1 representante de la federación de tenis y se modificaron aquellos aspectos que el grupo de expertos sugirió como mejora. Posteriormente se realizó una prueba piloto con 15 gerentes de diferentes organizaciones deportivas de la Comunidad Valenciana. Este proceso comprendió los meses de diciembre de 2014 y enero de 2015.

## Procedimiento

Para recoger la información de la muestra se realizó contactando por e-mail, telefónicamente o presencialmente con los responsables de los 69 grandes Clubes de Tenis. Tras el contacto con el responsable, se concretó la fecha de envío de la encuesta para la toma de datos y se envió a través de la herramienta de *Google Drive*. En algunos casos se visitaron a algunos responsables de instalaciones, para informarles en persona y resolver cuantas dudas surgieran al respecto. Este proceso se llevó a cabo durante los meses de enero a junio de 2015. La recogida de datos fue llevada a cabo por un único investigador responsable.

## Análisis de datos

El análisis estadístico se realizó a través del programa informático IBM SPSS STATISTICS 23.0, con licencia de la Universidad Católica de Valencia.

El análisis de los datos ha sido descriptivo de la muestra mediante las frecuencias para unos casos y tablas de contingencia para otros, a través de la prueba de chi-cuadrado de Pearson y los resultados se han presentado en números y en porcentajes con diferentes diagramas de barras y gráficos (Pardo y Ruíz-Díaz, 2002).

# RESULTADOS Y DISCUSIÓN

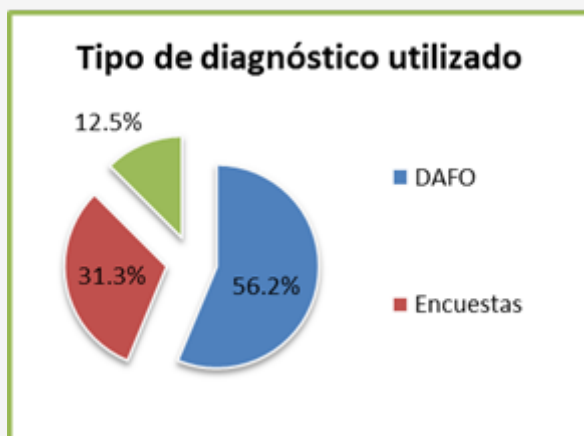
El concepto de diagnóstico de la situación va ligado al concepto de estrategia, de forma que si no se realiza previamente un diagnóstico de la situación, no se puede planificar ni elaborar una estrategia eficaz en función de los modelos estratégicos existentes (Martínez, 2013; París, 2007). En el marco teórico se describen los diferentes entornos que rodean un club deportivo y por lo tanto, qué circunstancias derivan de cada uno de ellos (Robertson, 1992; 2003; García-Ferrando & Llopis-Goig, 2011). Hay que destacar que es muy importante realizar un diagnóstico, puesto que ningún club deportivo es igual a otro, debido a los diversos ámbitos sociales, políticos, tecnológicos, etc., a los que está sometido (Rovira-Beleta, 2003).

De esta forma, la Figura 1 muestra la información referida al porcentaje de los gerentes encuestados que realiza un *diagnóstico* de la situación del club y del entorno. Se observa que más del 50% de los gerentes (67.9%) sí realiza estos análisis frente al 32.1% que no lo realiza.

Independientemente del enfoque con que se trate la inteligencia empresarial, o cualquiera de las otras denominaciones de

inteligencia, siempre hay un punto recurrente que es la recopilación y análisis de información (Wolfe et al., 2005). Existe más de una variante para analizar la información y llegar a los objetivos que persigue la inteligencia empresarial.

Con estos fines se pueden analizar diferentes tipos de fuentes de información, y estudiar cada una de acuerdo con sus características muy propias (Aten, Howard-Grenville & Ventresca, 2011). La norma, como resultado de un trabajo de normalización, de investigación, de una aplicación práctica, puede ser un documento de gran valor a tener en cuenta para estos fines (Sené, 2003).



**Figura 1.** Porcentaje de gerentes/directivos que realizan anualmente un diagnóstico de la situación

De esta forma, y una vez analizado el porcentaje de gerentes que realiza el diagnóstico (primer paso) de su organización, además se pregunta si en base a esta información realizan acciones de planificación.

La Figura 2, representa de forma porcentual de la proporción de clubes que realizan la planificación de su gestión. Un 89.5% de los clubes SÍ que la realiza frente al 10.5% que NO la hace.

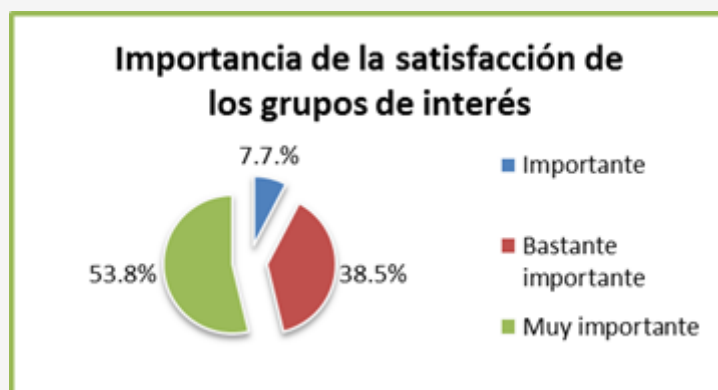
Si se considera el valor del porcentaje del 32,1% de los gerentes que NO realizan ningún diagnóstico de su entorno (Figura 1), y se le resta el 10,5% de los que no realizan planificación en su club, destaca el valor de la diferencia del porcentaje, donde el 22% de gerentes que dice que planifica no realiza ningún tipo de diagnóstico del entorno previo. Teniendo en cuenta este dato, difícilmente este 22% de gerentes pueden realizar una planificación fiable sin un diagnóstico previo, y por tanto sería complicado que pudiese cumplir con su responsabilidad y con una de las funciones básicas de cualquier gestor deportivo (Mestre, 2004; París, 2007).



**Figura 2.** Porcentaje de gerentes/directivos que realizan anualmente la planificación del club

Una vez se conoce el grupo de gerentes que realiza una planificación en su gestión (89,5%), se les pregunta por la importancia que le dan, dentro de su modelo de planificación, a realizar acciones específicas para responder a la satisfacción de los grupos de interés (Figura 3).

Más de un 50% valora la importancia con un rango de “muy importante” con un 53.8%. El 38.5% de los encuestados considera “bastante importante” la importancia de la satisfacción de los grupos de interés, mientras que un 7.7% del total lo considera “importante”. Cabe destacar de estos resultados, que los gestores tienen conciencia de mantener satisfechos y complacidos a todos los grupos de interés que se encuentran vinculados a los clubes deportivos (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010; Navajo, 2009; Uroz, Plaza & De Burgos, 2010).



**Figura 3.** Importancia que le dan los gerentes a la satisfacción de los grupos de interés

En la Tabla 1, se recogen los valores aportados por el 89,5% de los gerentes que SI planifican, en cuanto al porcentaje de importancia, y por tanto la planificación que realizan de forma específica, de cada uno de los grupos de interés.



**Tabla 1.** Porcentaje de importancia que se le da a la planificación para cada uno de los grupos de interés

Planificación Grupos de interés	Tipo de planificación/ importancia	Gerentes que responden SI realizan planificación
planificación con socios o clientes	<b>total o alto</b>	<b>69,5%</b>
	medio	14,3%
	reducido o nada	5,4%
planificación con empleados	<b>total o alto</b>	<b>69,1%</b>
	medio	3,6%
	reducido o nada	3,6%
planificación con la junta directiva	<b>total o alto</b>	<b>50,0%</b>
	medio	22,2%
	reducido o nada	16,7%
planificación con proveedores	<b>total o alto</b>	<b>36,4%</b>
	medio	23,6%
	reducido o nada	29,1%
planificación con medios de comunicación	<b>total o alto</b>	<b>27,3%</b>
	medio	40%
	reducido o nada	23,6%
planificación con los reguladores oficiales	<b>total o alto</b>	<b>29,8%</b>
	medio	31,6%
	reducido o nada	28,1%
planificación con la sociedad	<b>total o alto</b>	<b>20,8%</b>
	medio	43,4%
	reducido o nada	24,5%
planificación con otros	<b>total o alto</b>	<b>13,8%</b>
	medio	34,5%
	reducido o nada	31,0%

Los gerentes que sí realizan planificación, con un 69,5% y un 69,1% respectivamente, lleva a cabo una planificación específica con los socios y empleados, siendo estos grupos de interés los que tiene un porcentaje de importancia en la planificación más alto. Un porcentaje de gestores que no supera el 6% consideran que sus acciones son “reducidas o nada” en cuanto a la planificación de la gestión con los socios (5,4%) y con los empleados (3,6%).

Los socios o clientes y los empleados son sin duda dos de los elementos fundamentales para la supervivencia de cualquier empresa (Cárdenas Velásquez & Morocho-Chuncho, 2014), los clientes por ser la razón de ser de cualquier empresa de servicios y los empleados por ser el medio para poder ofertar los servicios a los socios. Por tanto, se constata al igual que con otros estudios que a la hora de planificar, se prioriza sobre todo la planificación en estos grupos de interés (Martínez, 2013; Montañés, 2012).

Otro porcentaje destacado con un 50% en cuanto a la planificación “total o alta” es respecto al grupo de interés de la junta directiva. Este grupo se convierte con los dos anteriores (socios o clientes y empleados) en los tres grupos de interés para aquellos en los que la planificación es mayor, además el porcentaje de gestores (16,7%) que consideran su planificación “nada importante” no supera el 20%.

La junta directiva es responsable de la gestión de del club y poseen fundamentalmente dos intereses particulares. Por una parte, el interés de la dirección, que es el mismo que el resto de los empleados trabajadores que poseen alguna clase de contrato de trabajo. Por otra parte, la dirección tiene una obligación de velar por los intereses de los socios, cuidando la viabilidad de la organización. Esto implica, muchas veces, una responsabilidad muy grande: equilibrar conflictos entre grupos (García-Tascón, 2008), como ser empleados y dueños, en los cuales tal vez la propia conveniencia de los directivos este en juego (Freeman, 1984). La teoría de los stakeholders no establece primacía de un grupo de stakeholders sobre otro (Freeman et al., 2010). Sin embargo, es necesario hacer esta distinción entre directivos y el resto de los empleados, ya que de la actuación de la dirección depende, en gran medida, la supervivencia de la propia organización (Terzolo, 2014).

Con el resto de *stakeholders*, predomina la planificación “media”, porcentajes con una planificación entorno al 13% y el 40%, por tanto bastante inferior a los tres grupos de interés mencionados anteriormente. Supera el 30% en tres grupos de interés (los reguladores oficiales como las instituciones públicas, con un 31.6%, los proveedores con 30.9% y la sociedad con un 30.25%. Para los que habrá que analizar sus principales intereses y la forma en la que poder realizar una planificación dedicándole la importancia acorde al peso que tenga su influencia en la organización (Navajo, 2009; Montañés, 2012), además que posiblemente sea necesario el utilizar herramientas adaptadas para ello, lo cual no sólo requiere de intuición sino también de una fuerte capacidad de análisis (Walker, Bourne, & Shelley, 2008).

En cuanto al porcentaje de planificación que se realiza como “reducido o nulo”, cabe destacar que la valoración del porcentaje supera el 30%, referidos a los grupos de interés de reguladores oficiales (31.6%), para los proveedores (30.9%) y para la sociedad con un 30.25%. Estos grupos tienen una vinculación más cercana al carácter financiero, por lo que se debería analizar por qué se arrojan estos porcentajes tan altos de baja planificación (Uroz et al., 2010).

La realidad es compleja y los grupos de interés que afectan a una organización dependen de la misma organización, la ubicación geográfica, etc. Además, la identificación de *stakeholders* cambia con el tiempo. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de grupos de interés (Gil Lafuente & Paula, 2011).

A nivel general e independientemente de Sí se realiza o NO diagnóstico y/o planificación de los grupos de interés, es destacable que para los gerentes de los grandes clubes de tenis, cada vez más existe la necesidad de atender de forma específica a los grupos de interés. Así en la Tabla 2, se refleja la clasificación final de mayor a menor importancia (ranking) que dan a los grupos de interés, en función de la respuesta “Muy importante” emitida por los gerentes o directivos de cada club.

Destacan tres grupos principalmente con valores por encima del 64%. En primer lugar, con un 71,9%, los socios o clientes; en segundo lugar, con un 69,6%; los empleados y en tercer lugar, con un 64,3%, la junta directiva. El resto de grupos de interés son puntuados de forma más heterogénea, con valores no superiores al 34% y 15%.

**Tabla 2.** Ranking sobre la importancia en la planificación de los grupos de interés para los Gerentes de Grandes Clubes de Tenis

<b>Grupos de interés</b>	<b>Valoración de “Muy importante”</b>
Socios o Clientes	71,9%
Empleados	69,6%
Junta directiva	64,3%
Reguladores oficiales	34%
Sociedad	29,8%
Medios de comunicación	24,5%
Proveedores	15,8%

Aunque los medios de comunicación están en penúltima posición en este estudio, trabajos como el de Podnar & Zlatko (2006) ya venían anunciando de la importancia que tiene las comunicaciones de marketing en la organización para lograr efectos óptimos, para ello se ha de buscar no sólo la clasificación de los diferentes grupos de interés, sino la interacción y comunicación entre todos ellos, y no sólo prestar atención a los clientes o socios.

El ranking de los diferentes grupos de interés, según la importancia que le dan los gerentes sería: socios, en primer lugar, empleados, en segundo lugar, junta directiva, en tercer lugar, proveedores, en cuarto lugar, medios de comunicación, en quinto lugar, reguladores oficiales, en sexto lugar y sociedad, en último lugar, que expresan un ranking muy similar al estudio realizado por Terzolo, donde concluye en su tesis con un orden de importancia referido a los grupos de interés referido muy parecido al estudiado (Terzolo, 2014).

## CONCLUSIONES

---

Se puede destacar de este estudio como conclusión principal, que representa una aproximación a la realidad del pensamiento estratégico, basado en la identificación de los grupos de interés que utilizan los gerentes en los Clubes de Tenis de mayor tamaño en el territorio nacional, sirviendo como base para la mejora de la gestión para este tipo de organizaciones.

La mayoría de los gerentes encuestados, un 89.5%, realiza algún tipo de planificación.

Ante la ausencia de un modelo de pensamiento estratégico basado en los grupos de interés, más de la mitad de los gestores en los grandes Clubes de Tenis de todo el territorio nacional (53.8%), tienen conciencia de mantener satisfechos y complacidos a todos los grupos de interés que se encuentran vinculados a los clubes deportivos y la gran mayoría (92.3%) lo considera muy importante o bastante importante

Los socios o clientes son considerados el grupo de interés más importante. El 69,5% de los gerentes realiza la planificación específica *alta o total* para este *stakeholder*. Seguido de la planificación de los empleados con un 69.1% y del 50% del grupo de la junta directiva. En el resto de grupos de interés no es llevada a cabo una planificación tan profunda y por lo tanto, no son considerados tan importantes puesto que muestran que su importancia es inferior a valores del 37%.

El pensamiento estratégico basado en los grupos de interés exige pensar en el futuro y plantearse las distintas eventualidades que pudieran surgir.

Diseñar la estrategia, adaptada a cada grupo de interés en función de su importancia, puede ayudar a tomar decisiones a diario, en relación a cómo atender las necesidades de los grupos de interés identificados como son: los clientes o socios, junta directiva, empleados, proveedores, medios de comunicación, reguladores oficiales, sociedad y otros.

Como limitaciones de este estudio se destaca, a este estudio análisis cuantitativo, se podría ampliar haciendo un estudio cualitativo del mismo. Así mismo, al ser un modelo sin aplicación previa en este sector no ha sido posible entrar en las experiencias previas que pueden existir y mejorar el citado estudio.

Los resultados de esta investigación, pretenden servir de herramienta práctica y formativa para que los profesionales que decidan dedicarse a la dirección y gestión de clubes deportivos y sociales de tenis, dentro del actual entorno de globalización y competencia, puedan identificar cuáles son los fines más importantes de la organización, elegir las acciones y estrategias más convenientes y manejar los medios a su disposición de la mejor manera para conseguir el objetivo perseguido.

En este sentido se sugiere la posibilidad de estudiar en un futuro, con los mismos criterios de tamaño, una adaptación del modelo a diferentes ámbitos de la gestión de entidades deportivas, tales como Clubes de Golf, Náuticos, de Fútbol, de Baloncesto, etc.

*Conflicto de intereses:* para el desarrollo de este trabajo no ha habido ningún conflicto de intereses.

## REFERENCIAS

---

- Aranda-Ogayar, M. (2015). Análisis de los stakeholders y objetivos de la organización. *Universidad de Jaén, España, en: [www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/TEMA%20stakeholders.doc](http://www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/TEMA%20stakeholders.doc). Consultado el 23/02/2.*
- Aten, K., Howard-Grenville, J., & Ventresca, M.J. (2011). Organizational Culture and Institutional Theory: A Conversation at the Border. *Journal of Management Inquiry, 26*, 1-6. [doi:10.1177/1056492611419790]
- Cagigal, J.M. (1975). El deporte en la sociedad actual. *Madrid, Prensa Española.*
- Cárdenas Velásquez, S. L., & Morocho Chuncho, D. P. (2014). Proyecto de factibilidad para la creación del departamento de responsabilidad social corporativa, para El Quito Tenis y Golf Club, entidad privada dedicada a la prestación de servicios a sus socios e invitados, ubicado al Norte del Distrito Metropolitano de Quito. *Tesis de pregrado. Quito, Universidad Politécnica Salesiana.*
- Comisión de las Comunidades Europeas (2007). Libro Blanco sobre el deporte. *Bruselas, 11.07.2007, COM (2007) 391 final, en: [http://www.fundacionuscdeportiva.org/fileadmin/archivos/pdfs\\_non\\_publicos/LibroBlanco\\_sobre\\_el\\_deporte.pdf](http://www.fundacionuscdeportiva.org/fileadmin/archivos/pdfs_non_publicos/LibroBlanco_sobre_el_deporte.pdf). Consultado el 12/12/2015*
- Clarkson, M.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review, 20(1), 92-117.*

- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc. Reimpresión en 2010 por Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- García-Ferrando, M. (2006). Posmodernidad y Deporte: Entre la Individualización y la Masificación. *Encuesta sobre los hábitos deportivos de los Españoles 2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes-Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García-Ferrando, M., & Llopis-Goig, R. (2011). Ideal democrático y bienestar personal. *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Editorial Consejo Superior de Deportes y Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España, 270 pp.
- García-Tascón, M. (2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. *Tesis doctoral, Toledo, Universidad de Castilla-La Mancha*. Disponible en [http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis\\_MartaGarciaTascon.pdf](http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascon.pdf)
- Gil Lafuente, A.M., & Paula, L.B. (2011). La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11, 71-90.
- George, D., & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Belmont, a. EE.UU.: Wadsworth Publishing Company.
- Gessa-Perera, A., Jiménez, J., & del Amor, M. (2011). La Gestión de las relaciones con los grupos de interés: Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(4), 753-771.
- Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2006). Festival Stakeholder Roles: Concepts and Case Studies. *Event Management*, 10(2-3), 103-122. [ doi:10.3727/152599507780676689].
- Hart, S.L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Jiménez-Moreno, J.J. & Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. *El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares*. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 7- 34.
- Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Martínez-López, R. (2009). Sector público y redistribución. *Temas actuales de economía* 4, 411-440.
- Martínez Alonso, R. (2013). *El manual del estratega*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C. & Mestre, J.A. (2011). Situación actual del personal técnico deportivo en las empresas del sector en la comunidad valenciana. *e-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7(1), 53-66.
- Mestre-Sancho, J.A. (2004). Estrategias de gestión deportiva local. *Barcelona: Editorial Inde*.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Montañés, P. (2012). *Inteligencia Política*. Madrid: Pearson.
- Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. *Madrid: Narcea*.
- Orozco-Silva, E., & Carro-Suárez, J.R. (2002). Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. *Ciencias de la Información*, 33(1), 17-23.
- París, F. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. *Barcelona: Editorial Paidotribo*.
- Pinedo, J.I., & Martín, J.H. (2005). Pensamiento estratégico, teoría de juegos y comportamiento humano. *Indivisa: Boletín de estudios e investigación*, 6, 37-68.
- Podnar, K., & Zlatko, J. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297-308.
- Quesada, S., & Díez, M.D. (2007). Dirección de centros deportivos. *Barcelona: Editorial Paidotribo*.
- Robertson, R. (1992). Globalization: Social Theory and Global Culture. En: *SAGE Publications (Ed.).Vol. 16 of Published in Association with Theory, Culture & Society, Act.2000*. UK: London (p. 211).
- Robertson, R. (2003). Globalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad, en: Monedero, J.C. (coord.) (2003). *Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización*. Editorial Trotta. Madrid, España, pp. 261-284.
- Rovira-Beleta, E. (2003). Libro blanco de la accesibilidad. *Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña*.
- Sené, M.L. (2003). Aplicación de indicadores de desempeño para la inteligencia empresarial. *INTEMPRES*, 20, 16-18.
- Terzolo, M.S. (2014). Aplicación de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar de Plata. *Trabajo de Tesis de Maestría para optar a la Maestría en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina*.
- Thomas, J., & Nelson, J. (2007). Métodos de investigación en actividad fisi- ca. *Barcelona: Editorial Paidotribo*.
- Uroz, J.M., Plaza, J.A., & De Burgos, J. (2010). Grupos de interés y gestión deportiva: Un estudio aplicado a la UD Almería. *Almería: Universidad de Almería*.
- Venancio, L. (2005). Globalización: Desarrollo local y sociedad civil. *Università Degli Studi Di Bologna en el Año Académico*.
- Walker, D.H.T., Bourne, L.M., & Shelley, A. (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645-658. [ doi: 10.1080/01446190701882390].
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.
- Wolfe, R.A., Weick, K.E., Usher, J.M., Terborg, J.R., Poppo, L., Murrell, A.J., Dukerich, J.M., ... & Jourdan, J.S. (2005). Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14, 182-210. [ doi:10.1177/1056492605275245]