

**DISEÑO DE PROCESOS ADECUADOS A LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL: CASO CENTRO DE ENTRENAMIENTO MATSOGI**

**DANIELA PRADO GARCÉS  
SARA DEL MAR GARAVITO CARVAJAL**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL VALLE  
SANTIAGO DE CALI  
2019**

**DISEÑO DE PROCESOS ADECUADOS A LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL: CASO CENTRO DE ENTRENAMIENTO MATSOGI**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DANIELA PRADO GARCÉS  
SARA DEL MAR GARAVITO CARVAJAL**

**DIRECTORA:  
MIRYAM ESCOBAR VALENCIA**

**CODIRECTORA:  
LAURA SALAS ARBELAEZ**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL VALLE  
SANTIAGO DE CALI  
2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Son muchas las personas a las que agradecer, son muchos los que han aportado un grano de arena a nuestra formación y que nos han guiado durante éstos años, por ello no nos alcanzan las palabras para todos pero sepan que ustedes hacen parte de lo que hemos logrado.*

*Agradecemos especialmente a Dios, a nuestras familias que tanto apoyo nos han brindado, al alma mater que nos acogió y al programa al que pertenecemos, a nuestras directoras por la paciencia y su conocimiento, a la empresa que nos abrió sus puertas y por último pero no menos importantes a nuestros compañeros de vida, esos que tanto amamos.*

## TABLA DE CONTENIDO

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                | 8  |
| INTRODUCCIÓN .....                           | 9  |
| CAPITULO 1: EL PROBLEMA .....                | 12 |
| 1.1    DEFINICION DEL PROBLEMA .....         | 12 |
| 1.1.1    Antecedentes organizacionales ..... | 12 |
| 1.1.2    Antecedentes académicos .....       | 15 |
| 1.1.3    Aproximación .....                  | 18 |
| 1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....        | 19 |
| 1.3    OBJETIVOS.....                        | 19 |
| 1.3.1    General.....                        | 19 |
| 1.3.2    Específicos .....                   | 20 |
| 1.4    JUSTIFICACIÓN.....                    | 20 |
| 1.5    METODOLOGIA .....                     | 22 |
| 1.5.1    Tipo de estudio.....                | 22 |
| 1.5.2    Enfoque .....                       | 22 |
| 1.5.3    Fuentes de información.....         | 22 |
| 1.5.4    Técnicas de recolección .....       | 23 |
| 1.5.5    Fases de ejecución.....             | 23 |
| CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL .....          | 26 |
| 2.1    MARCO TEÓRICO.....                    | 26 |
| 2.2    MARCO CONTEXTUAL .....                | 46 |
| 2.3    MARCO LEGAL .....                     | 48 |
| CAPITULO 3. RESULTADOS.....                  | 51 |
| 3.1    DIAGNÓSTICO.....                      | 51 |
| 3.1.1    Análisis de entornos.....           | 51 |
| 3.1.2    Análisis interno .....              | 78 |
| 3.1.3    Matrices EFE, EFI Y DOFA.....       | 92 |
| 3.2    ESTRATEGIA Y MAPA ESTRATÉGICO .....   | 95 |
| 3.3    ESTRUCTURA FUNCIONAL .....            | 96 |

|                                                 |                                    |     |
|-------------------------------------------------|------------------------------------|-----|
| 3.4                                             | CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO .....  | 99  |
| 3.5                                             | CADENA DE VALOR .....              | 100 |
| 3.6                                             | MAPA DE PROCESOS.....              | 102 |
| 3.7                                             | CARACTERIZACIONES .....            | 103 |
| 3.7.1                                           | Macroproceso de enseñanza .....    | 104 |
| 3.7.2                                           | Macroprocesos de mercadeo .....    | 105 |
| 3.8                                             | MODELACIÓN DE PROCESOS .....       | 106 |
| 3.8.1                                           | Macroproceso de enseñanza .....    | 106 |
| 3.8.2                                           | Macroprocesos de mercadeo .....    | 110 |
| 3.9                                             | OBJETIVOS.....                     | 113 |
| 3.8.1                                           | Objetivo línea estratégica 1 ..... | 113 |
| 3.8.2                                           | Objetivo línea estratégica 2 ..... | 114 |
| 3.8.3                                           | Objetivo línea estratégica 3 ..... | 114 |
| 3.8.4                                           | Objetivo línea estratégica 4 ..... | 115 |
| 3.8.5                                           | Objetivo línea estratégica 5 ..... | 115 |
| 3.8.6                                           | Objetivo línea estratégica 6 ..... | 116 |
| 3.10                                            | INDICADORES .....                  | 117 |
| 3.1                                             | BALANCED SCORECARD .....           | 121 |
| CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... |                                    | 124 |
| CAPITULO 5: BIBLIOGRAFIA .....                  |                                    | 128 |
| ANEXOS.....                                     |                                    | 131 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Antecedentes académicos .....                                      | 15  |
| Tabla 2. Aproximación .....                                                 | 18  |
| Tabla 3. Visitas de observación al Centro de Entrenamiento Matsogi .....    | 23  |
| Tabla 4. Artículos aplicables de la Ley 181 de 1995 .....                   | 50  |
| Tabla 5. Entorno geográfico y ambiental.....                                | 54  |
| Tabla 6. Proyección poblacional.....                                        | 56  |
| Tabla 7. Entorno social y demográfico .....                                 | 58  |
| Tabla 8. Entorno cultural .....                                             | 64  |
| Tabla 9. Entorno político .....                                             | 67  |
| Tabla 10. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio.....              | 69  |
| Tabla 11. Tasa de captación.....                                            | 71  |
| Tabla 12. Tasas de colocación .....                                         | 71  |
| Tabla 13. Entorno económico .....                                           | 72  |
| Tabla 14. Normatividad .....                                                | 72  |
| Tabla 15. Entorno jurídico .....                                            | 76  |
| Tabla 16. Entorno tecnológico.....                                          | 78  |
| Tabla 17. Variables de planeación .....                                     | 79  |
| Tabla 18. Variables de organización.....                                    | 81  |
| Tabla 19. Variables de dirección .....                                      | 82  |
| Tabla 20. Variables de control.....                                         | 83  |
| Tabla 21. Variables de control.....                                         | 84  |
| Tabla 22. Variables de gestión y situación comercial.....                   | 86  |
| Tabla 23. Variables de gestión y situación contable y financiera.....       | 88  |
| Tabla 24. Variables de procesos y producción .....                          | 91  |
| Tabla 25. Variables de gestión humana .....                                 | 91  |
| Tabla 26. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE.....                 | 92  |
| Tabla 27. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI .....                | 93  |
| Tabla 28. Matriz DOFA.....                                                  | 94  |
| Tabla 29 Cadena de Valor.....                                               | 101 |
| Tabla 30. Relación de líneas estratégicas con procesos y macroprocesos..... | 116 |

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Identificación de problemas: Diagrama de espina de pescado .....              | 14  |
| Figura 2. Etapas de planeación estratégica .....                                        | 30  |
| Figura 3. Proceso estratégico .....                                                     | 31  |
| Figura 4. Matriz EFI - EFE .....                                                        | 34  |
| Figura 5. Manejo de procesos .....                                                      | 41  |
| Figura 6. Logo Centro de Entrenamiento Matsogi .....                                    | 48  |
| Figura 7. Participación porcentual según estrato 2015 .....                             | 57  |
| Figura 8. Participación de ciudadano en actividades deportivas y recreativas 2015. .... | 62  |
| Figura 9. Asistentes a las carreras apoyados por la Secretaría de Deporte 2015.....     | 63  |
| Figura 10. Programas que fomentan el deporte y la recreación en Cali .....              | 65  |
| Figura 11. Federaciones Cali .....                                                      | 66  |
| Figura 12. Satisfacción con la oferta recreativa y deportiva en Cali .....              | 66  |
| Figura 13. Comportamiento TRM últimos 6 meses 2018.....                                 | 69  |
| Figura 14. Matriz Interna - Externa .....                                               | 95  |
| Figura 15. Mapa estratégico.....                                                        | 96  |
| Figura 16. Estructura organizacional actual.....                                        | 97  |
| Figura 17. Estructura organizacional propuesta.....                                     | 97  |
| Figura 18. Mapa de procesos .....                                                       | 103 |

## RESUMEN

Actualmente en la ciudad de Cali se puede observar una gran cantidad de empresas enfocadas en el sector deportivo o de entrenamiento físico, ya sea mediante la práctica de una disciplina deportiva como es el caso de las escuelas de fútbol, natación, patinaje, etc., o mediante la práctica de artes marciales, adicionalmente los gimnasios son una opción práctica para muchas personas. A pesar de ser un sector en crecimiento y que cuenta con innumerables escuelas, clubes y ligas, las empresas que surgen en muchos casos carecen de organización administrativa que soporte el desarrollo que busca tener este sector no solo en el Valle sino a nivel nacional.

En este orden de ideas, el presente trabajo surge de la necesidad de formalizar una academia de Taekwon-Do ITF, arte marcial coreano practicado alrededor del mundo, la cual surge de forma empírica y que en la búsqueda de crecimiento requiere definir su norte mediante una planeación estratégica adecuada que sienta los lineamientos para organizarse internamente, definir y diseñar los procesos claves que permitirán responder eficientemente a los clientes tanto internos como externos y al entorno tan dinámico al que se enfrenta.

**Palabras clave:** sector deportivo, artes marciales, organización administrativa, planeación estratégica, procesos, clientes, entorno.



## INTRODUCCIÓN

El ser humano ha realizado desde hace tiempo actividades físicas lúdicas, competencias y entrenamientos que a lo largo de la historia han ido evolucionando, perfeccionándose desde sus inicios que muchos sitúan, al igual que otras incontables disciplinas, en la Grecia clásica, cuando como parte de sus ritos, los juegos lúdicos estaban cargados de competencia y la búsqueda del equilibrio mental y espiritual, la perfección. El deporte ha jugado desde entonces un papel importante en los diferentes ámbitos sociales y ha dado al ser como individuo un reto constante de superación, ha servido en la sociedad como factor de desarrollo de cualidades morales y de guía de conducta para los miembros de una ciudadanía; ha influido directamente en la política, la religión y la economía (Elias & Dunning, 1992), es así como actualmente no solo se expresa en las grandes competencias mundiales, su mayor riqueza se encuentra en donde empieza la cadena deportiva, es decir en las escuelas y pequeños clubes deportivos, en donde se inicia la práctica deportiva.

Teniendo en cuenta la importancia que ha significado el deporte para la humanidad, muchos países conocedores de los beneficios de su promoción, han creado sistemas deportivos sólidos no sólo a nivel público sino también privado, los cuales de la mano logran resultados notorios, expresados principalmente en las competencias internacionales, es evidente que esto depende en gran medida del concepto que se adopte de deporte y la relevancia que se le dé a éste. En Colombia por ejemplo, se define el deporte como “la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.” (Ley 181 de 1995)

Si bien en Colombia existe el sistema nacional del deporte y se han llevado a cabo esfuerzos para fortalecer el sector deportivo, en algunos casos se presenta un alto grado de informalidad, tal es el caso del estudio que atañe a este trabajo, muchas de las academias de diferentes disciplinas que se encuentran establecidas en la ciudad son emprendimientos que carecen de formalización en su estrategia, estructura y por ende en sus procesos, son empresas que se han formado poco a poco y que de una u otra forma han logrado establecerse en el mercado competitivo.

Con el fin de dar una solución a dicha situación, el presente trabajo realiza una asesoría al Centro de Entrenamiento Matsogi, una academia de Taekwon-do ITF, arte marcial coreana fundada en 1955 por el General Choi Hong Hi considerado padre de ésta; el Taekwon-Do actualmente tiene dos grandes líneas, una de ellas es la llamada Federación Mundial de Taekwon-do (WTF por sus siglas en inglés) la cual compite en las olimpiadas, por otra parte la Federación Internacional de Taekwon-do (ITF por sus siglas en inglés) a la cual pertenece el caso de estudio en la ciudad de Cali.

El Centro de Entrenamiento Matsogi se encuentra ubicado en el barrio 1 de Mayo y lleva a cabo las clases en la sede de la Junta de Acción Comunal, los resultados de la asesoría realizada a éste emprendimiento se presenta en este trabajo de la siguiente manera:

Capítulo I, se realiza la formulación de la pregunta problema, partiendo desde los antecedentes organizacionales y académicos, se plantean los objetivos de la asesoría tanto el general como aquellos específicos y a partir de ellos se desarrolla la justificación y se describe la metodología utilizada.

El capítulo II corresponde al marco referencial compuesto por los marcos teórico, contextual y legal que le servirán al lector para situarse en el tema a tratar desde el aspecto académico, organizacional y normativo.

El capítulo III contiene los resultados de la asesoría según los objetivos específicos planteados, de esa forma el lector encontrará un diagnóstico organizacional tanto interno como externo que tendrá como producto un análisis DOFA que permitirá definir tanto la estrategia para la academia como la estructura que más le conviene a la misma, una vez conociendo que estrategia debe seguir la estructura, es posible definir y diseñar los procesos claves de la misma, para ellos se hace uso de la cadena de valor y se crea el mapa de procesos organizacional a partir del cual se caracterizan los macroprocesos y se define para ellos un flujograma, por otra parte se establece el sistema de objetivos e indicadores de cada línea estratégica definida desde la planeación haciendo uso de la herramienta del Balanced Scorecard que permitió evidenciar la congruencia entre el nivel operativo y táctico con el nivel estratégico de la organización.

Por último el capítulo IV concluirá y presentará las recomendaciones que se consideran pertinentes para que el Centro de Entrenamiento Matsogi pueda llevar a feliz término la formalización de su estructura y de sus procesos, teniendo presente que el proceso de mejora tal como lo menciona Harrington es una proceso continuo que requiere trabajo y esfuerzos constantes.

## **CAPITULO 1: EL PROBLEMA**

### **1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA**

A continuación, se presentan los antecedentes tanto organizacionales como académicos, los primeros ayudarán al lector a tener una noción de las falencias, problemas y/o oportunidades de mejora que se han detectado durante la asesoría; los segundos, por su parte, muestran los resultados de la pesquisa llevada a cabo bibliográficamente, ambos realizados con el fin de evidenciar la pertinencia del presente trabajo.

#### **1.1.1 Antecedentes organizacionales**

El Centro de entrenamiento Matsogi es un emprendimiento que inició de forma empírica, su dueño e instructor se encarga de todos los aspectos que la academia demanda y aunque hasta el momento ha funcionado bien, se pueden presentar mejoras en la organización pues actualmente no se le da la importancia que merece a temas como el marketing, la contabilidad, el direccionamiento estratégico o la definición y claridad de los procesos que se llevan a cabo en Matsogi y que son necesarios para su funcionamiento, el emprendimiento además ha tenido intermitencia en su operación y es complejo pensar en dejar a cargo a un tercero al frente del negocio pues no se tiene definido claramente las actividades que se deben ejecutar para que la academia prospere.

Por otra parte, se deja a un lado, en cierta medida, la atención al cliente no porque no se tenga la disponibilidad para brindar un buen servicio sino porque al estar una sola persona a cargo y al mismo tiempo ser instructor, no se cuenta con el tiempo suficiente para acaparar todos los aspectos que el servicio al cliente pueden requerir; por ejemplo, al finalizar las clases con los niños, un 90% de los días de clases los padres tienen inquietudes o pagos de mensualidad que

hacer, si bien el gerente los atiende rápidamente antes de iniciar la clase para adultos, en muchas ocasiones ésta situación retrasa el comienzo de esa segunda hora de clase y la atención a los padres no se realiza de manera óptima.

Un inconveniente es el alto grado de dependencia que se tiene para aspectos como el trámite administrativo de los exámenes, pues al pertenecer a una Federación Internacional se está sujeto a tiempos de trámite y disponibilidad, adicionalmente no existe una comunicación asertiva y fluida con dicho ente, pues en Colombia la estructura del Taekwon-Do ITF aún no es muy sólida lo que afecta no sólo en el manejo administrativo que se pueda dar a las academias sino también en cuanto a la constante necesidad de actualización que se requiere en aspectos de técnicas y directrices internacionales. Actualmente el contacto directo con la Federación Internacional está en cabeza del grado mayor y presidente de la Asociación ARCO a la que está adscrito el Centro de Entrenamiento Matsogi, lo que centraliza la información y los trámites que se deben gestionar en el ámbito internacional.

En este orden de ideas es importante mencionar que la Asociación ARCO está conformada por varios instructores del Valle del Cauca, los cuales decidieron unirse para ser reconocidos como asociación frente a la Federación Internacional de Taekwon-Do (ITF). Cada instructor después de alcanzar cierto grado en su formación tiene la posibilidad de crear escuela, sin embargo hay un freno cultural pues muchos de los alumnos no ven la disciplina como una opción de vida y mucho menos laboral, en gran medida por la falta de estructuración de la asociación, la cual si se solidifica podría llegar a ser una opción más atractiva para los alumnos al mostrar mayor confianza y proyección en un horizonte de tiempo considerable, es así como del total de alumnos que alcanzan el grado suficiente para formar escuela tan solo un porcentaje de entre el 1% y el 5% lo hacen, por lo que se hace necesario impulsar a más personas a formar escuela, con el fin

de fortalecer la estructura del Taekwon-Do ITF en el país, un pionero del modelo de negocio que plantea esta disciplina es Argentina en donde se ha logrado masificar la práctica de esta arte marcial, por ejemplo, la Federación Argentina de Taekwon- DO ITF está compuesta actualmente por 34 integrantes en los que cada uno cuenta con su propia organización (“Federación Argentina de Taekwon-Do,” n.d.) de esta forma la estructura organizacional que posee este país en cuanto a esta disciplina es bastante sólida y muchos de los alumnos optan por el Taekwon-DO como una alternativa laboral con una rentabilidad muy atractiva, que va en aumento al avanzar de grado en el arte marcial.

**Figura 1. Identificación de problemas: Diagrama de espina de pescado**



**Fuente:** Elaboración propia

## 1.1.2 Antecedentes académicos

Tabla 1. Antecedentes académicos

| ANTECEDENTES ACADÉMICOS                |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |                                                                                                                                                                |                                   |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesis o trabajos de grado relacionados |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |                                                                                                                                                                |                                   |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| No.                                    | TÍTULO                                                                                                                                                                                                                                                                        | AUTOR                            | PUBLICACIÓN                                                                                                                                                    | TESIS                             | SECTOR                                         | RESUMEN                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1                                      | Creación de una empresa de una Escuela De Taekwondo Kwan Do                                                                                                                                                                                                                   | Reinaldo Alberto Orejaren Torres | Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Ingeniería Programa de Ingeniería Industrial Bogotá, Colombia                                                     | Creación de empresa               | Deporte                                        | Acerca de la creación de una escuela de Taekwondo KWAN, de formación deportiva del Taekwondo orientada para niños entre los 8 y 17 años, en la ciudad de Bucaramanga, innovando con el servicio de acompañamiento médico para la atención de primeros auxilios y asistencia en fisioterapia. |
| 2                                      | Influencia de la práctica de Taekwondo en el bienestar de un grupo de niños de un taller vecinal                                                                                                                                                                              | Felipe Riveros Araya             | Universidad Academia de Humanismo Cristiano Programa de Psicología Santiago de Chile                                                                           | Tesis científica de investigación | Psicoanálisis                                  | Hace alusión a cómo potenciar espacios de bienestar que además contribuyan al desarrollo de habilidades en los niños relacionadas con la autoconfianza, el respeto por lo demás, el compañerismo, etc.                                                                                       |
| 3                                      | “Propuesta metodológica para desarrollar habilidades sociales y disminuir las conductas agresivas a través de la práctica deportiva del taekwondo para los alumnos del curso de quinto año básico de la escuela “Luis Muñoz Burboa”, Sector Agüita De La Perdiz, Concepción”. | Javier Marcelo Guzmán Saravia    | Federación Nacional Deportiva de Taekwondo Santiago de Chile                                                                                                   | Tesis científica de investigación | Social y Psicoanálisis                         | Esta es una propuesta metodológica por medio de un taller de Taekwondo, que permita desarrollar habilidades sociales y disminuir las conductas agresivas entre los niños del establecimiento educativo “Luis Muñoz Burboa” F - 560, ubicado en Michimalongo n° 22.                           |
| 4                                      | Evolución de la potencia de piemas en sucesivos combates de Taekwondo.                                                                                                                                                                                                        | Jesus R. Cañadillas Mathías      | Universidad de Granada Programa de Actividad Física y Salud, Granada, España                                                                                   | Tesis doctoral                    | Educación deportiva                            | Tiene como objeto analizar el efecto de la potencia de las piemas en sucesivos combates de Taekwondo.                                                                                                                                                                                        |
| 5                                      | Eficacia de la kinefilaxia en la práctica de Taekwon-Do ITF                                                                                                                                                                                                                   | Natalia Avellaneda romero        | Universidad Fasta Facultad de Ciencias Médicas Programa de Literatura en Kinesiología, Argentina                                                               | Tesis científica de investigación | Estudio Médico Científico                      | Pretende desarrollar y establecer instrumentos de entrenamientos y el nivel de adecuación kinésico como agente kinefiláctico.                                                                                                                                                                |
| 6                                      | Las cualidades volitivas en los alumnos de Taekwondo Del Campus Central de la Universidad De San Carlos de Guatemala                                                                                                                                                          | Thelma Maribel Ayala Lemus       | Universidad Galileo Facultad De Ciencia Y Tecnología Del Deporte Programa de Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas, Guatemala                        | Tesis científica de investigación | Gestión Deportiva                              | Estudio a equipo deportivo de Taekwondo, con el fin de evidenciar la incidencia de los aspectos psicológicos en el entrenamiento deportivo y su incidencia en el desarrollo integral del deportista.                                                                                         |
| 7                                      | Tesis de Taekwondo                                                                                                                                                                                                                                                            | Jose Manuel Rivera Mendoza       | Federación Mexicana de Taekwondo AC, México                                                                                                                    | Tesis científica de investigación | Historia del Taekwondo                         | Historia del Taekwondo como arte marcial moderno, destaca su fundamento, variedad, técnicas, desarrollo y estrategias del deporte.                                                                                                                                                           |
| 8                                      | Plan de negocios para la creación de una escuela de artes marciales y defensa personal en la Ciudad de Bogotá                                                                                                                                                                 | Jorge Eduardo Pinzón Villamil    | Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Administración de Empresas Área de Emprendimiento. Bogotá D.C. | Creación de empresa               | Plan de negocios de Programa de emprendimiento | El proyecto de creación de escuela de artes marciales y defensa personal, Jeet Kune Do Colombia Ltda, la cual busca prestar servicios de enseñanza, específicamente ofrecerá programas formación y entrenamiento en artes marciales y defensa personal.                                      |
| 9                                      | Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una revista de Artes Marciales Mixtas “EMMA” en la Ciudad de Quito.                                                                                                                                                     | Andres Guillermo Aguilar Sucasi  | Universidad de las Américas Escuela de Marketing Tecnología de Marketing Quito, Ecuador.                                                                       | Creación de empresa               | Medios Escritos                                | Objetivo del proyecto es la creación de una revista de Artes Marciales Mixta, con el fin de brindar al público un medio de entretenimiento, cuyo contenido incluya información verídica y actual acerca de este Arte.                                                                        |
| 10                                     | ‘Prospectiva del Desarrollo Deportivo: Visiones de Futuro del Sistema Deportivo Colombiano’                                                                                                                                                                                   | Dario Espinal                    | Universidad del Valle Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración Doctorado en Administración Cali, Colombia                                        | Tesis Doctoral Laureada           | Administración Deportiva                       | Identifica las distintas visiones de futuro de los actores del sistema deportivo colombiano, con el fin de brindar un marco para la investigación y planeación del desarrollo deportivo, desde la visión de la prospectiva.                                                                  |

Los antecedentes académicos referentes al deporte son innumerables, en la **tabla 1** se pueden observar algunos de los que se consideraron afines de algún modo con el presente trabajo, a continuación, clasifican dichos trabajos de acuerdo con el tema al que hacen referencia:

Felipe Riveros Araya en su tesis hace referencia a la influencia de la práctica del Taekwon-Do en el crecimiento psíquico de los niños, por otra parte, Javier Marcelo Guzmán basa su tesis en la posibilidad que brinda el arte marcial para desarrollar habilidades sociales y psicológicas en los niños, mientras que Thelma M. Ayala se enfoca en las habilidades volitivas de los practicantes de Taekwon-Do en un caso de estudio específico, como se puede observar éstos tres trabajos tienen un común denominador, se enfocan en las características psicológicas y sociales que aporta el arte marcial a quienes la practican.

Un segundo grupo son aquellos autores que se centran en aspectos como la investigación de la evolución de la práctica del arte marcial, ya sea a nivel de rendimiento deportivo, como es el caso de la tesis doctoral de Jesus R. Cañadillas quien evalúa la potencia de las piernas durante una serie de combates; o a nivel de su historia como arte marcial moderno tal como lo plantea José Manuel Rivera en su tesis de investigación.

Muchos otros autores se inclinan por el aspecto médico que es inherente al deporte y en este caso a las artes marciales, en este ámbito se puede mencionar el trabajo desarrollado por Natalia Avellaneda quién en su tesis científica de investigación hace referencia al efecto de la aplicación de la kineflaxia como práctica de cuidado y mejoramiento del ser en las prácticas del Taekwon-do.

Por último, los trabajos de Reinaldo Alberto Orejan, “Creación de una empresa de una Escuela de Taekwondo Kwan Do”; José E. Pinzón , “Plan de negocios para la creación de una escuela de



artes marciales y defensa personal en la Ciudad de Bogotá”; Andrés G. Aguilar, “Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una revista de Artes Marciales Mixtas “EMMA” en la Ciudad de Quito” y Darío Espinal con su tesis doctoral laureada de “ Prospectiva del Desarrollo Deportivo: Visiones de Futuro del Sistema Deportivo Colombiano”, son los más cercanos al enfoque del presente trabajo, pues su ámbito es administrativo y como ellos es posible encontrar propuestas académicas que desarrollan el componente estratégico en organizaciones deportivas, sin embargo, no se evidenció en la búsqueda realizada un trabajo que trate en detalle los procesos claves de una academia de artes marciales, ni el diseño apropiado de éstos, si bien es un tema que no se puede generalizar en cuanto, cada organización posee características diferentes, se puede observar que no ha sido estudiado el caso de una organización que en el ámbito expuesto haya formulado su estrategia y estructura, diseñando los procesos que le permitirán participar competitivamente su mercado objetivo.

Para continuar se realizó una aproximación a la pregunta problema, la cual se llevó a cabo mediante una herramienta que califica bajo criterios de pertinencia y viabilidad una serie de temáticas dadas. Las temáticas seleccionadas se extraen de las falencias y problemas detectados en el apartado de antecedentes organizacionales y fueron calificados con base en los criterios mencionados en la fila superior de la tabla 2; las temáticas con los puntajes más altos se presentan posteriormente en el resultado de viabilidad y servirán como base para la formulación de la pregunta problema del presente trabajo.

### 1.1.3 Aproximación

Tabla 2. Aproximación

| No. | Criterios de evaluación para las tematicas                                                                                     | PERTINENCIA                                      |                                                |                                         |                                                                | RESULTADOS<br>PERTINENCIA | VIABILIDAD                                               |                                             |                                                  |                                                                        |                                        |                                                                          | RESULTADOS<br>VIABILIDAD |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|     |                                                                                                                                | Califique la necesidad del tema en la actualidad | Califique la novedad del tema en la actualidad | Califique lineamientos de investigacion | Califique el impacto que puede tener un analisis sobre el tema |                           | Califique la disponibilidad de información sobre el tema | Califique el interes nacional sobre el tema | Califique el interes internacional sobre el tema | Califique disponibilidad del tiempo requerido para desarrollar el tema | Califique el beneficio para la empresa | Califique interes de la dirección de la empresa por el tema a investigar |                          |
| 1   | ¿Posee la empresa el suficiente nivel de formalización para incursionar en diferentes esferas del negocio?                     | 4                                                | 2                                              | 3,5                                     | 4                                                              | 13,5                      | 5                                                        | 3                                           | 3                                                | 4                                                                      | 5                                      | 5                                                                        | 25                       |
| 2   | ¿Tiene la empresa identificados los procesos claves para tener un adecuado funcionamiento?                                     | 4                                                | 2                                              | 4,5                                     | 5                                                              | 15,5                      | 5                                                        | 4                                           | 4                                                | 4,5                                                                    | 5                                      | 5                                                                        | 27,5                     |
| 3   | ¿Qué tipo de estrategia de mercadeo es más viable y efectiva para una organización deportiva?                                  | 5                                                | 2                                              | 5                                       | 5                                                              | 17                        | 4                                                        | 2                                           | 3                                                | 3,5                                                                    | 4                                      | 3                                                                        | 19,5                     |
| 4   | ¿La organización se encuentra preparada para afrontar la competencia del sector?                                               | 3,5                                              | 2                                              | 3                                       | 3,5                                                            | 12                        | 3,5                                                      | 2                                           | 3                                                | 3,5                                                                    | 4                                      | 3                                                                        | 19                       |
| 5   | ¿Sabe la organización qué tipo de estructura le conviene implementar de acuerdo con sus objetivos estratégicos?                | 4                                                | 4                                              | 4                                       | 4,5                                                            | 16,5                      | 5                                                        | 3                                           | 4                                                | 4                                                                      | 5                                      | 5                                                                        | 26                       |
| 6   | ¿Tiene clara la organización sus objetivos estratégicos y qué planes de acción desarrollar para ejecutarlos?                   | 4                                                | 3                                              | 4                                       | 5                                                              | 16                        | 5                                                        | 4                                           | 4                                                | 3                                                                      | 4,5                                    | 4,5                                                                      | 25                       |
| 7   | ¿Posee la empresa los recursos financieros suficientes para cubrir sus gastos operativos y administrativos actuales y futuros? | 3                                                | 2                                              | 3                                       | 4                                                              | 12                        | 4                                                        | 4                                           | 3                                                | 4                                                                      | 3,5                                    | 3                                                                        | 21,5                     |
| 8   | ¿Requiere la empresa buscar opciones de financiación para ejecutar sus objetivos estratégicos?                                 | 4,5                                              | 2,5                                            | 3                                       | 4                                                              | 14                        | 4                                                        | 4                                           | 3                                                | 4                                                                      | 3,5                                    | 4                                                                        | 22,5                     |
| 9   | ¿Tiene identificados geográficamente a sus clientes potenciales?                                                               | 3,5                                              | 3                                              | 3                                       | 3,5                                                            | 13                        | 4                                                        | 3,5                                         | 3,5                                              | 3,5                                                                    | 4                                      | 3,5                                                                      | 22                       |
| 10  | ¿Conoce la empresa el ritmo de crecimiento o decrecimiento que ha presentado a lo largo de su operación?                       | 4                                                | 2,5                                            | 4                                       | 3,5                                                            | 14                        | 3,5                                                      | 4                                           | 4                                                | 4                                                                      | 4                                      | 3,5                                                                      | 23                       |
|     |                                                                                                                                | 39,5                                             | 25                                             | 37                                      | 42                                                             | 143,5                     | 43                                                       | 33,5                                        | 34,5                                             | 38                                                                     | 42,5                                   | 39,5                                                                     | 231                      |

## **Resultado de viabilidad**

- ¿Tiene la empresa identificados los procesos claves para tener un adecuado funcionamiento?  
resultado 27,5 puntos de 231.
- ¿Sabe la organización qué tipo de estructura le conviene implementar de acuerdo con sus objetivos estratégicos? resultado 26 puntos de 231.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **La pregunta problema.**

¿Cuál es el diseño adecuado de los procesos claves que debe tener el Centro de Entrenamiento Matsogi de acuerdo con su estructura y estrategias?

### **Sub-preguntas:**

- ¿Cuál es la estrategia del Centro de Entrenamiento Matsogi?
- ¿Cuál es la estructura adecuada de Matsogi de acuerdo con la estrategia definida?
- ¿Cuáles son los procesos claves de Matsogi que permiten su adecuado funcionamiento?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 General**

Diseñar los procesos claves del Centro de Entrenamiento Matsogi de forma que éstos contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización permitiendo el funcionamiento de la empresa.

### **1.3.2 Específicos**

- a.** Diagnosticar el entorno tanto interno como externo de la organización.
- b.** Definir las estrategias del Centro de Entrenamiento Matsogi de acuerdo con el análisis interno y externo de la organización.
- c.** Diseñar la estructura organizacional adecuada que permita la ejecución eficaz de la estrategia definida.
- d.** Identificar los procesos claves para el adecuado funcionamiento del Centro de Entrenamiento Matsogi a partir de la estructura y la estrategia de la empresa.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En el mercado nacional hay una creciente oleada de pequeñas y medianas empresas que buscan un lugar entre un mar de competencia, muchas de ellas conformadas y funcionando gracias a un esfuerzo incansable de sus propietarios quienes, en la mayoría de los casos, sin mucho conocimiento sobre administración se arriesgan a soñar con un negocio propio que les permite mejorar su calidad de vida y la de su familia.

En el marco de un gran renglón de informalidad y negocios de turno, el presente trabajo se realiza por tres razones en general, la primera para contribuir al crecimiento del Centro de Entrenamiento Matsogi, un emprendimiento como muchos de los que conforman el renglón de pequeñas y medianas empresas de la economía colombiana y a los que en muchas ocasiones asesorías como ésta le permiten organizar mejor el negocio, formalizarlo un poco más y solidificarse. En ese orden de ideas este trabajo se desarrolla para que la academia de Taekwon-Do pueda establecer una planeación estratégica que le permita alcanzar sus objetivos de

crecimiento y establecer unos procesos sólidos que sirvan de cimiento para la consolidación de su adecuado funcionamiento; como una forma de devolver a la sociedad parte del conocimiento adquirido y contribuir al desarrollo de la región.

Por otra parte, la creación de este trabajo, su desarrollo y aplicación han permitido aplicar los conocimientos y las herramientas que la administración de empresas ofrece, sus resultados a nivel académico servirán ya sea de guía para otros emprendimientos enfocados en el sector deportivo o para aquellas pequeñas y medianas empresas que quieran desde sus bases dar la importancia que requieren los procesos de su organización partiendo desde una planeación estratégica acorde a sus objetivos. Es importante resaltar que, como bien es sabido, cada organización deberá, acorde a su especificidad, adaptar la metodología a utilizar, pues al tratarse de un caso de estudio es imposible generalizar las conclusiones a las que se llegue con este trabajo.

Por último y no menos importante, es el aporte profesional que los resultados de este trabajo dan a sus autores, en cuanto proporciona experiencia al momento de aterrizar conceptos y metodologías teóricas en un ámbito práctico, en el que muchas de las características que se plantean en el ambiente académico no siempre están presentes o requieren ciertas adaptaciones para su adecuado aprovechamiento. Es entonces indispensable para un administrador “chocarse” con realidades diversas presentes en el entorno organizacional que le presentan retos profesionales que contribuyen a su formación integral, son este tipo de ejercicios los que enriquecen la labor.

## **1.5 METODOLOGIA**

### **1.5.1 Tipo de estudio**

Los estudios de tipo exploratorio según Hernández, Fernández & Baptista (2010) tienen el objetivo de investigar un tema poco estudiado y se usa en los casos en los que existen ideas poco desarrolladas o vagamente relacionadas con el tema que se estudia, de igual forma suele usarse en los casos en los que el investigador quiere indagar sobre el tema desde una nueva perspectiva, no tienen un fin específico, sino que permiten determinar tendencias, definir áreas, contextos o situaciones.

En cuanto al tipo descriptivo Hernández et al. (2010) refiere que este tipo de investigación “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.80). No indica relaciones entre variables, únicamente mide o recoge información sobre los conceptos o variables que estudia.

En ese orden de ideas el presente trabajo es exploratorio descriptivo en cuanto toma características de ambos tipos de investigación.

### **1.5.2 Enfoque**

El enfoque de este trabajo es cualitativo pues es un enfoque que tal como lo define utiliza recolección de datos no numéricos para desarrollar preguntas e hipótesis, es un enfoque flexible que no se mueve entre los hechos y la interpretación, su secuencia varía dependiendo de la particularidad del estudio que se lleva a cabo y su uso permite formular preguntas que con el desenlace de la investigación se responden con base en la indagación realizada. (p. 7)

### **1.5.3 Fuentes de información**

Primarias: Gerente Centro de Entrenamiento, aprendices de enseñanza.

Secundarias: Catálogos de implementos, desprendibles de pago, documentos teóricos para la enseñanza, leyes, decretos y resoluciones del sector deportivo, Coldeportes y demás entidades relacionadas con el sector.

#### 1.5.4 Técnicas de recolección

Entrevista a Gerente del Centro de entrenamiento Matsogi (VER ANEXO 1)

**Tabla 3. Visitas de observación al Centro de Entrenamiento Matsogi**

| Visitas de observación al Centro de Entrenamiento Matsogi |                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fecha observación                                         | Anotaciones                                                                                                                                                                                                                      | Fecha observación    | Anotaciones                                                                                                                                                                                                                       |
| 11 de octubre de 2018                                     | Primera visita a instalaciones<br>Dinámica de las clases a niños y adultos                                                                                                                                                       | 21 de Diciembre 2018 | Entrevista con el gerente del Centro de Entrenamiento Matsogi con relación a la creación de la academia y su contexto desde el día que fue fundada hasta la actualidad; y como visualiza la organización a mediano y largo plazo. |
| 20 de octubre de 2018                                     | Entrevista con gerente del Centro de Entrenamiento Matsogi<br>Revisión de catálogo de proveedores, folletos publicitarios y desprendibles de pago                                                                                |                      |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5 de Noviembre de 2018                                    | Entrevista con gerente del Centro de Entrenamiento Matsogi con relación a los procesos que se realizan en la academia, tales como: contratación, mercadeo, enseñanza, atención al cliente, consolidación y uso de base de datos. | 10 de Enero de 2019  | Visita de verificación de procesos diseñados, presentación preliminar                                                                                                                                                             |
| 29 de Noviembre 2018                                      | Revisión de material publicitario, medios de difusión y redes sociales.                                                                                                                                                          | 14 de Enero de 2019  | Presentación del trabajo realizado al gerente del Centro de Entrenamiento Matsogi y aprobación.                                                                                                                                   |

#### 1.5.5 Fases de ejecución

- a. **Fase de diagnóstico:** Se realiza análisis externo de la organización identificando en los diferentes entornos los factores de éxito que impactan a la academia en cuestión, mediante la

consulta de fuentes de información secundarias principalmente, tales como bases de datos (Cali en cifras, DANE, etc) así como en periódicos y revistas tanto regionales como nacionales, de igual forma se realiza análisis interno identificando fortalezas y debilidades de la empresa, mediante consulta y análisis de fuentes de información secundaria que aportó la empresa y que se mencionan anteriormente, complementando la información con observación directa del funcionamiento de la organización y de entrevistas con su dueño y administrador. Como herramientas se hace uso de la metodología planteada por Betancourt (2013) *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*, es decir se califica diferentes variables internas y externas dependiendo de su impacto y relevancia sobre la organización en cuestión, obteniendo como resultado las matrices EFE y EFI.

- b. Fase de definición de estrategias:** Con base en el diagnóstico se realiza una matriz DOFA en la que se construyen cuatro tipos de estrategias que surgen a partir de cruzar las variables de las matrices EFE y EFI, una vez hecho esto se define la estrategia organizacional y el mapa estratégico, utilizando la matriz Interna-Externa (IE), planteada por Fred (2013), con la cual se define la estrategia a seguir dependiendo de los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI, con ello se procede con la construcción del mapa estratégico el cual reúne las estrategias formuladas en la DOFA y la estrategia general que guiará a la empresa.
- c. Fase de diseño de la estructura:** a partir de la estrategia seleccionada se procederá a establecer la estructura más conveniente para la academia con base en los diferentes tipos de estructura que se plantearon en el marco teórico y que servirán de guía para identificar el más apto para Matsogi, posteriormente se diseñará su correspondiente organigrama teniendo en cuenta las necesidades y realidades de la organización.



- d. Fase de identificación de los procesos:** en esta fase se realiza la conformación de cadena de valor, iniciando por la identificación de las necesidades de los clientes, con el fin de satisfacer a los mismos. Una vez realizada la cadena de valor, esta sirvió como insumo para la identificación de los procesos misionales, estratégicos y operativos, con los anteriores se procede a crear el mapa de procesos de la empresa, donde se definió como objetivos misionales la enseñanza y el mercadeo; y a nivel de apoyo los procesos de gestión humana y financiera.
- e. Fase de diseño de procesos:** se procede a identificar los subprocesos que componen los macroprocesos, con el fin de crear las caracterizaciones de estos, en las cuales se identifican sus correspondientes proveedores, entradas, salidas y clientes, todo esto con la activa participación del gerente, adicionalmente se realiza la modelación de los subprocesos misionales haciendo uso del programa Bizagi.
- f. Fase de despliegue de objetivos:** por último, se realiza un despliegue de objetivos, desde los objetivos estratégicos, pasando por el nivel táctico hasta los operativos y se establecen indicadores a cada uno con el fin de buscar la medición de estos, para ello se construye un balanced scorecard que permitirá a la organización medir el cumplimiento de metas de cada una de sus líneas estratégicas.

## **CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **1. Estrategia**

Las organizaciones requieren de una guía, un curso que le permita llegar hasta la meta y es eso precisamente lo que proporcionan las estrategias; establecerlas significa puntualizar los medios por los cuales se va a lograr algo, en palabras de Fernando D'Alessio (2008. p.4) *“Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada (...), caminos que le permitan alcanzar los objetivos a largo plazo.”*

Minztzberg (1987) define la estrategia bajo las llamadas cinco P's de la estrategia, las cuales permiten abarcar la versatilidad del concepto, viéndolo como un plan, una pauta de acción, un patrón, una posición y una perspectiva, estas definiciones se interrelacionan entre sí y dan diferentes formas a lo que en una organización puede definir como su estrategia.

Innumerables autores han definido la estrategia de diferentes maneras, cada uno desde una perspectiva de su composición o sus implicaciones y cada concepto llega a ser tan válido como el anterior, sin embargo, un elemento común es el hecho de que las estrategias son de una u otra manera necesaria para alcanzar el éxito, que en el caso de las organizaciones implica tomar en cuenta un gran número de variables tanto internas como externas. Porter, por ejemplo, hace especial énfasis en el entorno competitivo, para él la estrategia de una empresa debe responder a la estructura del sector al que pertenece, dicha estructura se ve reflejada en las cinco fuerzas competitivas, las cuales al ser entendidas debidamente revelarían el origen de la rentabilidad buscada y permitiría hacer frente a la competencia anticipándose o incluso influyendo en ella y en consecuencia en la rentabilidad. (Porter, 2008, p. 60)

Poder identificar cuál de las cinco fuerzas es la reinante en el sector en el que se encuentra inmersa la organización será determinante al momento de desarrollar la estrategia que seguirá la empresa para posicionarse en el mercado y ser competitiva, es importante, entonces, recordar cuáles son las cinco fuerzas que menciona Porter (2008):

1. Amenaza de nuevos entrantes: esta fuerza hace referencia a aquellos competidores que desean ingresar al mercado, trayendo consigo recursos, nuevas ideas o precios más bajos, es decir, que pueden aumentar la competencia del sector.

La magnitud de la amenaza que presente el sector por parte de esta fuerza depende inversamente de las barreras de entrada que posea dicho sector. Según describe Porter (2008) las barreras de entrada son aquellas ventajas que poseen los miembros establecidos en un mercado sobre aquellos aspirantes a entrar al mismo mercado, así entre más considerables sean esas ventajas, menos probable es que la amenaza de nuevos entrantes que capturen parte del mercado se materialice.

2. Poder de negociación de los proveedores: este va a depender de la posición y grado de organización con el que cuentan los proveedores de un sector pues en la medida en que los posea podrá imponer condiciones comerciales en busca de obtener un valor más alto ya sea limitando la calidad, los servicios que ofrece o transfiriendo costos a sus clientes. Un grupo de proveedores es influyente cuando: 1) está más concentrado en la industria, es decir, posee el monopolio u oligopolio del mercado; 2) sus beneficios no dependen directamente de la industria, pues solo es una, dentro de la diversidad de industrias a las que atiende; 3) la dinámica de la industria plantea proveedores y costes inestables; 4) inexistencia de productos sustitutos a los que ofrece el proveedor (Porter, 2008), entre otras situaciones en las que los proveedores poseen poder sobre la industria y sus participantes establecidos.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos: hace referencia a los de productos o servicios que pudieran llegar a sustituir el propio constituyendo un riesgo del sector, dependiendo de si dicho riesgo es alto o bajo también se califica el atractivo de este, sin embargo, es fácil pasarlos por alto pues, tal como lo explica Porter (2008) puede que esos sustitutos sean muy diferentes a los que el vendedor ofrece en su sector.

4. Poder de negociación de los compradores: al igual que los proveedores, hay clientes más influyentes que otros en los diferentes sectores, como lo plantea Porter (2008) este poder dependerá de la influencia negociadora con la que cuenten dichos compradores sobre los miembros de la industria, expresada generalmente en la capacidad de forzar a la reducción de precios, exigencia de calidad más alta o de mejores prestaciones, lo que finalmente se traduce en un aumento de los costos y por tanto pérdida de rentabilidad.

Algunas de las situaciones en las que se da un alto poder de negociación son 1) existencia de pocos compradores o clientes a gran escala que compren un volumen más grande al tamaño de un solo vendedor; 2) los productos disponibles en la industria son estandarizados o hay poca diferenciación de precios.

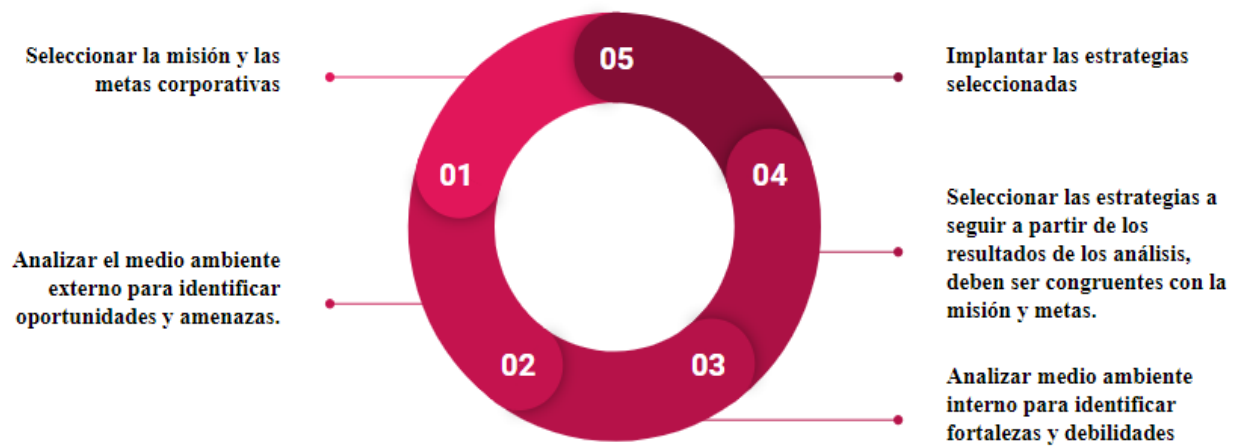
5. Rivalidad entre competidores existentes: esta rivalidad se expresa en la fuerza con la que los participantes de una industria acometen acciones encaminadas a fortalecer su participación y posicionamiento en el mercado y que afectan por tanto a los demás miembros del sector en cuanto a ventaja competitiva se refiere (Baena, Sanchez, & Montoya, 2003). Una rivalidad alta se traduce en la limitación del rendimiento que se pueda obtener en dicha industria, Porter (2008) especifica que la rivalidad va a depender primero de la intensidad de la competencia y dos de la base sobre la cual se compite, así entonces, se presenta mayor rivalidad cuando 1) hay un gran

número de competidores o tienen un tamaño e influencia parecidos; 2) crecimiento lento de la industria; 3) altas barreras de salida, entre otras.

## **2. Planeación estratégica**

La planeación estratégica se da en los niveles más altos de la organización, se construye en ellos, debido a que son éstos, los niveles que deben enfrentarse a grados elevados de incertidumbre, riesgo y variabilidad del ambiente en el que la empresa existe y se relaciona. La planeación estratégica implica tener una visión global de la organización y claridad en los objetivos que se quieren alcanzar; para lograrlos se realiza una formulación, implementación y evaluación de planes de acción que guiarán a la organización durante un horizonte de tiempo específico y que integran la administración de las diferentes áreas, procesos y/o sistemas involucrados, necesarios para lograr el éxito de la organización en el ambiente competitivo. (Fred, 2013. p.5)

La planeación estratégica reflejada en dicho plan de acción permite a las organizaciones visualizar, establecer y/o aclarar aspectos de su negocio que son claves para la generación de ventaja competitiva y para el proceso de toma de decisiones, decisiones que deberán tomarse en el presente para forjar el camino de la empresa hacia el futuro que se quiere. Existe para ello una serie de etapas, consideradas el proceso formal para la planeación estratégica:



**Figura 2. Etapas de planeación estratégica**

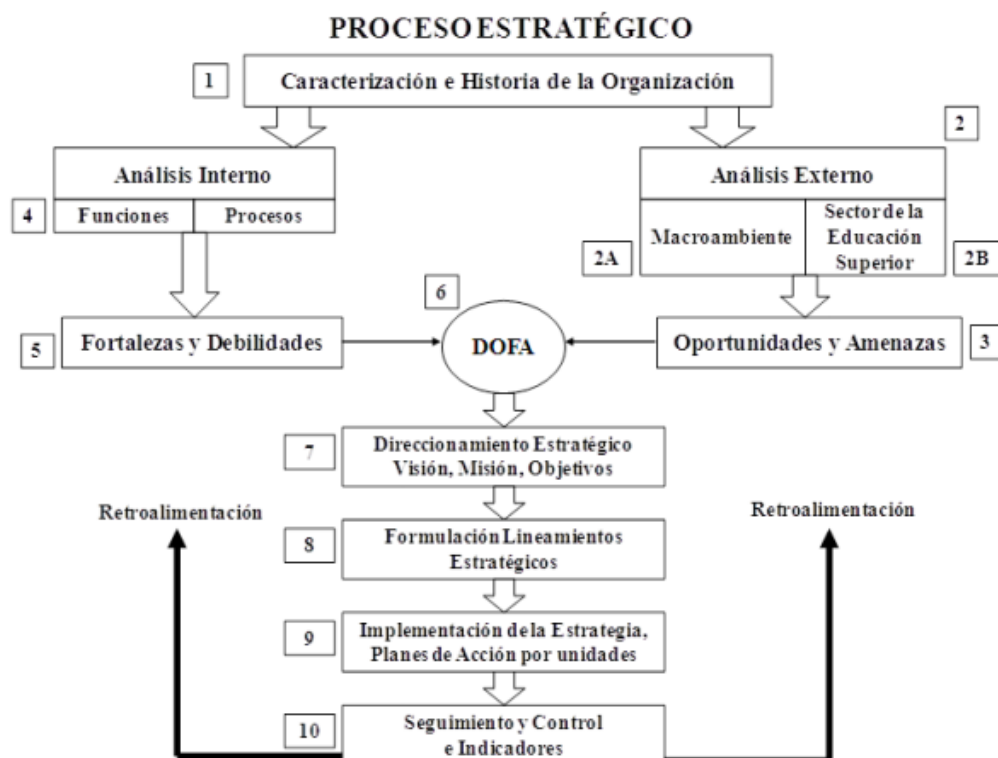
Fuente: creación propia a partir de Hill & Jones, (2009)

Sin embargo, al igual que sucede con el concepto de estrategia, el proceso de planeación estratégica varía en algunos aspectos de forma dependiendo el autor que se consulte, por ejemplo, Betancourt (2013) presenta dicho proceso de la siguiente manera:

### Figura 3. Proceso estratégico

Fuente: Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas

Como se puede observar al comparar los procesos anteriores las variaciones son mínimas si se presta suficiente atención se verá que la esencia de proceso estratégico se mantiene. En cualquiera de los casos el resultado será la formulación de una estrategia basándose en el análisis del entorno organizacional, así como de las condiciones internas de la misma, lo que se pretende es definir un horizonte a largo plazo que guiará la empresa y que posteriormente, al momento de implementar la estrategia, se aterrice mediante la estructura, la cultura y demás elementos organizacionales que contribuyen al funcionamiento normal de la empresa en cuestión.



### **3. Análisis de entorno**

Como se evidenció anteriormente, el análisis del entorno es parte fundamental tanto de la estrategia como de la planeación de esta, pues permite tener una mayor claridad del entorno en el que se relaciona la organización y cómo se encuentra ésta con respecto al mismo. En el medio ambiente externo se busca identificar las fuerzas que conforman la competencia en una industria específica, la importancia de este ejercicio se basa en gran medida en las cinco fuerzas competitivas definidas por Porter, pues como se mencionó es la adecuada identificación de las fuerzas predominantes lo que influirá en la formulación de una estrategia que permita a la organización ser competitivo en su sector y por tanto aumentar los nivel de rentabilidad que se obtienen de la idea de negocio, este análisis tiene como resultado la identificación de oportunidades y amenazas, las primeras se presentan cuando la organización tiene la capacidad de aprovechar las condiciones que le brinda su entorno para formular y aplicar estrategias que la lleven a ser más competitiva y rentable; las segundas se dan en el momento en el que las condiciones del ambiente externo hacen peligrar la competitividad y rentabilidad de la compañía (Hill & Jones, 2009)

Por otra parte, el análisis interno proporciona una radiografía, por así decirlo, de la organización en ella se identifica las fortalezas y debilidad de la compañía, para ello se debe tener claridad sobre aspectos del negocio y la empresa como tal, Hill & Jones (2009) hacen referencia a tres pasos para la realización del análisis interno:

1. Entender el proceso mediante el que la empresa genera valor para los clientes y ganancias para sí mismas, esto incluye sus recursos, capacidades y competencias distintivas.
2. Entender la importancia que tiene para la generación de valor y de rentabilidad el aumentar la eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente.



3. Analizar las fuentes de la ventaja competitiva de la organización para así encontrar oportunidades de mejora.

Tanto para el análisis externo como para el interno existen herramientas que facilitan su desarrollo y comprensión, una de las más usadas son las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y evaluación de factores internos (EFI).

#### **4. DOFA**

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) permite desarrollar varios tipos de estrategias que a saber son (Fred, 2013):

1. Estrategias FO se enfocan en explotar las fortalezas organizacionales internas con el fin de sacar el mayor provecho a las oportunidades que le ofrece el entorno en que la compañía se relaciona.
2. Estrategias DO contrario a la anterior busca superar las debilidades organizacionales apalancándose en las oportunidades externas. Se refiere a las oportunidades que se presentan y que por alguna razón la empresa no puede capitalizar por alguna razón (debilidad), por lo que establece estrategias para eliminar dicha debilidad.
3. Estrategias FA son aquellas enfocadas en utilizar las fortalezas organizacionales para evitar o minimizar las amenazas que presenta el ambiente externo.
4. Estrategias DA son estrategias defensivas, es decir buscan disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

Las estrategias se construyen a partir de las fortalezas y debilidades identificadas mediante la matriz EFI, así como de las oportunidades y amenazas identificadas a través de la matriz EFE, tal como lo muestra (D'Alessio, 2008, p.168) a continuación:

**Figura 4. Matriz EFI - EFE**

| <b>VISIÓN - MISIÓN - VALORES</b>                                         |                                                                           |                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div> <div> Análisis interno </div> <div> Análisis externo </div> </div> | <b>FORTALEZAS-F</b><br>Liste las fortalezas<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.       | <b>DEBILIDADES-D</b><br>Liste las debilidades<br>1.<br>2.<br>3.                                                                  |
|                                                                          | <b>OPORTUNIDADES-O</b><br>Liste las oportunidades<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | <b>ESTRATEGIAS FO</b><br>Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades<br><br><b>Explote</b><br><b>Maxi-Maxi</b>    |
|                                                                          | <b>AMENAZAS-A</b><br>Liste las amenazas<br>1.<br>2.<br>3.                 | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades<br><br><b>Busque</b><br><b>Mini-Maxi</b> |
|                                                                          |                                                                           | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br>Use fortalezas para neutralizar las amenazas<br><br><b>Confronte</b><br><b>Maxi-Mini</b>                |
|                                                                          |                                                                           | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br>Mejore las debilidades y evite las amenazas<br><br><b>Evite</b><br><b>Mini-Mini</b>                     |

## 5. Estructura

Se es llamada estructura organizacional a las diferentes formas de agrupación de relaciones formales entre los distintos roles que, con asumidos por los colaboradores de la organización, así como los niveles de jerarquía y control de unidad de mando establecidos en una organización con el fin de cumplir los objetivos o metas establecidos. Dicha agrupación identifica los colaboradores que hacen parte de cada departamento, así como el número total de este último, buscando propender por la buena comunicación, según el establecimiento de funciones e integración de esfuerzos entre departamentos.

La estructura es única de cada organización, cuenta con ventajas y desventajas que deben ser valoradas según diversos factores, necesidades y fines establecidos de la manera más óptima y rentable. Según los autores Mintzberg & Quinn, (1993): “*Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas*” (p.274). Específicamente la estructura organizacional es consecuencia de la división del trabajo y su integración y coordinación, buscando control y coordinar cada función o tarea estandarizada en la organización.

Si bien, una estructura formal busca crear control sobre los individuos y que estos se ajusten a las exigencias de la organización, de igual manera se crean estructuras no formales al interior de las mismas, las cuales influyen sobre la estructura formal, esto debido a la creación de patrones sociales entre colaboradores de distintos departamentos o inclusive niveles jerárquicos, formando de manera inevitable conductas que pueden afectar de manera positiva o negativa la productividad o rendimiento de la organización.

El concepto de organigrama hace referencia al planteamiento gráfico del diseño de la estructura según las exigencias y necesidades de la organización, en él es posible apreciar los puestos de trabajo, la agrupación de estos por departamentalización, relaciones, funciones y responsabilidades de cada colaborador y hace de manera más evidente las relaciones de subordinación, lo cual forma un panorama total de la organización.

## **5.1 Estructura funcional**

En una estructura funcional se busca agrupar según las principales actividades o funciones que deben realizarse del nivel inferior al superior de la organización, esta estructura consolidan las

divisiones funcionales según los conocimientos con respecto a actividades específicas, por ejemplo “...*el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería*” dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente; lo anterior permite mayor eficiencia operativa dentro de los departamentos de la organización.

Este tipo de estructura es idónea para compañías productoras de bienes y servicios estandarizados, cuya producción es a gran volumen. Así mismo, las actividades y tareas son estandarizadas de forma coordinada y eficiente, de esta manera la estructura es más eficaz a medida que la experticia es concebida como un pilar para el cumplimiento de metas organizacionales.(Daft, 2011a, p. 104)

## **5.2 Estructura divisional**

El término estructura divisional se utiliza para grandes organizaciones, las cuales han crecido diversificando sus productos, mercados o unidades de negocio, tales como “*servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades*”.

Esta estructura permite organizar la compañía con base a los productos o unidades de negocio independientes del resto de la organización, dichas divisiones tienen autonomía para tomar decisiones influenciadas por su entorno y el comportamiento del mercado (Daft, 2011b).

Este tipo de estructura es flexible, ya que cada división realiza de manera independiente las actividades necesarias para la producción de bienes o servicios, según la demanda geográfica de

los mercados. Aunque cada encargado de división puede representar ser un “sub-director” de la organización, la casa matriz en cabeza del Director General controla el comportamiento y resultados de todas las divisiones.

### **5.3 Estructura geográfica**

Otra forma de agrupar una estructura organizacional es enfocada a los clientes o usuarios de la organización. La estructura geográfica logra segmentar geográficamente al usuario o consumidor teniendo en cuenta los distintos gustos y necesidades culturales en todo el territorio de una nación, por tal motivo para algunas organizaciones es relevante dividir geográficamente determinado territorio con el fin de enfocar los productos o servicios que desean comercializar al cliente y adaptarse según las necesidades del mercado de dicha región. *“En el caso de corporaciones multinacionales, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo.”* (Daft, 2011b).

### **5.4 Estructura matricial**

En ocasiones una organización debe combinar la departamentalización de productos o servicios con estructuras funcionales, lo anterior significa el uso de dos estructuras simultáneamente, lo anterior deja atrás el principio de unidad de mando, ya que los colaboradores tendrían que reportar a dos o más jefes al mismo tiempo. *“la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal”* (Daft, 2011b). La matriz es la manera más completa de comunicación interdepartamental, así mismo favorece el

intercambio de experiencias colaboradores de diferentes departamentos para lograr mayor calidad del producto o servicio.

Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto, excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical).

## **5.5 Estructura híbrida**

*“Esta forma se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa. Ante esta situación se generan las llamadas formas híbridas”* (Haumán & Rios, 2011, p. 26). Este tipo de estructura se da debido al rápido crecimiento de las organizaciones, los cuales deben adaptarse y crear una forma de trabajo que busca descentralizar las funciones principales de los productos, mercados o unidades de negocios de dicha organización, lo anterior con el fin de buscar mediante la flexibilidad mayor adaptación y centraliza las funciones administrativas en la casa matriz u oficinas centrales.

Las estructuras híbridas combinan características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, para aprovechar las fortalezas de estas y de esta manera evitar las debilidades. Dicho de otro modo, las unidades de negocio o productos actúan como empresas más pequeñas, para lo cual su prioridad es la atención al cliente y su satisfacción, sin dejar de lado las políticas e identidad de la organización manteniendo una filosofía corporativa común y compartida entre las demás unidades de negocio o productos, es decir se descentralizan los departamentos de

marketing, planeación, suministro, distribución y se centralizan las áreas funcionales de recursos humanos, asuntos legales, sistemas y financiera, estos últimos trabajan desde la oficina central para toda la organización (Haumán & Rios, 2011).

## **6. Estrategia y estructura**

Una vez las organizaciones establecen una estrategia de crecimiento y esta comienza a dar resultados, simultáneamente se produce un cambio en su estructura interna, buscando adaptarse a la creciente división de trabajo directamente proporcional al crecimiento de la organización. En ocasiones el cambio es tan desmesurado que realizar modificaciones simples a la estructura no es suficiente, la organización debe tomar cartas en el asunto y realizar reingeniería a la estructura organizacional.

Los nuevos enfoques y planteamientos estratégicos de una organización determinan el horizonte y proyección de la misma y dado que la estructura es el medio que ayuda a facilitar la ejecución del plan estratégico y la administración para alcanzar sus objetivos, esta debe cambiar paralelamente una vez la organización se plantee nuevos objetivos pues es ineludible esta relación, la estructura debe ceñirse a la estrategia, pues no es posible afrontar el nuevo plan que seguramente conlleva mayor número de tarea y funciones, sin una nueva estructura que modifique la nueva división de trabajo. Para elegir la estructura idónea, las organizaciones deben entender que son diferentes, deben elegir la estructura que consideren conveniente según sus necesidades y en función al plan estratégico (Anzola, Marín, & Cuartas, 2017, p. 137).

Los factores que deben ser tenidos en cuenta para reorganizar una estructura corresponde a revisión de flujos de información y recursos, relaciones de autoridad, distribución de poder y

toma de decisiones, pues las nuevas reglas de juego deben ir en sintonía con la nueva estrategia, buscando minimizar las dificultades o contingencias que puedan surgir con la nueva estrategia. Todas las áreas de organización deben conocer el nuevo plan estratégico y trabajar en función para alcanzar los objetivos.

## **7. Estructura por procesos**

A inicios del siglo XX, el concepto de procesos es considerado como práctica disciplinaria de la calidad, cuyo fin se basaba en el aumento de la productividad mediante el número de bienes y servicios prestados por la organización. La estructura por procesos se orienta al diseño de los procesos desde la intervención de proveedores, fabricación, hasta la entrega final de un bien o servicio; en otras palabras, consiste en la integración de varias tareas o actividades individuales con el fin de cumplir los objetivos orientados a la satisfacción del cliente.

La gestión de procesos facilita la rápida identificación de los problemas, permite elegir adecuadamente la solución al problema, medir, controlar la capacidad y tiempos de respuesta y permite que la organización se adapta a los continuos cambios del entorno. Esto acompañado de herramientas de mejora continua, controles de evaluación y retroalimentación, documentación de procesos, control de tiempo de ciclo, ayudan a mejorar la capacidad de respuesta y adaptación a los clientes cambiantes y al entorno.

Las ventajas que trae consigo la gestión de procesos a la organización (Betancourt, 2011):

- Puestos de trabajo multifuncionales, autodirigidos y empoderados
- Integración del conocimiento en grupos autónomos
- Le permite a la compañía predecir los cambios



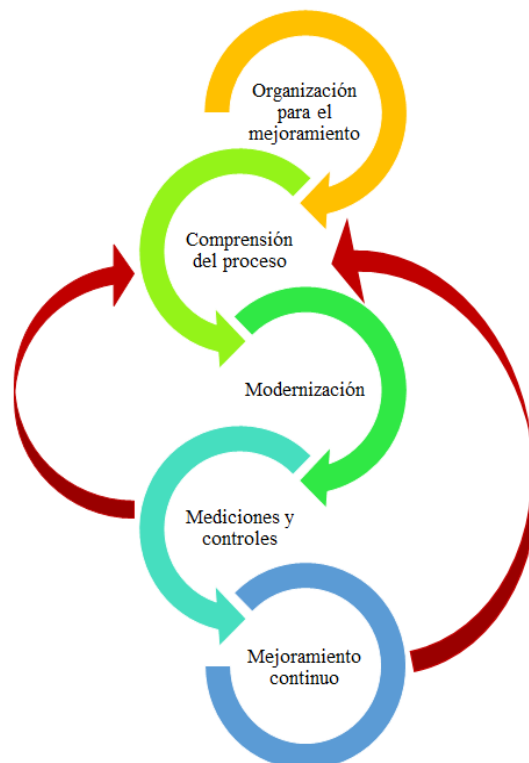
- Mejoras rápidas y radicales
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Ayuda a la empresa a comprender la transformación de los insumos en productos
- Da una visión a la compañía de cómo suceden los errores.

## 8. Manejo de procesos en la empresa MPE

Harrington (1993) hace énfasis en la necesidad de las empresas de manejar de forma controlada sus procesos con el fin de optimizarlos al máximo, haciéndolos efectivos, eficientes y adaptables pues esto les permitirá:

1. Generar los resultados deseados.
2. Minimizar los recursos empleados.
3. Responder a las necesidades de los clientes y de la empresa.

**Figura 5. Manejo de procesos**



**Fuente:** elaboración propia a partir de Harrington, 1993

Para llevar a cabo un adecuado manejo de los procesos de una empresa Harrington (1993) propone una metodología sistemática que permite a las organizaciones mejorar la forma en la que dirigen sus procesos, sus principales objetivos es que dichos procesos:

- \* Eliminen los errores
- \* Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- \* Minimicen las demoras
- \* Maximicen el uso de los activos
- \* Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- \* Promuevan el entendimiento
- \* Sean fáciles de emplear
- \* Reduzcan el exceso de personal
- \* Sean amistosos con el cliente

En ese orden de ideas, a continuación se realizará una breve explicación de cada una de las fases que plantea Harrington:

### **1. Fase I. Organización para el mejoramiento**

Esta fase busca que la organización establezca liderazgo, comprensión y compromiso, para lo cual se establece un equipo ejecutivo de mejoramiento (EEM) el cual se encargará de dirigir las

actividades que se lleven a cabo para el mejoramiento de los procesos y quienes supervisarán los esfuerzos.

En esta fase Harrington menciona la importancia de entender la jerarquía de los procesos, plantea entonces los macroprocesos definidos como *“las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización.”* (Harrington, 1993), dichos macroprocesos se componen de subprocesos y éstos a su vez de actividades que se descomponen en elementos más pequeños, tareas.

## **2. Fase II. Comprensión del proceso**

En esta fase se pretende comprender las dimensiones de los procesos para lo cual se definen el alcance y la misión de los mismos, se establecen sus límites y se elabora la herramienta gráfica que va a facilitar el entendimiento y la visión general de un determinado proceso, dicho gráfico se conoce como el diagrama de flujo y es definido por Harrington (1993) como *“un método para describir gráficamente un proceso (...) mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”*

Pero entender el proceso no significa solo graficarlo, es necesario tener presente sus características inherentes tales como el flujo que sigue, la efectividad y eficacia con la que funciona, su tiempo de ciclo y el costo que dicho proceso tiene; comprender los procesos en su totalidad permitirá posteriormente generar mejoras en ellos.

### **3. Fase III. Modernización**

Tal como se mencionó, después de comprender los procesos es posible mejorarlos y es precisamente en eso en lo que consiste esta fase de modernización planteada por Harrington, el objetivo es mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso. La modernización según lo describe Harrington (1993) requiere que se preste atención a los detalles del proceso, con el fin de encontrar la forma de reducir tanto despilfarros como excesos y así lograr un proceso con un flujo cada vez más uniforme, con menor resistencia al progreso y con un mayor desempeño (p. 147). Para lograr esto existen herramientas de la modernización que a saber son 12:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Evaluación del valor agregado
- Simplificación
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de los equipos
- Lenguaje simple
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes
- Automatización y/o mecanización

### **4. Fase IV. Mediciones y controles**

Para que saber si existe un buen funcionamiento de los procesos es necesario establecer controles y medir los resultados de los mismos con el fin de captar datos que se conviertan en información,

información que debe analizarse constantemente y que sirva para realizar cambios en caso de que se requiera. Las mediciones permiten evidenciar las situaciones problemas que puedan surgir en un proceso y tomar decisiones sobre la forma en la que se deben afrontar, es importante además desarrollar un sistema de retroalimentación que brinde el espacio para informar a los involucrados en el proceso sobre su desempeño, adicionalmente las mediciones y controles deben hacerse periódicamente de forma que el seguimiento sea constante, pues tal como lo menciona Harrington (1993) “si usted no puede medirlo, no puede controlarlo.” (p. 184)

## **5. Fase V. Mejoramiento continuo**

Los procesos no son estáticos, mucho menos las personas que les dan vida y el entorno organizacional interno y externo es todavía más dinámico, la exigencia de los clientes y la necesidad de mantenerse en el mercado obligan a llevar a cabo un mejoramiento continuo de los procesos, para ello Harrington (1993) plantea seis actividades (p. 25):

- Calificar el proceso
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
- Definir y eliminar problemas del proceso
- Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes
- *Benchmark* el proceso
- Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL**

La idea de la creación de la Academia Matsogi surge de su gerente y propietario Juan Manuel Galeano Cruz en el año 2010. En ese entonces el señor Juan Manuel Galeano llevaba en curso sus estudios profesionales de ingeniera topográfica en la Universidad del Valle. Mientras realizaba este proceso de aprendizaje, sintió gusto y deseo por la enseñanza gracias a una de sus profesoras. Fue ahí cuando nació la idea de ser profesor de Taekwondo.

Entre los años 2010 y 2014 inicia su proceso de formación en esta disciplina marcial, con énfasis en enseñanza. En los años 2012 y 2013 inicia impartiendo clases en la Universidad del Valle, haciendo parte del grupo de enseñanza oficial de la universidad y tiempo después el Juan Galeano queda a cargo de este grupo.

En el año 2014 a raíz de una larga espera por parte de su familia por realizar un viaje a exterior, pasaron varios meses y al ver que ese objetivo familiar no se llevaba a cabo, surge la necesidad de ocupar su tiempo en un proyecto productivo, es en ese momento cuando toma la decisión de abrir una academia de taekwondo. En conversaciones con una compañera de estudio inician el proceso de búsqueda de espacio, nombre de la academia, eslogan, logo, ambos sin ningún conocimiento de creación de empresas, sin embargo se realizó la inscripción en cámara y comercio de la actividad comercial a nombre del señor Juan Galeano.

La academia inicia en un local en un tercer piso del barrio Capri en la ciudad de Cali, en la Cra. 72 con Calle 10b. En ese momento envían a elaborar un letrero de dimensiones grandes, realizan la compra del piso o alfombra de 54 m<sup>2</sup> (elemento indispensable para llevar a cabo esta

disciplina) y un año después toman la decisión de tomar rumbos diferentes tras varios inconvenientes con la arrendataria del local.

En el año 2016 Juan Galeano toma la decisión de buscar nuevamente otro lugar y continuar con la academia, esta vez solo. Contrata por seis meses un espacio en un Polideportivo del barrio Capri, ocurriendo así que algunos de sus antiguos alumnos migraron al nuevo sitio. Meses después toma la decisión de salir de este sitio y continuar con la enseñanza en parques o salones comunales que le eran prestados por días.

En el año 2017 dado que no había un sitio fijo para realizar los entrenos, Juan Galeano estuvo a punto de cerrar la academia o por lo menos darse un tiempo para continuar impartiendo clases en ella. Al portas del cierre, uno de sus alumnos le propone buscar un nuevo sitio y así continuar con la academia. De esta manera logran concretar una cita con el Presidente de la Junta de Acción Comunal del barrio Primero de Mayo, en la cual el gerente presento una propuesta económica y de enseñanza que fue aprobada por el líder comunitario.

En octubre de ese mismo año iniciaron las clases en un espacio del barrio Primero de Mayo ubicado en un primer piso, teniendo gran acogida por la comunidad del sector y sus alrededores hasta la actualidad, ya que por tratarse de la ubicación en un primer piso, los transeúntes se muestran interesados al ver los entrenamientos. De esta manera la academia ha logrado un crecimiento significativo y muchos de los alumnos niños que ingresaron en ese momento aún continúan su proceso de aprendizaje en esta academia.

## **Misión**

Somos una academia de Taekwon-Do, arte marcial coreano, dedicada a la enseñanza y formación de niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Santiago de Cali, que propende por la

difusión de valores morales, calidad de vida, autoestima, disciplina y confianza, buscando el desarrollo integral de nuestros alumnos a través del deporte, la sana competencia y el juego.

### **Visión**

Para el 2023 el centro de entrenamiento Matsogi será reconocido como uno de los centros deportivos más importantes de Santiago de Cali gracias a la ampliación de su portafolio de servicios, ofreciendo a sus alumnos diversidad de actividades que les permitan mejorar su calidad de vida mediante la formación integral del ser, buscando impactar positivamente a la sociedad con un componente sólido de responsabilidad social empresarial.

**Figura 6. Logo Centro de Entrenamiento Matsogi**



### **2.3 MARCO LEGAL**

Se hará referencia al marco legal desde el momento en que entra en vigencia las leyes que deben tenerse en consideración al llevarse a cabo la conformación de toda escuela deportiva en Colombia y los requisitos que esta debe cumplir para recibir el aval.



### **Acto Legislativo 02 de Agosto 17 de 2000**

Por el cual se modifica el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia. Dicho Acto legislativo ratifica el derecho del deporte y la recreación a la población colombiana, además indica al deporte y la recreación ser parte de la educación, por cual constituyen gasto público social. Esta modificación a la constitución reconoce el derecho de los colombianos a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. No obstante, ordena al estado, "fomentar estas actividades e inspeccionar, vigilar y controlar a las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas".

Con base a este derecho constitucional el congreso legislo y creo la ley del deporte mencionada a continuación:

### **Ley 181 de Enero 18 de 1995**

Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema Nacional del Deporte. Esta ley obliga al estado a fomentar la creación en espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, en especial en los sectores más vulnerables. Además obliga a las instituciones de educación superior, públicas y privadas, contar con infraestructura deportiva y recreativa, propia o garantizada.

Los artículos de mayor relevancia para la academia Matsogi contenidos en la Ley 181 de 1995 se mostraran a continuación:

**Tabla 4. Artículos aplicables de la Ley 181 de 1995**

| NORMA                                                                                              | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TÍTULO I Disposiciones Preliminares, CAPÍTULO I Objetivos generales y rectores de la ley</b>    | Objetivos generales y rectores de la ley<br>Artículo 3.7. Ordenar y difundir el conocimiento y la enseñanza del deporte y la recreación, y fomentar las escuelas deportivas para la formación y perfeccionamiento de los practicantes y cuidar la práctica deportiva en la edad escolar, su continuidad y eficiencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>TÍTULO IX Disposiciones varias, CAPÍTULO I Disposiciones especiales</b>                         | Artículo 81. Las academias, gimnasios y demás organizaciones comerciales en áreas y actividades deportivas de educación física y de artes marciales, serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales conforme al reglamento que se dicte al respecto. Corresponderá al ente deportivo municipal o distrital, velar porque los servicios prestados en estas organizaciones se adecuen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Decreto Ley 1228 de Julio 18 de 1995<br/>TÍTULO I ORGANISMOS DEPORTIVOS DEL SECTOR ASOCIADO</b> | ARTICULO 7o. REQUISITOS. Sin perjuicio de las formalidades y características que con fundamento en la Libertad de asociación pueden adoptar las personas, para los efectos de participación deportiva y vinculación al Sistema Nacional del Deporte, los clubes descritos en los artículos anteriores requerirán para su funcionamiento:<br>1. Acta de constitución y listado de deportistas en número plural que corresponda a no menos del mínimo reglamentario exigido en cada disciplina o modalidad deportiva, debidamente identificados y con aceptación expresa de su afiliación y de participación en actividades deportivas organizadas. En ningún caso el club deportivo tendrá menos de 10 deportistas inscritos. Los clubes promotores podrán inscribir cualquier número plural de deportistas en cada deporte o modalidad deportiva que promuevan.<br>2. Reglamento de funcionamiento.<br>3. Reconocimiento deportivo otorgado por el alcalde a través del ente deportivo municipal correspondiente a que se refiere la Ley 181 de 1995; El Instituto Colombiano del Deporte <sup>34</sup> , Coldeportes, reglamentará el cumplimiento de estos requisitos. |
| <b>Resolución No. 000231 de Marzo 23 de 2011</b>                                                   | En cumplimiento del anterior artículo, COLDEPORTES expidió la Resolución No. 231 del 23 de marzo de 2011, "Por la cual se reglamentan los requisitos que deben cumplir los Clubes Deportivos y Promotores para su funcionamiento"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Decreto 4183 de Noviembre 3 de 2011</b>                                                         | Por el cual se transforma al Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES-, establecimiento público del orden nacional en el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, COLDEPORTES y se determinan su objetivo, estructura y funciones, cuya tarea se basa en fortalecer la política pública en el                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| sector deportivos, ejerciendo labores de planificación, control y coordinación del Sistema Nacional del Deporte. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Creación propia a partir de (Coldeportes, 2013)

En el mes de noviembre de 2018 el Senado de la República aprobó la Creación del Ministerio del Deporte, cuyo objetivo va encaminado a formular, adoptar, dirigir y coordinar políticas públicas enfocadas al sector deportivo. Algunos senadores ratifican el hecho de establecer el funcionamiento de la sede del Ministerio del Deporte en la ciudad de Cali, dado que durante muchos años Cali ha sido reconocida como "Capital Deportiva de Colombia" gracias a sus valiosas y modernas instalaciones, numerosos clubes, academias y escuelas deportivas de diferentes disciplinas.

## **CAPITULO 3. RESULTADOS**

### **3.1 DIAGNÓSTICO**

#### **3.1.1 Análisis de entornos**

El realizar un análisis del entorno de cualquier empresa constituye una herramienta útil al momento de evaluar qué tan viable o arriesgado es iniciar un negocio, de igual forma puede ayudar a una empresa ya constituida a examinar las oportunidades que le ofrece el ambiente que la rodea para de esa forma saber cómo sería la mejor forma de aprovecharlas, por el contrario, también permite identificar las amenazas de este y el grado de importancia e influencia sobre la organización.

El entorno es entonces un factor determinante en el éxito o fracaso organizacional y no tenerlo en cuenta es casi como vivir con la idea errada y arcaica de que la organización es un ente cerrado que domina el espacio y los factores externos, actualmente el medio ambiente externo es tan

dinámico y cambiante que el ignorarlo es prácticamente imposible, pues por más que se quiera afectará de una u otra forma el funcionamiento interno de la empresa.

## **1. Entorno geográfico y ambiental**

### **Entorno geográfico**

El Centro de Entrenamiento Matsogi tiene actividad en la ciudad de Cali, por tal motivo se procederá a realizar una descripción geográfica de dicha ciudad.

La ciudad de Santiago de Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca, fue fundada en 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo cual la convierte en unas de las ciudades más antiguas de américa, geográficamente ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O, a la altura de Cali, en la parte occidental la ciudad se encuentran los Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos. *El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente* (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

La ciudad de Cali cuenta con 7 ríos, su principal el Río Cauca el segundo más importante del país y el cual abastece el 77% de la demanda ciudadana, seguido del Río Cali, Río Lili, Río Cañaveralejo, Río Pance, Río Meléndez y Río Aguacatal.

La mayor parte de la ciudad es plana, a excepción del sector de ladera, el cual está conformado por los barrios de Chipichape, Montebello, Normandía, Siloé, Terrón Colorado, Nápoles, La Buitrera y Pance, los cuales viene creciendo significativamente desde hace 15 años. Cali tiene una elevación promedia de 1.000 msnm, además se sitúa en un punto neurálgico y estratégico: *hacia el occidente (aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre*

*el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. A través de la ciudad pasa la vía Panamericana, la cual es usada para dirigirse al sur del país hasta la frontera con Ecuador, es decir, es obligatorio el tránsito por la ciudad de Cali para quienes vienen del interior del país hasta el sur y viceversa.*

## **Entorno Ambiental**

### **Responsabilidad ambiental**

La responsabilidad empresarial se define como el compromiso de una compañía en relación con la preservación y cuidado del medio ambiente. La empresa debe propender por un comportamiento de la nueva conciencia ambiental que engloba un conjunto de estrategias y tácticas encaminados a la preservación del medio ambiente.

Las empresas comprometidas con la aplicación de la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) obtienen beneficios tanto cualitativos como cuantitativos: Rendimiento económico y financiero, reducción de costos de la producción, Aumenta la reputación e imagen de la marca y estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos.

### **Artículo 58 de la Constitución Política de la República de Colombia**

Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado

deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

La relación del entorno geográfico y ambiental con la organización Matsogi se plantea desde su operatividad habitual y las actividades que desempeñará a diario, entendiendo que no es posible dejar de lado el entorno en el cual desarrolla su operación como academia de artes marciales ni su operatividad con el entorno, por tal razón es importante que Matsogi se posicione como una empresa con la responsabilidad social y ambiental a la que está obligada desde el punto de vista legal, y desarrollar estrategias que ayuden a posicionarse como empresa amigable con el medio ambiente logrando fidelización. A continuación la Tabla 5 explica las variables del entorno geográfico y ambiental.

**Tabla 5. Entorno geográfico y ambiental**

| VARIABLE                                                            | AMENAZA | OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilidad ambiental                                           |         | X           | El posicionarse como una empresa amigable con el medio ambiente, se ha establecido como una de las estrategias de posicionamiento y fidelización, más utilizadas a nivel mundial.                                                                                                                                       |
| Artículo 58 de la Constitución Política de la República de Colombia |         | X           | En cuanto a las amenazas de este entorno, se puede destacar el nuevo fenómeno nacional, donde los organismos ambientalistas cada vez se hacen más fuertes y se unen para ejercer presión, más que nada en las industrias altamente contaminantes. El Centro de entrenamiento Matsogi no tiene actividades de este tipo. |

## 2. Entorno social y demográfico

### Tamaño de la población

El tamaño de población es el número de individuos de un territorio determinado, ayuda a determinar el mercado potencial en la ciudad de Cali, la cantidad de consumidores que tiene la ciudad. Según Cali en cifras la población ha ido en aumento de manera significativa empezando por el año 2016 con 2.394.925 habitantes, pasando al 2017 con 2.420.114 y cerrando el 2018 con 2.445.405 habitantes. Se espera que para el año 2020 la ciudad tenga una población total de 2.496.442 habitantes (Cali en cifras, 2017a).

### Distribución de la población

Es una medida del grado de concentración de la población urbana y se calcula haciendo la distribución relativa de la población urbana según tamaño de las localidades consideradas como urbanas (CELADE-CEPAL & DEPUALC, 2009), permite identificar con base en la concentración de la población los posibles nichos de mercado a los cuales enfocarse.

Según Cali en Cifras las proyecciones de población de Cali por comuna y corregimiento los últimos tres años con mayor concentración de habitantes fueron:

|                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ● En 2016:            | Comuna 6 con 193,214  | ● En 2019:            |
| Comuna 6 con 191.529  | Comuna 13 con 178,475 | Comuna 6 con 196,573  |
| Comuna 13 con 178.052 | ● En 2018:            | Comuna 14 con 179,535 |
| ● En 2017:            | Comuna 6 con 194,894  | Comuna 13 con 179,360 |
|                       | Comuna 13 con 178,909 |                       |

Comuna 15 con 171,556

Comuna 17 con 152,793

Otro aspecto importante es la distribución de población por edades en la ciudad de Cali, según información de Cali en Cifras para el año 2015 la población total era de 2.369.821 personas de las cuales el 22,8% eran niños entre los 0-14 años y el 17,1 eran jóvenes entre los 15 y los 24 años (Cali en cifras, 2017b).

Las proyecciones poblacionales de la ciudad para los años 2017,2018 y 2019 son las siguientes:

**Tabla 6. Proyección poblacional**

| Edad    | 2017      |           |           | 2018      |           |           | 2019      |           |           |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|         | Total     | Hombre    | Mujer     | Total     | Hombre    | Mujer     | Total     | Hombre    | Mujer     |
| Total   | 2,420,114 | 1,156,839 | 1,263,275 | 2,445,405 | 1,168,899 | 1,276,506 | 2,470,852 | 1,181,058 | 1,289,794 |
| 0 - 4   | 177,030   | 90,492    | 86,538    | 177,507   | 90,734    | 86,773    | 178,157   | 91,136    | 87,021    |
| 5 - 9   | 178,250   | 90,780    | 87,470    | 178,357   | 90,755    | 87,602    | 178,391   | 90,642    | 87,749    |
| 10 - 14 | 184,729   | 93,466    | 91,263    | 185,295   | 93,887    | 91,408    | 185,742   | 94,226    | 91,516    |
| 15 - 19 | 196,974   | 99,580    | 97,394    | 196,525   | 99,210    | 97,315    | 196,796   | 99,254    | 97,542    |
| 20 - 24 | 205,830   | 104,412   | 101,418   | 205,204   | 104,039   | 101,165   | 204,394   | 103,497   | 100,897   |
| 25 - 29 | 202,681   | 102,011   | 100,670   | 204,291   | 103,106   | 101,185   | 205,686   | 104,018   | 101,668   |
| 30 - 34 | 194,685   | 95,073    | 99,612    | 195,640   | 96,224    | 99,416    | 196,580   | 97,377    | 99,203    |
| 35 - 39 | 179,017   | 85,251    | 93,766    | 182,404   | 87,020    | 95,384    | 185,392   | 88,708    | 96,684    |
| 40 - 44 | 157,335   | 74,154    | 83,181    | 160,575   | 75,703    | 84,872    | 164,169   | 77,416    | 86,753    |
| 45 - 49 | 151,075   | 69,582    | 81,493    | 150,011   | 69,354    | 80,657    | 149,527   | 69,377    | 80,150    |
| 50 - 54 | 150,358   | 67,720    | 82,638    | 150,633   | 67,847    | 82,786    | 150,280   | 67,727    | 82,553    |
| 55 - 59 | 130,927   | 57,405    | 73,522    | 135,456   | 59,581    | 75,875    | 139,329   | 61,452    | 77,877    |
| 60 - 64 | 101,966   | 43,578    | 58,388    | 106,150   | 45,232    | 60,918    | 110,405   | 46,977    | 63,428    |
| 65 - 69 | 76,368    | 32,166    | 44,202    | 79,891    | 33,490    | 46,401    | 83,586    | 34,869    | 48,717    |
| 70 - 74 | 53,755    | 22,078    | 31,677    | 56,414    | 23,025    | 33,389    | 59,269    | 24,029    | 35,240    |
| 75 - 79 | 38,779    | 14,756    | 24,023    | 39,417    | 15,052    | 24,365    | 40,129    | 15,375    | 24,754    |
| 80 y +  | 40,355    | 14,335    | 26,020    | 41,635    | 14,640    | 26,995    | 43,020    | 14,978    | 28,042    |

Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020 / DANE

Fuente: (Escobar, 2016)

Como se puede observar las proyecciones de los rangos de edad entre los 0 y los 24 años tienen tendencia a aumentar, lo que podría constituir un aumento del mercado objetivo para la industria del deporte que capta la gran mayoría de practicantes en la niñez o en la juventud.

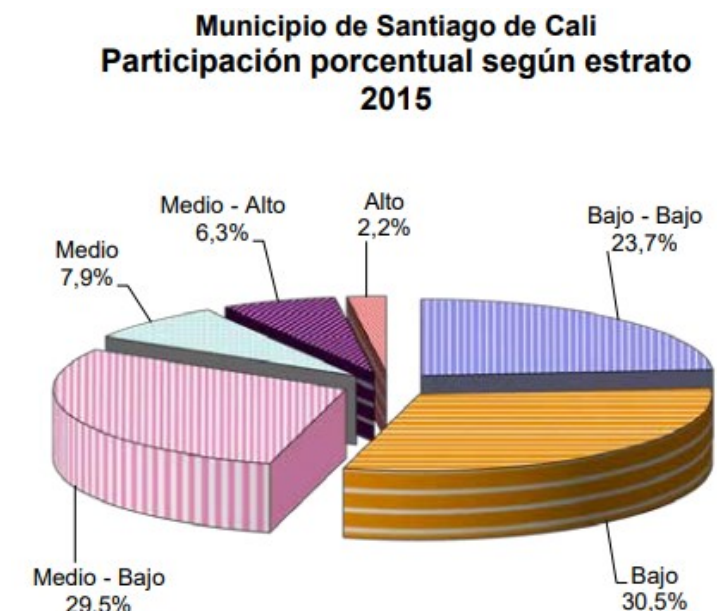


## Estratificación

Es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos, permite realizar un cobro diferencial de los mismos, asignar subsidios y cobrar retribuciones. Así quienes poseen mayor capacidad económica pagan más y contribuyen al pago de los servicios de estratos más bajos. Adicionalmente tiene otras aplicaciones en aspectos como la planeación de la inversión pública, programas sociales, cobro tarifario de impuestos, ordenamiento territorial. Permite identificar el nicho de mercado según el estrato socioeconómico al que sea más viable enfocar un producto determinado, así como indicios de cuánto estaría dispuesto a pagar dicho nicho según su capacidad económica.

La participación porcentual según el estrato en el Municipio de Santiago de Cali para el año 2015 se presentó de la siguiente manera:

**Figura 7. Participación porcentual según estrato 2015**



Fuente: Cali en cifras 2016

## Consumo

El consumo como variable macroeconómica se utiliza para cuantificar el bienestar de la población o bien puede entenderse como una variable de desarrollo humano, la cual comprende la adquisición de bienes y servicios de una población. La ciudad de Cali y en general el departamento del Valle del Cauca ha mostrado crecimiento económico significativo, esta variable se ha fortalecido en los últimos años, mientras que la economía del departamento creció 3,5 % el año pasado, la de Colombia aumentó 2,7 %, consiguiendo que la capital del Valle se convierta en una ciudad de oportunidad con oportunidad de desarrollo y competitividad.

A continuación la relación del entorno social y demográfico con la academia organización. Esta tabla permite realizar un análisis a través de la demografía y estudiar a la población humana en cuanto a su extensión, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables que le permiten a Matsogi, delimitar mercados potenciales, aprovechar y definir estrategias de crecimiento, ubicación, precio y servicios. La tabla 7 explica las variables del entorno social demográfico.

**Tabla 7. Entorno social y demográfico**

| VARIABLE               | AMENAZA  | OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratificación        | <b>X</b> |             | Puede constituir una amenaza en cuanto al nivel de pobreza en el que se encuentra la ciudad y por ende en la capacidad adquisitiva de la gran mayoría de la población lo que puede obligar a reevaluar el mercado, los medios de distribución, precio o servicios a ofrecer. |
| Tamaño de la población |          | <b>X</b>    | Al tener unas proyecciones poblacionales de la ciudad de Cali de crecimiento, se puede pensar en un mercado potencial más amplio y/o en una demanda potencial más grande, lo cual significa para la introducción de los servicios del Centro de entrenamiento Matsogi, la    |

|         |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|--|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |  |   | academia a la oportunidad de tener mayor acogida en el mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Consumo |  | X | Las cifras muestran que el nivel de consumo en general de la población caleña va en aumento, lo que a su vez es un indicador del potencial del mercado vallecaucano, en cuanto a inversión, desarrollo y competitividad. Muestra a la ciudad como un polo de crecimiento y oportunidades, sin embargo, no se debe olvidar que se deben revisar concienzudamente las razones de este aumento del consumo para no caer en ilusiones o malas lecturas de la situación. |

### 3. Entorno Cultural

#### Festividades

El término festividad se utiliza para hacer referencia a aquellos actos o eventos culturales en los que el ser humano se prepara para festejar, agradecer, conmemorar u honrar determinadas circunstancias (Lorenz, 2010). Las festividades que se llevan a cabo en la ciudad de Cali son un impulsor importante de su economía, en este sentido toda la industria del deporte y la recreación se ven beneficiadas, ya que la mayoría de las festividades más importantes de la ciudad giran en torno a la música, el baile y la recreación de la región.

1. Feria de Cali: Durante esos días se llevan a cabo corridas de toros y eventos como reinados de belleza, desfiles de moda y, por supuesto, festivales de salsa. Además de muestras gastronómicas y desfiles de carros antiguos y clásicos.
2. Petronio Álvarez: A través de los sonidos se puede conocer una cultura. Por eso el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, que tiene lugar cada año en Cali, en agosto, es esencial para quienes deseen saber más sobre esta región del occidente de Colombia, incluyendo sus costumbres y gastronomía (Colombia.co, n.d.).

## **Costumbres**

Una costumbre es un modo habitual de obrar que se establece por la repetición de los mismos actos o por tradición. Se trata, por lo tanto, de un hábito. Es costumbre ver al Oeste de la ciudad de Cali, decenas de caleños dirigirse al Cerro de las Tres Cruces especialmente los fines de semana. El Cerro de las Tres Cruces además de ser un atractivo turístico, se ha convertido en el destino predilecto para hacer deporte en Cali.

El Valle del Cauca ha tomado costumbres propias de otros departamentos, traídas por los inmigrantes antioqueños, tolimeses y nariñenses que han compartido sus tradiciones hasta hacerlas parte de la gastronomía vallecaucana. En Semana Santa el número de personas que ascienden al Cerro es mayor, pues es costumbre en los caleños realizar promesas religiosas al llegar a este lugar.

## **Creencias**

La RAE define una creencia como el firme asentimiento y conformidad con algo. La creencia es la idea que se considera verdadera y a la que se da completo crédito como cierta. Es importante tener en cuenta que, las creencias pueden ser limitantes o potenciadoras. Las primeras se identifican por ser aquellas que lo que consiguen es que se incapacite a las personas para poder pensar o actuar de determinada manera ante una situación concreta. Las segundas, logran mejorar la autoestima y confianza ya que básicamente de lo que se encargan es de ayudar a potenciar las capacidades.

Todos los municipios celebran el día de su Santo Patrón, realizan procesiones con imágenes en andas, rezan y cantan a sus muertos e inundan de flores los altares. Entre las más populares

celebraciones religiosas está la devoción al Señor de los Milagros de Buga, cuando los vallunos formulan sus plegarias y dan gracias por los favores recibidos.

En la mayoría de las poblaciones del valle del río Cauca y de la zona montañosa del departamento se conservan, con todo su rigor y solemnidad, las costumbres que heredaron de los colonizadores españoles. Las fiestas religiosas son motivo de reunión de familias y comunidades que participan de lleno en los preparativos y en la celebración. Hay ocasiones especiales como la Semana Santa, cuando las calles se inundan de feligreses que acompañan las procesiones que conmemoran la Muerte y Resurrección de Jesucristo (“Comida típica de Cali: Los platos más típicos,” 2016).

### **Hábitos de consumo**

Esta se diferencia de la variable Consumo del entorno social y demográfico anteriormente mencionado, ya que señala hábitos a toda conducta que se repite en el tiempo de modo sistemático. Un hábito no es sólo una conducta, sino que debe ser de un grado de regularidad que se confunda con la vida del individuo que lo ostenta. Las conductas de compra de los consumidores caleños han cambiado de manera progresiva. Uno de esos planos a evaluar es la conducta reflexiva, es decir, que tiene como base un consumo racional y planificado, que conlleva a una utilización eficiente del material económico disponible, que lo invita a una obligada jerarquización de las necesidades de compra: enlistar los productos según su importancia y previsión de gastos, entre otros. La ilustración de las variables del entorno cultural en encuentran ilustradas en la Tabla 8, así mismo la clasificación en amenaza u oportunidad.

La masiva expansión y entrada de las tiendas de grandes superficies y las competencias entre ellas, ayudadas por la caída y baja cotización del dólar, han logrado posicionar varios productos

de diferente índole, que antes eran considerados como exclusivos, al compararlos con los más básicos dentro de los intereses de las familias colombianas. Cosas que no se podían comprar en el pasado por su alto precio, ahora están al alcance de los hogares de estrato socioeconómico medio-bajo, demostrando así el crecimiento e ingreso de grandes gimnasios modernos en la mayoría de los centros comerciales de la ciudad, dejan entre ver como poco a poco la práctica de deportes se ha convertido en un hábito en los caleños cada vez más común.

Tal es el caso de El CEO de Fitness 24 Seven, en nuevo centro de acondicionamiento físico que llega a Cali con una propuesta de valor de no ser un gimnasio más de bajo costo, sino un nuevo gimnasio cuyo objetivo es ofrecer sus servicios de fitness a personas que necesiten un gimnasio las 24 horas al día los 7 días de la semana. Cali fue la primera ciudad en el país en contar con esta modalidad de servicio las 24 horas, 7 días a la semana (El Tiempo, 2018).

Según la encuesta de percepción, el 23% de la población practica algún deporte en el último año.

**Figura 8. Participación de ciudadano en actividades deportivas y recreativas 2015.**

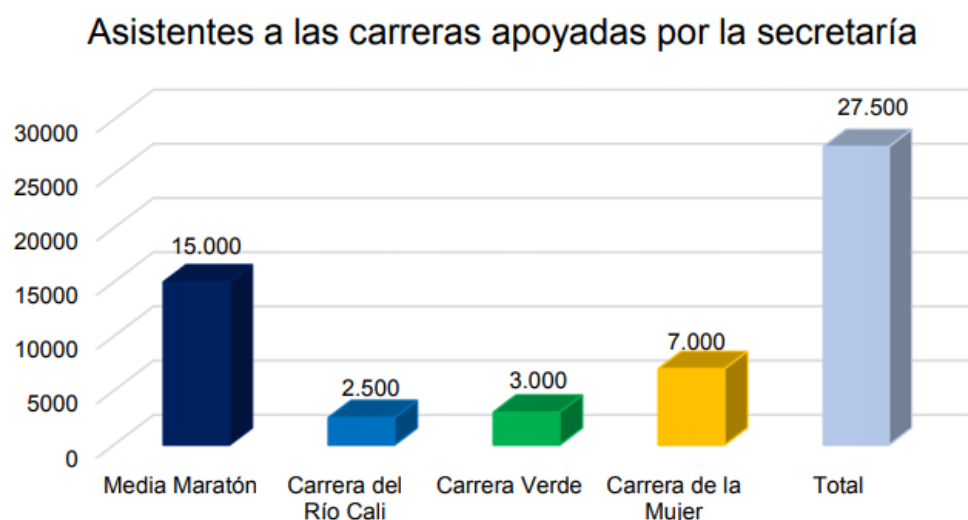


Fuente: Encuesta de percepción ciudadana Cali Cómo Vamos, 2015.

## Práctica deportiva

Son 15.000 los asistentes a la media maratón en el año 2015, carrera apoyada por la Secretaría de Deportes, en segundo lugar, se encuentra la carrera de la mujer, seguido por la carrera verde y la carrera del río de Cali.

**Figura 9. Asistentes a las carreras apoyados por la Secretaría de Deporte 2015**



Fuente: Secretaría de Deporte y Recreación - Elaboración Cali Cómo Vamos

## Cali, una de las ciudades más deportivas del mundo

Desde los juegos panamericanos en 1971 la ciudad de Cali continúa realizando eventos deportivos nacionales e internacionales. Gracias a este evento la ciudad tuvo una transformación urbanística en torno a los escenarios deportivos, pues cuenta con el mayor número de escenarios deportivos comunitarios de todo el país con 588 espacios distribuidos en sus 22 comunas y 15 corregimientos, esto y la importancia que se le ha dado al deporte, llevó a que la ciudad fuera elegida para el año 2019 como Capital Deportiva de América, dicho título fue otorgado por Aces Europa, organización mundial de fomento al deporte, lo cual sin lugar a duda impulsará aún más a la ciudad en este ámbito.

En los últimos siete años la ciudad es anfitrión de cada vez más eventos deportivos , tal como se ve en la Tabla 8, la variable de Práctica deportiva se clasifica como oportunidad para la académica Matsogi, ya que Cali ha realizado eventos como el Mundial de fútbol sub 20 en 2011, los World Games 2013, Campeonato Mundial de Patinaje Artístico 2015, dos Copa Mundo de Ciclismo de Pista 2015 y el Mundial de Fútbol Sala de la FIFA 2016 y recientemente Suramericano de Natación 2017 entre muchos otros acogidos en la ciudad, la ubican como la cuarta ciudad deportiva del continente americano después de Río de Janeiro (Brasil), Vancouver y Edmonton (Canadá) y la segunda de Sur América (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017). A continuación, la Tabla 8 clasifica las variables del entorno cultural.

**Tabla 8. Entorno cultural**

| VARIABLE           | AMENAZA | OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                              |
|--------------------|---------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costumbres         |         | X           | Es cada vez es mayor el número de visitas o participación de los caleños a actividades deportivas típicas o representativas de la ciudad.                  |
| Hábitos de consumo |         | X           | Factores como belleza, cuidado del cuerpo, hábitos de vida saludables, son cada vez más adoptados por la comunidad caleña.                                 |
| Práctica deportiva |         | X           | La comunidad caleña asiste en mayor proporción a todo tipo de eventos deportivos en los últimos años, lo cual demuestra gusto por la práctica del deporte. |

#### **4. Entorno político**

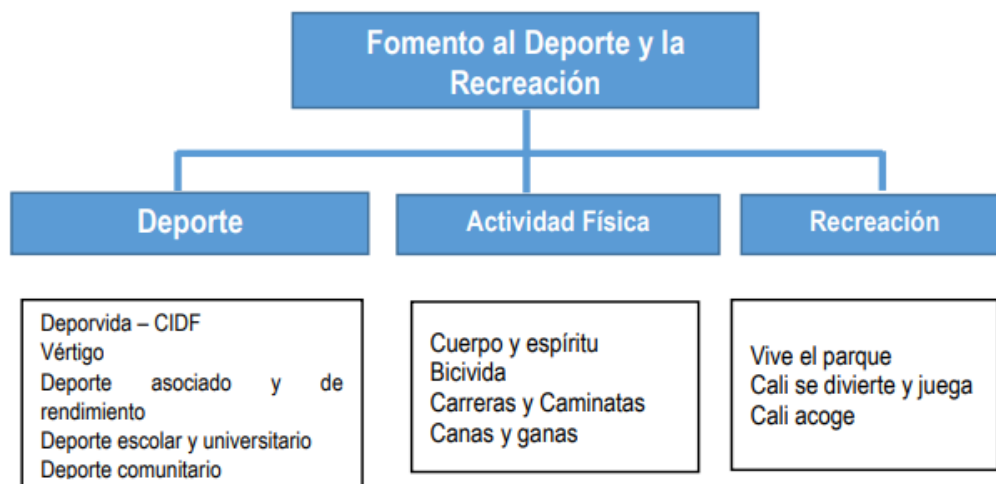
En referencia al componente de política pública direccionado principalmente desde la Secretaría del Deporte, Recreación y Actividad Física que hace parte de la estructura de la Alcaldía de Santiago de Cali, se establece la misión de “Servicio Deporte y Recreación” la cual tiene como objetivo prestar los servicios de recreación y deporte en espacios adecuados, mediante actividades de Masificación del Deporte, Iniciación y Formación Deportiva y Fomento de la



Actividad Física, que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad en el municipio de Santiago de Cali (Secretaría del deporte y la recreación, 2016)

La Alcaldía de Santiago de Cali ha desarrollado diversos programas para fomentar el deporte y la recreación a la ciudadanía como se mencionan a continuación:

**Figura 10. Programas que fomentan el deporte y la recreación en Cali**



Fuente: Secretaría de Deporte y la Recreación. 2016

### Dimensión Organizaciones

**Ligas deportivas:** En el Departamento del Valle del Cauca se han organizado ligas deportivas, de las cuales un 86% se ubican en la ciudad de Cali, con 43.

**Gimnasios:** La ciudad de Cali cuenta con 115 gimnasios.

**Clubes deportivos:** Son organismos de derecho privado, sin ánimo de lucro que cumplen funciones de interés público y social, Cali cuenta con 343 clubes.

**Federaciones Cali:** El municipio de Cali cuenta con 6 federaciones

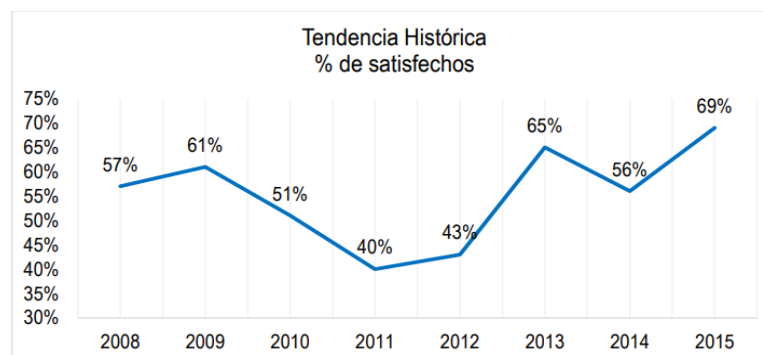
**Figura 11. Federaciones Cali**

| No. | FEDERACION DEPORTIVA |
|-----|----------------------|
| 1   | HAPKIDO              |
| 2   | JUDO                 |
| 3   | NATACION             |
| 4   | RACQUETBALL          |
| 5   | SAMBO                |
| 6   | TRIATHLON            |

Fuente: Coldeportes, 2016.

En apoyo de la Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía de Santiago de Cali al desarrollo de los diversos programas para fomentar el deporte y la recreación a la ciudadanía, se ve reflejado en los índices de satisfacción que ha aumentado entre el período 2008- 2015. La secretaria de Deporte y la Recreación promueve la operación de trece programas de fomento deportivo que beneficia a más de 380.000 caleños los cuales son gratuitos, estas ofertas de programas van dirigidos a todas las edades, sin distinción socioeconómica, ubicación geográfica y para todas las condiciones físicas.

**Figura 12. Satisfacción con la oferta recreativa y deportiva en Cali**



Fuente: Cali Cómo Vamos, 2015. Encuesta de percepción ciudadana. Base total 1.220 encuestas ponderadas.

**Soy Valle ¡Oro Puro!**

Es la apuesta de Indervalle desde 16 de mayo de 2016 en el Plan de desarrollo en el Valle del Cauca. La Gobernadora del Valle Dilian Francisca Toro Torres encabeza una estrategia que ya es referente nacional como el programa “Valle Oro Puro”, tiene como fin incentivar económicamente a deportistas de los 42 municipios del Valle del Cauca. El Gobierno Nacional invirtió un billón 700 mil millones en nueva infraestructura deportiva, gracias a estos aportes se construyen más de 80 obras en todos los municipios del departamento.

### **Indervalle**

Este Departamento Administrativo liderado por su directora Clara Luz Roldán González, ha ratificado el compromiso con los deportistas, miembros del Sistema Nacional del Deporte y la ciudadanía en general frente al cumplimiento de la actividad física, recreativa, deportiva, social comunitaria, durante el periodo del gobierno del presidente Juan Manuel Santos 2010-2018. En este periodo se construyeron y adecuaron 77 escenarios deportivos para eventos internacionales, en este mismo periodo se construyeron 1.112 escenarios y se invirtieron 1.7 billones para el beneficio del deporte de altos logros y el recreativo. A continuación

**Tabla 9. Entorno político**

| <b>VARIABLE</b>          | <b>AMENAZA</b> | <b>OPORTUNIDAD</b> | <b>JUSTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión organizacional | <b>X</b>       |                    | Esta variable podría representar una amenaza debido al alto número de escuelas deportivas, ligas, federaciones y escuelas en la ciudad, las cuales son competencia para el Centro de Entrenamiento Matsogi.                                                                                                                                   |
| Gobernación del Valle    |                | <b>X</b>           | El Valle del Cauca está pasando por su mejor momento deportivo, gracias al apoyo de la Gobernación del Valle la cual tiene como estrategia durante este periodo incentivar el deporte en la región, con el fin de hacer de departamento cuna de deportistas de alto rendimiento y ganadores de los diferentes eventos deportivos nacionales e |

|                                                           |  |   |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|--|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |  |   | internacionales.                                                                                                                                                                                      |
| Alcaldía de Cali y Secretaría de Deporte y la Recreación. |  | X | A nivel local la Secretaría de Deporte y la Recreación ha buscado fomentar la adopción de hábitos deportivos en la ciudad a través de diferentes programas de deporte, actividad física y recreación. |

## 5. Entorno económico

El entorno económico puede verse en muchos casos como un conjunto factores lejanos a la organización, principalmente en pequeñas y medianas empresas, las cuales se preocupan por otros aspectos antes que las variables de éste entorno, sin embargo, en la actualidad factores como la tasa de cambio, el producto interno bruto, las tasas de interés, entre otras, pueden afectar drásticamente a un negocio por pequeño que éste sea, pues tienen influencia en la dinámica del mercado, en la oferta, en la demanda, en la viabilidad de los préstamos o en el precio de los productos que la empresa adquiere tanto en el mercado internacional como en el nacional.

Una de las variables que más afecta a los empresarios y sus compañías es la tasa de cambio, principalmente en una economía tan versátil como lo es la colombiana. Es importante recordar que la tasa de cambio, tal como la define el Banco de la República es aquella que “mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera.” (Banco de la República, n.d.-b); la moneda de referencia para Colombia y para casi todo el mundo en el mercado internacional es el dólar. En el marco de esta variable se encuentra la devaluación y revaluación del peso con respecto a la moneda de referencia, como se puede observar en la tabla No. 9 que muestra el comportamiento de la inflación y el tipo de cambio, la tasa representativa del mercado se ha encontrado en un rango de entre los \$1.913,98 y los \$3.000,71 sin embargo es importante tener en cuenta que el valor mostrado es con el cual cerró el año, la variación se refleja más fielmente al consultar el histórico diario que custodia BanRep desde 1991, para no ir

tan atrás y evaluando los datos de 2016, 2017 y lo corrido de 2018 hasta el 13 de septiembre, el valor máximo alcanzado por la tasa en ese periodo fue de \$3.434,89 en febrero de 2016, mientras que el valor mínimo durante el mismo periodo fue de \$2.705,34 durante algunos días de abril de 2018.

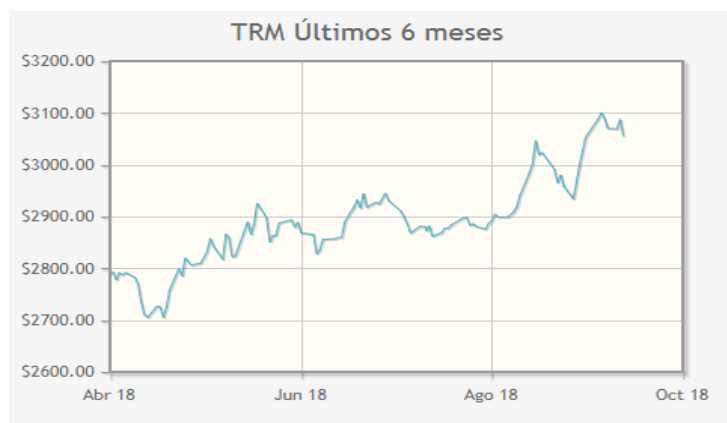
**Tabla 10. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio**

| Periodo | Medidas de inflación |                               |                                      |                                  | Tasa de cambio y devaluación |                     |                     |
|---------|----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|
|         | Meta de inflación 1/ | Inflación al consumidor (IPC) | Inflación básica (IPC sin alimentos) | Inflación del productor (IPP) 3/ | TRM                          | Devaluación nominal | Devaluación real 2/ |
| 2000    | 10,00                | 8,75                          | 9,30                                 | 11,04                            | 2.229,18                     | 18,97               | 6,74                |
| 2001    | 8,00                 | 7,65                          | 6,48                                 | 6,93                             | 2.291,18                     | 2,78                | -5,11               |
| 2002    | 6,00                 | 6,99                          | 5,35                                 | 9,28                             | 2.864,79                     | 25,04               | 13,77               |
| 2003    | 6,00                 | 6,49                          | 7,01                                 | 5,72                             | 2.778,21                     | -3,02               | 4,30                |
| 2004    | 6,00                 | 5,50                          | 5,52                                 | 4,64                             | 2.389,75                     | -13,98              | -10,89              |
| 2005    | 5,00                 | 4,85                          | 4,12                                 | 2,06                             | 2.284,22                     | -4,42               | -2,50               |
| 2006    | 5,00                 | 4,48                          | 3,95                                 | 5,54                             | 2.238,79                     | -1,99               | 0,12                |
| 2007    | 4,00                 | 5,69                          | 4,43                                 | 1,27                             | 2.014,76                     | -10,01              | -0,66               |
| 2008    | 4,00                 | 7,67                          | 5,11                                 | 9,00                             | 2.243,59                     | 11,36               | -2,73               |
| 2009    | 5,00                 | 2,00                          | 2,91                                 | -2,18                            | 2.044,23                     | -8,89               | -2,75               |
| 2010    | 3,00                 | 3,17                          | 2,82                                 | 4,37                             | 1.913,98                     | -6,37               | -3,92               |
| 2011    | 3,00                 | 3,73                          | 3,13                                 | 5,51                             | 1.942,70                     | 1,50                | -1,07               |
| 2012    | 3,00                 | 2,44                          | 2,40                                 | -2,95                            | 1.768,23                     | -8,98               | -2,74               |
| 2013    | 3,00                 | 1,94                          | 2,36                                 | -0,49                            | 1.926,83                     | 8,97                | 6,15                |
| 2014    | 3,00                 | 3,66                          | 3,26                                 | 6,33                             | 2.392,46                     | 24,17               | 7,49                |
| 2015    | 3,00                 | 6,77                          | 5,17                                 | 9,57                             | 3.149,47                     | 31,64               | 13,69               |
| 2016    | 3,00                 | 5,75                          | 5,14                                 | 1,62                             | 3.000,71                     | -4,72               | -7,35               |
| 2017    | 3,00                 | 4,09                          | 5,01                                 | 1,85                             | 2.984,00                     | -0,56               | 4,99                |

Fuente: Banco de la República, 2018

A continuación, se muestra gráfico de la Superintendencia Financiera de Colombia en el que se evidencia la variación de la TRM en los últimos 6 meses de 2018.

**Figura 13. Comportamiento TRM últimos 6 meses 2018**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, n.d.

Esto es importante para las empresas pertenecientes al sector deportivo pues muchos de los implementos y herramientas utilizadas para sus prácticas son importadas al no producirse en el país, ya sea que sean compradas directamente en el exterior o compradas en el mercado nacional a distribuidores, los precios van a ser desfavorables en el caso de que la tasa de cambio se encuentre alta, es decir, se deba pagar mayor cantidad de pesos por un dólar.

Otra de las variables importantes del entorno económico es la inflación, la cual se puede definir como un aumento generalizado de los precios de una economía, el cual puede ser dañino para la misma en cuanto a que desestimula la actividad productiva interna de un país (Banco de la República, n.d.-a). En Colombia la entidad encargada de controlar el crecimiento de los precios y de velar por el poder adquisitivo de la moneda colombiana es el Banco de la República, quien establece una meta de inflación para el IPC (Índice de Precios al Consumidor), esta meta se ha fijado desde hace algunos años en 3% con un rango de +/- 1%, sin embargo, como se puede observar en la tabla anterior, la inflación en los últimos tres años ha estado por encima de dicho rango, siendo el año 2015 el pico más alto (6,77%), si bien en los años subsiguientes se ha presentado una desaceleración de la inflación, aún no se logra estabilizarla dentro de 2% y el 4%. Por otra parte, de la información registrada por ciudades para el año 2017, Cali se ubica como la tercera ciudad con más aumento de la inflación (4,28%), después de Bogotá y Manizales con 4,63% y 4,29% respectivamente (Portafolio, 2018a). En lo corrido del año 2018, sin embargo, el panorama es más favorable, hasta el mes de agosto Santiago de Cali evidencia un porcentaje de inflación acumulado de 2,29%, cinco puntos porcentuales por debajo del registro nacional, mientras que se proyecta que este año se podría alcanzar la meta anual de inflación y ubicarla en

el rango establecido, siempre y cuando no ocurran imprevistos (El País, 2018), lo cual permitiría a la población caleña aumentar su gasto en otros rubros como el deporte y la recreación.

Lo anterior se debe en gran medida al ciclo de relajamiento monetario que inició el Banco de la República desde diciembre de 2016, durante el cual ha ido bajando la tasa de interés paulatinamente, actualmente la tasa establecida por esta entidad se encuentra en 4,25% y según proyecciones se mantendrá estable por lo que resta del año 2018, en contraposición las tasas de captación y colocación en el mercado financiero se sitúan de la siguiente manera:

**Tabla 11. Tasa de captación**

| Semana del (dd/mm/aaaa) 24/09/2018 al (dd/mm/aaaa) 30/09/2018               |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Descripción tasa de interés                                                 | Tasa de interés - efectiva anual |
| Tasa de interés de los certificados de depósito a término 90 días (DTF)     | 4,51%                            |
| Tasa de interés de los certificados de depósito a término 180 días (CDT180) | 4,73%                            |
| Tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días (CDT360) | 5,19%                            |
| Tasa de interés de las corporaciones financieras (TCC)                      | 4,00%                            |

Fuente: Banco de la República, n.d.-c

**Tabla 12. Tasas de colocación**

| Interés Bancario Cte. (Consumo y Ordinario)    | Interés Bancario Cte. (Microcrédito)           |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Interés Bancario Cte.(01/09/2018 - 30/09/2018) | Interés Bancario Cte.(01/07/2018 - 30/09/2018) |
| Consumo y Ordinario 19.81%                     | Microcrédito 36.81%                            |
| Tasa de Usura(01/09/2018 - 30/09/2018)         | Tasa de Usura(01/07/2018 - 30/09/2018)         |
| Consumo y Ordinario 29.72%                     | Microcrédito 55.22%                            |

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, n.d.

**Tabla 13. Entorno económico**

| VARIABLE         | AMENAZA | OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                                      |
|------------------|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de Cambio   | X       |             | Variabilidad y poca estabilidad de la tasa de cambio que puede afectar el capital de inversión disponible de la empresa.                                           |
| Inflación        | X       |             | Inestabilidad de la economía, aumento de precios en el mercado nacional que disminuye poder adquisitivo del mercado objetivo.                                      |
| Tasas de interés | X       |             | Altas tasas de interés para financiación de la empresa mediante créditos.<br>Bajas tasas de interés para financiación mediante certificados de depósito a término. |

## 6. Entorno jurídico

### Normatividad

El deporte a nivel nacional cuenta con una estructura normativa que empieza con la Constitución Política, a continuación, se presentan algunas de las normas referentes a esta industria (Coldeportes, 2013)

**Tabla 14. Normatividad**

| NORMA                                     | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art. 52 Constitución Política de Colombia | Mediante el cual se reconoce la recreación, la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre como derechos de todas las personas, así como parte de la formación integral del ser.                     |
| Ley 181 de 1995                           | <i>“Por el cual se dictan disposiciones para fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.”</i>                          |
| Ley 582 de 2000                           | <i>“Por medio de la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, se reforma la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995, y se dictan otras disposiciones.”</i> |



|                                    |                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley 934 de 2004                    | <i>“Por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones”</i> |
| Decreto reglamentario 0776 de 1996 | <i>“Por el cual se dictan normas para el funcionamiento de los clubes deportivos profesionales.”</i>                         |

Fuente: Creación propia a partir de (Coldeportes, 2013)

## **Legislación laboral**

La legislación laboral está constituida por el conjunto de normas y principios que regulan las relaciones entre trabajadores y empleadores ya sean públicos o privados, buscando salvaguardar los derechos y deberes inherentes a la actividad laboral y aquellos establecidos con la acción de esta. Para ello existe en las normas colombianas el código sustantivo del trabajo el cual especifica su finalidad en el artículo primero de él mismo:

*“La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.”* (“Código Sustantivo Del Trabajo-2011,” 1950 Art. 1)

Estas normas rigen y regulan en todo el territorio colombiano y a toda persona que se encuentre dentro de sus límites independientemente de su nacionalidad. Ahora bien ¿a qué tipo de trabajo aplican sus normas? pues bien el mismo código especifica que se aplicará al trabajo, entendido como, *“...toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad...”* (“Código Sustantivo Del Trabajo-2011,” 1950) aclarando que dicha actividad debe estar consignada y acordada mediante un contrato laboral entre las partes; el código reglamenta entonces aspectos como los requisitos necesarios que debe tener un contrato, quiénes pueden celebrarlo y las normas a cumplir por parte del empleador o quien haga de sus veces, registra además los tipos de contrato, su ejecución y efectos, es decir las obligaciones y prohibiciones de

ambas partes implicadas, las formas de terminación de los contratos. El código hace referencia, también, en uno de sus apartes a los contratos de varios trabajadores (enganches colectivos), a los trabajadores nacionales y extranjeros, contratos de aprendizaje, entre otras muchas regulaciones.

El Código Sustantivo del Trabajo es supremamente amplio y contiene normas para casi todos los aspectos relacionados con la actividad laboral, sin embargo el código tiene un sin fin de modificaciones realizadas por decretos posteriores los cuales deben ser tomados en cuenta tanto por empleadores como por trabajadores circunscritos por dichas normas, además el código ha sido objeto de discusión en las instancias de la Corte Constitucional, la cual ha dado declaraciones tanto de exequibilidad o inexequibilidad a varios artículos, mediante sentencia.

Matsogi al ser una empresa colombiana debe acogerse a las normas dispuestas en el código descrito anteriormente, si bien en la actualidad no cuenta con personal vinculado, en el momento en que se piense en aumentar la cobertura de la academia será necesario tener en cuenta dichas disposiciones.

### **Legislación tributaria**

La legislación tributaria se refiere a aquellas normas y medidas implementadas por el Estado para el recaudo de dinero (tributos) que le permitan financiar el gasto público.

En Colombia se han realizado innumerables reformas tributarias buscando aumentar el recaudo y reducir las brechas económicas, sociales y físicas del territorio así lo menciona la revista Dinero en su artículo “Las 12 tributarias de Colombia” (Revista Dinero, 2015) en el que se identifican las 13 intervenciones del Estado en estas leyes en un periodo de 24 años realizando reformas en varios aspectos tales como el aumento progresivo del IVA desde los años 90 hasta llegar a una

tasa general del 16% en 1995, creación de impuestos a productos como la gasolina, transporte aéreo, tabaco, cigarrillos y la entrada y reducción de este impuesto para algunos bienes; la entrada en vigencia desde 1998 del 2x1000 y su paulatino incremento hasta el 4x1000 en 2004, el cual se ha mantenido hasta la actualidad y con perspectivas a continuar hasta 2018 y empezar su desmonte paulatino a partir 2019.

La reforma tributaria de 2014 estableció, por ejemplo, el impuesto a la riqueza que para las personas jurídicas empezó a disminuir un año después de su entrada en vigor en el año 2015, otra de las modificaciones fue la creación y establecimiento del aumento gradual de la sobretasa al impuesto para la equidad, CREE, proyectado hasta el año 2018 para alcanzar una tasa del 9%.

La reforma tributaria de 2016, por su parte aumentó el Impuesto sobre las Ventas – IVA el cual pasó de 16% a un 19%, la base gravable con la cual se determina la declaración de renta quedó en el mismo nivel y se estipuló la penalización de los evasores con multas y penalización de entre 4 y 9 años (*Reforma tributaria es la Ley 1819 de 2016, tras firma del presidente Santos, 2016*).

Actualmente, el nuevo gobierno plantea una nueva reforma tributaria con el fin de direccionar el sistema hacia lineamientos de los países pertenecientes a la OCDE; el sistema de impuestos se centrará más en las personas naturales y se disminuirán los impuestos para las personas jurídicas, además se busca simplificar el sistema y aclarar conceptos y alcance del estatuto tributario, el Ministerio de Hacienda expresa que el fin de esta reforma es que los grupos poblacionales con mayores ingresos aumenten su gravamen y se subsidie a aquellos de menores ingresos, adicionalmente plantea disminuir la carga impositiva a las empresas para que ésta quede en una tasa cercana al 30% (Portafolio, 2018b).

**Tabla 15. Entorno jurídico**

| VARIABLE                                                                   | AMENAZA | OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normatividad del deporte colombiano como sistema nacional del deporte      |         | X           | Posibilidad de alianzas con el sector público y los organismos pertenecientes al Sistema Nacional del Deporte.                                                                 |
| Claridad en las normas laborales que rigen en el territorio colombiano     |         | X           | Disminución de la probabilidad de conflictos laborales con colaboradores asociados a la organización                                                                           |
| Gran cantidad de reformas tributarias durante cortos lapsos de tiempo      | X       |             | Variabilidad de la política tributaria del país, cambios abruptos e imposibilidad de proyectar acertadamente comportamiento del régimen tributario a seguir en el largo plazo. |
| Probabilidad de disminución de carga impositiva a las empresas en Colombia |         | X           | Disminución de gastos fijos por rubro de impuestos.                                                                                                                            |

## 7. Entorno tecnológico

En cuanto a la tecnología, esta se refleja en el sector del deporte, principalmente en los implementos que se utilizan en las diferentes disciplinas, sin embargo, también se observa su aplicación en los eventos deportivos de competencia, por ejemplo, en los mundiales de fútbol una tecnología reciente es el llamado VAR un sistema de video arbitraje que ayuda a los árbitros a tomar decisiones durante los partidos, por otra parte en natación la tecnología se aplica en los instrumentos de medición de tiempo o en los materiales de los vestidos de baño que usan los nadadores, en Taekwondo-do la tecnología se refleja en mayor medida en la forma de medir los puntos marcados durante los combates.

Desde hace años se han desarrollado avances tecnológicos en el ámbito deportivo, la nanotecnología y la fibra de carbono es uno de los materiales que más se usan para innumerables

implementos deportivos, su ventaja consiste en lo liviano y duro del material lo que ofrece durabilidad y resistencia al momento de usarlo.

Otro desarrollo usado en muchas otras disciplinas, los sensores son usados para recolectar información en las jugadas realizadas o en los puntos marcados dependiendo del deporte en el que se utilice.

Las microfibras usadas en muchos de los uniformes y ropa deportiva que mejoran aspectos como la retención de la humedad del atleta e incluso cuentan con sensores que detectan los signos vitales, entre otros.

Por otra parte, la tecnología usada en las competencias de algunas artes marciales para determinar los puntos que marcan los competidores está en constante desarrollo, el Taekwon-Do WTF por ejemplo, usa petos con sensores electrónicos que detectan los golpes recibidos, esto busca eliminar el error humano de los jueces al momento de asignar puntos a un competidor, con lo que se pretende dar mayor objetividad a la disciplina olímpica, sin embargo, esta tecnología ha creado mucha polémica pues para algunos, se ha perdido la vistosidad del deporte pues ahora es más importante pegarle al peto que marcar puntos con técnica y agilidad. El Taekwon- Do ITF por su parte, se ha enfocado en desarrollar métodos para agilizar la asignación de puntos por parte de los jueces a los competidores, tradicionalmente los jueces de esquina que asignan los puntos durante los combates, los van apuntando en un formato que posteriormente entregan a la mesa principal para el conteo y la determinación del ganador del combate; durante el último mundial de la disciplina se usó una especie de app con la que los jueces iban marcando al competidor los puntos que consideraban había hecho, la información se reflejaba en tiempo real en una pantalla (ITF World Champinoship, 2018). Aún es necesario pulir la tecnología, pero

como se puede observar es un tema que cada vez se incluye de forma más fuerte en las artes marciales.

**Tabla 16. Entorno tecnológico**

| VARIABLE                                                                                 | AMENAZA | OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I+D constante en herramientas, materiales y software para aplicación en el deporte.      |         | X           | Mejora de precisión, tiempo, durabilidad de actividades, implementos, costos.<br>Mayor atractivo para el público cuando se incluye la tecnología. |
| Aumento de la velocidad con la que se realizan desarrollos tecnológicos a nivel mundial. |         | X           | Adaptación de prácticas y tecnología de otras disciplinas a la propia.                                                                            |

### 3.1.2 Análisis interno

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades de la empresa al identificar las destrezas, ventajas y factores claves de éxito que existen al interior de la organización, así como los principales elementos o factores positivos y negativos. A continuación, se realizará un análisis de los diferentes *factores interno*, a partir de estas descripciones se presentará una tabla con las variables que se consideran relevantes con la respectiva clasificación en debilidad o fortaleza y la justificación de la misma.

#### 1. Planeación

La organización Centro de Entrenamiento Matsogi no cuenta con planes estratégicos como misión, objetivos y planes de la empresa explícitos tal como menciona el Gerente “Se está fallando en la planeación, ya que no tenemos una adecuada planeación, eso incluye planeación económica, de mercadeo, entre otras” (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Si bien estos planes estratégicos no se encuentran definidos formalmente, el gerente concibe como objetivo principal el crecimiento, lo anterior contempla el cubrimiento estratégico de la ciudad de Cali a mediano plazo y como objetivo a largo plazo, aumentar la cobertura en el departamento del Valle del Cauca.

Dentro de las actividades clave de la organización el Gerente considera fundamental realizar formación y capacitaciones constantes a los instructores, ya que él considera necesario actualizarse y participar en programas de capacitación que les permitan mantenerse al día en cuanto a los diferentes enfoques educativos, metodológicos y didácticos del taekwondo, con el fin de brindarles a los alumnos la mejor enseñanza.

Por otra parte la organización realiza planes periódicos, aunque estos no se encuentran definidos formalmente, ni el paso a paso de estos procesos se hallan documentados, el Gerente menciona realizar los siguientes planes “compra de insumos, planeación de adquisición de nuevos espacios para desarrollar las clases, contratación de personal de acuerdo a la demanda” (Gerente Comunicación personal, 2018), en un horizonte de tiempo de 3 meses.

**Tabla 17. Variables de planeación**

| <b>VARIABLE</b>       | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Misión y visión       |                  | <b>X</b>         |
| Funciones             |                  | <b>X</b>         |
| Elaboración de planes |                  | <b>X</b>         |

## **2. Organización**

La empresa Matsogi no cuenta con organigrama definido ya que el Gerente se encarga de realizar todas las funciones administrativas y operativas de la organización. “Viendo la empresa desde una perspectiva más amplia, en este momento yo me encargo de hacer todo” (Gerente

Comunicación personal, 2018), el Gerente y a la vez propietario se encarga de preparar y planificar las clases, adecuar el espacio (esto incluye los elementos que serán utilizados), dictar las clases, gestionar los insumos (uniformes), realizar los cobros de las mensualidades a los alumnos, preparar y emitir diferentes comunicados dirigidos a los padres de familia.

La organización no cuenta con asesores externos que realicen alguna actividad dentro de la misma, no obstante, en las últimas semanas un alumno se ha encargado de realizar algunas actividades de publicidad, manejo de página web, entre otras actividades de marketing. Vale la pena aclarar que esta actividad la realiza el alumno de forma voluntaria, por lo tanto, no recibe remuneración; por otra parte, se presenta una comunicación constante y asertiva con éste y los demás alumnos que apoyan en actividades administrativas, lo cual permite el cumplimiento de dichas actividades.

Dicho lo anterior, el Gerente considera necesario el crecimiento de la estructura organizacional, la primera fase estaría compuesta por la creación de cuatro cargos, uno cuya función consista en desempeñar actividades contables, otro en realizar actividades comerciales y de marketing, un tercero le correspondería el manejo de la información espacial y base de datos, y finalmente un supervisor que se encargue de coordinar las funciones de los anteriores. En esta primera etapa el Gerente se considera capaz de poder llevar a cabo la contratación de dicho personal, sin embargo, reconoce que sería necesario contar en una segunda etapa con un profesional en recursos humanos al cual le delegaría a futuro actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, bienestar del personal, entre otras actividades propias de este cargo.

Actualmente el Gerente ha realizado una alianza estratégica con otras academias de Taekwondo e Instructores de la ciudad, por medio de la Asociación ARCO, la cual busca fortalecer este



mercado en Cali y el Valle del Cauca, generar un apoyo entre los miembros y de esta manera impulsar el crecimiento de empresas menormente estructuradas, para ello se mantiene con la asociación e instructores una comunicación constante la cual es primordial para sacarle provecho a dicha alianza, además

El gerente no ha definido niveles para la toma de decisiones programadas, de rutina o no programadas, él toma las decisiones a criterio personal basándose en su experiencia y las consecuencias o resultados de estas se reflejan a corto y a mediano plazo.

**Tabla 18. Variables de organización**

| <b>VARIABLE</b>                 | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|---------------------------------|------------------|------------------|
| Organigrama                     |                  | <b>X</b>         |
| Comunicación entre cargos       | <b>X</b>         |                  |
| Cargos de unidades definidos    |                  | <b>X</b>         |
| Existencia de asesores externos |                  | <b>X</b>         |
| Toma de decisiones              |                  | <b>X</b>         |

### **3. Dirección**

El gerente caracteriza su estilo de dirección como autocrático-participativo “Las decisiones las tomo yo, en ocasiones hay alguna asesoría por parte de las personas que están alrededor mío, pero finalmente yo soy quien toma las decisiones” (Gerente Comunicación personal, 2018).

Debido a que el Gerente no tiene personal a cargo algunas veces delega la enseñanza a algunos alumnos que se encuentran en capacidad de ser instructores, así mismo las actividades de servicio al público, por ejemplo, el cobro de mensualidades.

Mediante el buen manejo de relaciones interpersonales y otorgando participación a las personas que están alrededor suyo, el gerente trata de propicia un buen ambiente laboral y constante trabajo en equipo, impulsando a aquellos alumnos con avanzado grado de enseñanza, abrir otros

puntos de enseñanza bajo el nombre de Matsogi, considerando que es una empresa que goza mediano reconocimiento dentro de la Asociación ARCO.

El gerente reconoce no se encuentra a la altura de las responsabilidades y la funciones “No soy el idóneo para todas las tareas que estoy haciendo, ¡eso lo reconozco!, tengo una visión muy sesgada de ingeniería y contabilidad, mi desarrollo ha sido muy empírico”. Finalmente reconoce que la dirección no es eficaz “Hasta el momento no es eficaz, por ese motivo es la búsqueda de este proceso, le hace falta planeación, pues si se planea adecuadamente se pueden tomar decisiones más asertivas” (Gerente Comunicación personal, 2018).

**Tabla 19. Variables de dirección**

| <b>VARIABLE</b>         | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|-------------------------|------------------|------------------|
| Estilo de dirección     | <b>X</b>         |                  |
| Delegación de autoridad | <b>X</b>         |                  |
| Equipos de trabajo      | <b>X</b>         |                  |
| Relaciones de poder     | <b>X</b>         |                  |

#### **4. Control**

La organización no tiene definido un sistema de gestión de control, ni auditoría interna y/o externa, sin embargo el Gerente expresa las áreas donde considera debería prestar atención y realizar controles para el buen funcionamiento de la Academia “Debe haber un control en el seguimiento de los alumnos en general, en ocasiones los chicos son muy volátiles, por eso debe haber un control de cómo se sienten con el proceso de aprendizaje y por supuesto en la contabilidad” (Gerente Comunicación personal, 2018).

Actualmente el Gerente diagnostica la satisfacción de sus clientes por medio de la interpretación de las actitudes de los alumnos dentro de la clase, sus expresiones, sugerencias y motivación. Además de realizar una evaluación de comportamientos de los alumnos en la clase, el gerente

realiza un acercamiento con los padres de familias antes o después de los entrenamientos, de esta manera los requerimientos de los alumnos y padres de familia son tenidos en cuenta de por él.

**Tabla 20. Variables de control**

| <b>VARIABLE</b>                | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| Sistema de control de gestión  |                  | <b>X</b>         |
| Control sobre áreas o procesos |                  | <b>X</b>         |
| Auditorías                     |                  | <b>X</b>         |
| Realización de informes        |                  | <b>X</b>         |

## **5. Cultura**

El respeto, confianza y la disciplina son valores que se ven inmersos en la filosofía del taekwondo, debido a que este arte marcial se basa en estos principios que son transmitidos a los alumnos e instructores por medio de las prácticas. Toda persona que desea formarse en este deporte de combate debe realizar un juramento, “cada clase busca enfocarse y ahondar en temas como el respeto, la cortesía, la integridad, la perseverancia, autocontrol y espíritu indomable, esos son los valores que menciona el juramento y después de habla de respetar a instructores y a mayores, nunca haré mal uso de taekwondo, seré un campeón de la libertad y la justicia buscando siempre un mundo mejor, construiré un mundo más pacífico.” (Gerente Comunicación personal, 2018).

El taekwondo más que ser un deporte, es un arte marcial que fue diseñado para la guerra y está compuesto por diversas técnicas de defensa personal como patadas, puños y bloqueos que podrían ocasionar lesiones graves e incluso es posible causarle la muerte al contrincante. El principal objetivo de la organización es formar personas de calidad para la sociedad, los valores que se perciben en las clases son respeto, disciplina y autocontrol.

El Gerente trata de propiciar un clima agradable y familiar con los alumnos que se encuentran en una etapa avanzada de aprendizaje, además de realizar los entrenos rutinarios, este añade técnicas de enseñanza a los alumnos, enseña cómo se realiza este proceso y el know how organización. En cuanto al clima laboral únicamente del Gerente, él lo define “Estresante” puesto que además de ser el Gerente y propietario de esta organización y realizar todas las funciones de esta, también es funcionario de la Alcaldía de Santiago de Cali y dicta clases de ingeniería. La definición de “estresante” es una citación del Gerente desde su perspectiva, refiriéndose a la carga laboral frente a sus funciones y las actividades que realiza por fuera de la academia como funcionario público, más no desde el punto de vista del clima organizacional en general.

**Tabla 21. Variables de cultura**

| <b>VARIABLE</b>                                              | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|--------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento | <b>X</b>         |                  |
| Clima organizacional                                         | <b>X</b>         |                  |

## **6. Gestión y situación comercial**

El Centro de Entrenamiento Matsogi tiene dos principales mercados, el primero de ellos es el de los niños entre los 4 y los 13 años quienes, según la lectura del mercado que realiza el gerente y en sus propias palabras “requieren de mucha disciplina y en la casa no la tienen, entonces a nosotros nos recomiendan psicólogos y demás...” (Gerente Comunicación personal, 2018). El segundo target de mercado son los jóvenes y adultos jóvenes de los 14 años en adelante. Desde una clasificación por estratos, los targets principales son los estratos 3 y 4; como mercados potenciales los estratos 5 y 6; los niños entre los 2 y 4 años y los adultos mayores.

De la lectura del mercado, el gerente identifica como motivación de sus clientes la diversión principalmente cuando se trata de los niños (4 a 13 años), de los padres un complemento a la disciplina y actividades de sus hijos, de los jóvenes y adultos (14 en adelante) el gerente identifica la necesidad de emoción, sobre todo aquella que ofrece la lucha, textualmente indicó que “el que se mete a un arte marcial a esa edad es porque quiere aprender a pelear o quiere aprender a defenderse...” (Gerente Comunicación personal, 2018), la parte de la salud y del acondicionamiento físico las personas los buscan más en el gimnasio.

Los servicios que ofrece actualmente la academia se reduce a las clases de Taekwon-Do que incluyen la recreación para los niños, defensa personal, acondicionamiento físico, combate y la parte técnica. Se tiene como proyecto ampliar ese portafolio con clases de yoga y crossfit como en algún momento llegó a ofertar.

En cuanto a la participación en el mercado con respecto a la competencia, la empresa no tiene identificado su porcentaje de participación, así como tampoco ha definido una estrategia para enfrentar a dicha competencia; los clientes son captados mediante la estrategia de voz a voz y aun así el gerente expresa que la vinculación de alumnos se ha mantenido constante desde el inicio.

En el ámbito del mercadeo el gerente indica que no se han establecido hasta el momento objetivos claros, implícitamente se busca con el voz a voz y los volantes informar a la población sobre la actividad que se está llevando a cabo y sus beneficios, adicionalmente el gerente expresa que su principal estrategia es el voz a voz pues ésta permite contar una experiencia completa, sus beneficios y le permite a la persona transmitir a otra lo que ha recibido en las clases (Gerente

Comunicación personal, 2018). En ese orden de ideas el gerente tiene claro que la promoción y la publicidad realizadas actualmente no son eficaces y que podría mejorarse.

Por otra parte, el precio de las clases se fija de acuerdo con el estrato del sector en el que se estén dictando las clases y dependiendo de la cantidad de horas semanales que se ofrezcan, con ello se establece la mensualidad que deben cancelar los alumnos.

**Tabla 22. Variables de gestión y situación comercial**

| <b>VARIABLE</b>                                       | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|-------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Identificación de los clientes actuales y potenciales | <b>X</b>         |                  |
| Portafolio de servicios                               |                  | <b>X</b>         |
| Lectura y caracterización del mercado                 |                  | <b>X</b>         |
| Estrategias frente a la competencia                   |                  | <b>X</b>         |
| Captación y vinculación de clientes                   | <b>X</b>         |                  |
| Estrategias y objetivos de mercado                    |                  | <b>X</b>         |
| Precio del servicio                                   | <b>X</b>         |                  |

## **7. Gestión y situación contable y financiera**

El gerente del Centro de Entrenamiento Matsogi en cuanto a su gestión financiera expresa que los aspectos de rentabilidad del capital son satisfactorios al igual que la liquidez que posee la academia, sin embargo, no se encuentra evidencia documental que lo respalde, debido a que al ser un emprendimiento aún no cuenta con adecuado registro contable y financiero.

En cuanto a la rotación el gerente indica que la rotación de la cartera es regular, si bien es una cartera sana se presentan algunos casos atípicos en los que un par de alumnos se demoran en cancelar la mensualidad, en palabras del gerente “tengo a una persona en la mira, ya debe varios meses, entonces ahí afecta la filantropía, porque una niña que va todos los días, entusiasmada y

decirle: “no puedes venir porque tu abuelo no ha pagado...” (Gerente Comunicación personal, 2018). En el caso de los adultos sucede algo similar, entonces esos casos aislados provocan que en ocasiones la rotación de la cartera no sea tan fluida, pero no es el común denominador.

Haciendo referencia a los costos y más exactamente a si su nivel es aceptable para la gerencia, se evidencia un muy buen comportamiento respecto a éstos, pues realmente los costos actuales se reducen al rubro de arriendo por el espacio en el que se imparten las clases y la inversión necesaria para la renovación de equipo y /o implementos que con el paso de tiempo se van depreciando.

Uno de los aspectos importantes es la financiación externa y para qué se destinarían dichos fondos, el gerente es consciente de la necesidad de buscar en algún momento, dicha financiación, necesaria para impulsar el crecimiento de Matsogi, en primera instancia se invertiría en la construcción o adquisición de una sede “satélite” diferente a como es en la actualidad que funciona en una JAC (Junta de Acción Comunal) sino en un espacio propio, sin embargo actualmente no se cuenta con planes de financiamiento.

En cuanto al sistema de costos y gastos el gerente admite que si bien es conocedor de cuánto deben ser sus ingresos mensuales la forma de controlarlos es escueta pues se realiza mediante check list de las personas que van pagando la mensualidad, en cuanto a los gastos únicamente se contempla el del arriendo, en ese orden de ideas, la academia no cuenta con un sistema de costos operativos y administrativos, adicional a ello, actualmente no se usan sistemas tecnológicos que permitan una adecuada administración financiera de la empresa, no obstante el gerente tiene como proyecto desarrollar un sistema de información que le permita integrar diferentes datos de

forma que faciliten la administración y contribuyan al crecimiento, solidificación y organización de Matsogi.

**Tabla 23. Variables de gestión y situación contable y financiera**

| <b>VARIABLE</b>                          | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|------------------------------------------|------------------|------------------|
| Rentabilidad del capital                 | <b>X</b>         |                  |
| Liquidez                                 | <b>X</b>         |                  |
| Rotación de cartera                      | <b>X</b>         |                  |
| Nivel de los costos                      | <b>X</b>         |                  |
| Financiamiento interno actual            |                  | <b>X</b>         |
| Sistema de costos, gastos y presupuestos |                  | <b>X</b>         |

## **8. Procesos y producción**

Las clases de Taekwon-Do que se dictan tienen una duración promedio de una hora, inicia con un calentamiento, dos contenidos que pueden ser movimientos básicos, formas, combate, defensa personal, rompimientos o acondicionamiento físico y culmina con elasticidad. Los contenidos varían dependiendo la programación que el instructor le dé a su clase.

Los niveles de aprendizaje se dividen por cinturones, al ser un arte marcial, son 10 grados desde blanco hasta el cinturón rojo punta negra, una vez en negro los grados se denominan danes y van hasta el noveno dan.

En cada grado se enseña un programa que se compone de técnicas de mano, técnicas de pie, posturas y formas, de igual manera los tiempos para ascender de grado son diferentes, desde blanco hasta amarillo punta verde se realiza examen cada tres meses, en adelante se realiza examen cada seis meses, al alcanzar el cinturón rojo punta negra se debe esperar un año para ascender a primer dan y a partir de allí los años para hacer examen van en aumento.



Otro aspecto importante son los elementos utilizados para impartir las clases, el más importante de ellos es el tatami, que es el piso en foamy de 2,5 cm en el cual se realizan las prácticas de Taekwon-DO el gerente lo considera importante pues “es una cuestión de seguridad y confort para los alumnos...” (Gerente Comunicación personal, 2018), se utilizan adicionalmente se utilizan otros implementos como focos de mano, targets, paletas, conos, aros, balones de pilates, bandas de resistencia, entre otros. La inversión realizada en dichos implementos ha contribuido al mejoramiento de la productividad, al buen desarrollo de las clases y a la solidificación del negocio pues le otorga un estatus frente a los clientes y le permite a los alumnos desarrollar adecuadamente sus prácticas de Taekwon-do.

En cuanto a la programación de las clases, el Centro de Entrenamiento Matsogi cuenta actualmente con dos días de clase, cada uno con dos horarios, uno para niños y el otro para adultos, el gerente expresa que es factible aumentar la cantidad de clases programadas con el fin de cubrir mayor parte del mercado, sin embargo, su programación dependerá del nicho de mercado al que se apunte.

Refiriéndose al espacio físico en el que actualmente se dictan las clases, éste no se encuentra adaptado específicamente para una academia de Taekwon-Do no obstante cumple con los requisitos mínimos para permitir la práctica los cuales son: contar con un espacio despejado de al menos 80 m<sup>2</sup> y tener un espacio que haga las veces de bodega en el que se puedan almacenar los implementos para las clases; la junta de acción comunal en la que Matsogi funciona actualmente cuenta con dichas características, además de servicios sanitarios y de estar ubicado en un primer piso que facilita el acceso.

Por otra parte, el control de calidad al servicio ofertado se realiza de forma empírica, no estructurada pues se lleva a cabo mediante comunicación directa con los padres de familia en el caso de los niños y con los adultos de igual forma se realiza seguimiento constante a sus apreciaciones sobre el servicio, esta comunicación directa con los clientes permite identificar en cierta medida, aunque no de forma suficiente, el grado de satisfacción del cliente.

Continuando con el ámbito de las compras que realiza el Centro de Entrenamiento Matsogi el gerente indica que el procedimiento varía dependiendo del implemento que se requiera, con los uniformes por ejemplo, ya se realizó un proceso de selección del distribuidor basándose en el precio y calidad ofrecida, éstas compras se manejan por encargo, las personas indican la cantidad de uniformes que desean adquirir, de acuerdo a ello, el gerente realiza orden de compra y el proveedor, una vez recibido el pago procede con el envío. Es diferente con el resto de implementos, aquellos que se utilizan en las clases existen algunos que el mismo gerente produce y otros que son comprados en almacenes como Dismovel al que el gerente cuenta con afiliación por lo que le ofrecen mejores precios, así como en algunos casos la compra se realiza por internet, pero no se cuenta con un proceso formalmente establecido, así como tampoco cuenta con una base de datos de sus proveedores, únicamente posee de los dos proveedores principales, catálogos con las referencias y precios de los productos que éstos ofrecen. Finalmente, el gerente expresa que actualmente no cuenta con un proceso de control sobre las órdenes de compra que realiza.

**Tabla 24. Variables de procesos y producción**

| <b>VARIABLE</b>                                 | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Conocimiento y solidez del proceso de enseñanza | <b>X</b>         |                  |
| Programación de las clases                      | <b>X</b>         |                  |
| Implementos utilizados durante los entrenos     | <b>X</b>         |                  |
| Infraestructura                                 |                  | <b>X</b>         |
| Control de calidad al servicio                  |                  | <b>X</b>         |
| Gestión de compras a proveedores                |                  | <b>X</b>         |

## 9. Gestión humana

Al ser una pequeña empresa en la que actualmente la cabeza realiza todas las actividades y no cuenta con personal contratado el componente de gestión humana aún no se ha desarrollado en la academia, sin embargo, el gerente tiene como objetivo crecer para lo cual necesitará en algún momento aumentar el personal del Centro de Entrenamiento, en ese orden de ideas durante la entrevista el propietario indicó que es muy conveniente en ese punto establecer procesos claros de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, con el fin de alinear a toda gente con los ideales de la empresa (Gerente Comunicación personal, 2018).

**Tabla 25. Variables de gestión humana**

| <b>VARIABLE</b>           | <b>FORTALEZA</b> | <b>DEBILIDAD</b> |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Procesos de reclutamiento |                  | <b>X</b>         |
| Procesos de selección     |                  | <b>X</b>         |
| Procesos de inducción     |                  | <b>X</b>         |
| Procesos de capacitación  |                  | <b>X</b>         |

### 3.1.3 Matrices EFE, EFI Y DOFA

**Tabla 26. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE**

| No.                  | FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO                                           | PESO        | CALIF | PONDERADO   |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> |                                                                            |             |       |             |
| 1                    | Tamaño de la población                                                     | 11%         | 2     | 0,22        |
| 2                    | Nivel de consumo de la población caleña                                    | 8%          | 2     | 0,16        |
| 3                    | Costumbres                                                                 | 8%          | 1     | 0,08        |
| 4                    | Hábitos de consumo                                                         | 6%          | 1     | 0,06        |
| 5                    | Fomento del deporte por parte de entidades estatales                       | 10%         | 2     | 0,20        |
| 6                    | Normatividad del deporte como sistema nacional                             | 9%          | 1     | 0,09        |
| 7                    | Probabilidad de disminución de carga impositiva a las empresas en Colombia | 7%          | 3     | 0,21        |
| 8                    | I+D tecnológico permanente aplicado al deporte                             | 5%          | 1     | 0,05        |
| 9                    | Auge de la responsabilidad social y ambiental                              | 3%          | 1     | 0,03        |
| <b>AMENAZAS</b>      |                                                                            |             |       |             |
| 10                   | Gran cantidad de competidores en el mercado                                | 11%         | 3     | 0,33        |
| 11                   | Volatilidad de la tasa de cambio                                           | 3%          | 2     | 0,06        |
| 12                   | Niveles de inflación                                                       | 4%          | 2     | 0,08        |
| 13                   | Altas tasas de interés                                                     | 7%          | 2     | 0,14        |
| 14                   | Reformas tributarias constantes                                            | 5%          | 2     | 0,10        |
| 15                   | Nivel de pobreza de la ciudad                                              | 3%          | 1     | 0,03        |
|                      |                                                                            | <b>100%</b> |       | <b>1,84</b> |

Los resultados obtenidos en esta evaluación de factores externos arrojan como resultado una puntuación de 1,84 lo que se traduce en una pobre, pero no del todo mala, capitalización de las oportunidades, así como una deficiente capacidad para minimizar las amenazas externas, sin embargo, evidencia de igual forma la oportunidad de realizar mejoras sustanciales en la organización para mejorar su capacidad de respuesta frente al entorno.

**Tabla 27. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI**

| No.                | FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO                                     | PESO | CALIF | PONDERADO |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|------|-------|-----------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |                                                                      |      |       |           |
| 1                  | Estilo de dirección participativo                                    | 9%   | 4     | 0,36      |
| 2                  | Delegación de autoridad                                              | 6%   | 4     | 0,24      |
| 3                  | Identificación de clientes actuales y potenciales                    | 6%   | 4     | 0,24      |
| 4                  | Rentabilidad del negocio                                             | 7%   | 4     | 0,28      |
| 5                  | Bajos niveles de costos                                              | 7%   | 4     | 0,28      |
| 6                  | Conocimiento del negocio y su actividad                              | 4%   | 3     | 0,12      |
| 7                  | Programación de las clases                                           | 2%   | 3     | 0,06      |
| 8                  | Sistema de valores, creencias y patrones de comportamiento           | 4%   | 3     | 0,12      |
| <b>DEBILIDADES</b> |                                                                      |      |       |           |
| 9                  | Planeación estratégica (misión, visión y elaboración de estrategias) | 9%   | 2     | 0,18      |
| 10                 | Portafolio de servicios                                              | 5%   | 2     | 0,1       |
| 11                 | Definición del organigrama                                           | 8%   | 2     | 0,16      |
| 12                 | Sistema de control de la gestión y los procesos                      | 9%   | 2     | 0,18      |
| 13                 | Lectura y caracterización del mercado                                | 3%   | 2     | 0,06      |
| 14                 | Estrategias y objetivos de mercadeo                                  | 8%   | 2     | 0,16      |
| 15                 | Planes de financiación                                               | 3%   | 1     | 0,03      |
| 16                 | Control de calidad sobre el servicio                                 | 3%   | 1     | 0,03      |
| 17                 | Gestión de compras y proveedores                                     | 3%   | 1     | 0,03      |
| 18                 | Proceso de reclutamiento                                             | 1%   | 1     | 0,01      |
| 19                 | Proceso de selección                                                 | 1%   | 1     | 0,01      |
| 20                 | Proceso de inducción                                                 | 1%   | 1     | 0,01      |
| 21                 | Procesos de capacitación                                             | 1%   | 1     | 0,01      |

**100%**

**2,67**

En cuanto al análisis interno, la puntuación obtenida de **2,67** indica que la organización posee un ambiente interno sólido que cuenta con fortalezas importantes, no obstante, las debilidades que presenta son relevantes para su adecuado funcionamiento por lo cual es importante que la empresa trabaje en mejorarlas.

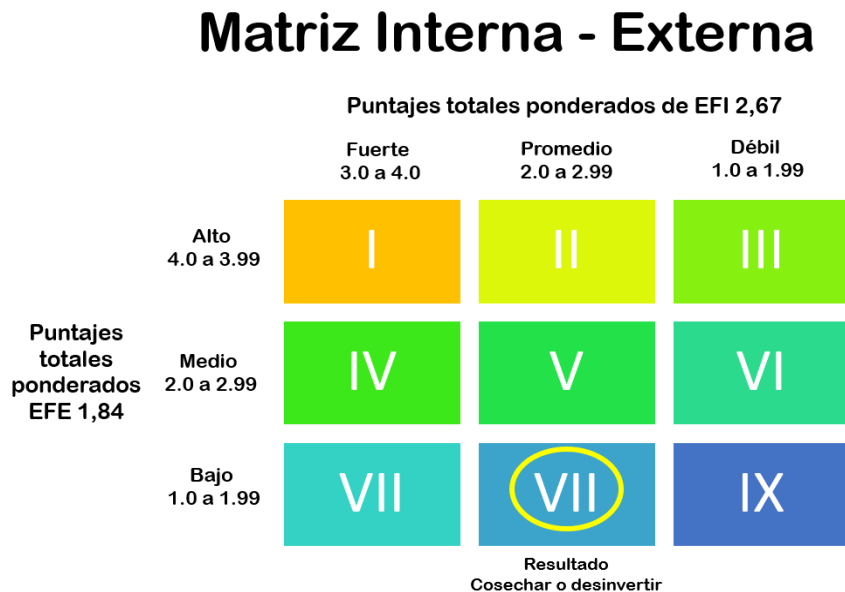
**Tabla 28. Matriz DOFA**

| <b>MATRIZ DOFA</b><br><b>CENTRO DE ENTRENAMIENTO</b><br><b>MATSOGI</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Sistema de valores, creencias y patrones de comportamiento<br>Delegación de autoridad<br>Identificación de clientes actuales y potenciales<br>Estilo de dirección participativo<br>Rentabilidad del negocio<br>Bajos niveles de costos<br>Conocimiento del negocio y su actividad<br>Programación de las clases                                                                                   | Planeación estratégica (misión, visión y elaboración de estrategias)<br>Portafolio de servicios<br>Definición del organigrama<br>Sistema de control de la gestión y los procesos<br>Lectura y caracterización del mercado<br>Estrategias y objetivos de mercadeo<br>Planes de financiación<br>Control de calidad sobre el servicio<br>Gestión de compras y proveedores<br>Definición de procesos de gestión humana                                                                                                                        |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                   | Tamaño de la población<br>Nivel de consumo de la población caleña<br>Costumbres<br>Hábitos de consumo<br>Fomento del deporte por parte de entidades estatales<br>Normatividad del deporte como sistema nacional<br>Probabilidad de disminución de carga impositiva a las empresas en Colombia<br>I+D tecnológico permanente aplicado al deporte<br>Auge de la responsabilidad social y ambiental | <b>ESTRATEGIAS FO</b><br><br>1. Explotar la rentabilidad y los bajos costos para aumentar la cobertura del Centro de Entrenamiento Matsogi y así aprovechar el tamaño y las características de la población caleña.<br><br>2. Utilizar los conocimientos del negocio y la solidez del sistema de valores para aprovechar los programas estatales de fomento al deporte y la normatividad vigente. | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br><br>1. Aprovechar los programas estatales de fomento al deporte y la normatividad para buscar financiación externa.<br>2. Aprovechar el tamaño del mercado y la variedad en los hábitos de consumo de servicios deportivos para diversificar el portafolio de la empresa.<br>3. Aumentar cantidad de personal vinculado a la organización para aprovechar el tamaño de la población caleña<br>4. Formalizar los procesos de gestión humana garantizando su adecuado funcionamiento y calidad del recurso humano. |
| <b>AMENAZAS</b>                                                        | Gran cantidad de competidores en el mercado<br>Volatilidad de la tasa de cambio<br>Niveles de inflación<br>Altas tasas de interés<br>Reformas tributarias constantes<br>Nivel de pobreza de la ciudad                                                                                                                                                                                            | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br><br>1. Procurar mantener bajos costos y alto margen de utilidad para contrarrestar los niveles inflacionarios del país, las reformas tributarias y la volatilidad de las tasas de cambio.<br>2. Potencializar la difusión al mercado actual y potencial, de los beneficios de la práctica deportiva para consolidar la fidelización y satisfacción de los clientes.      | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br><br>1. Desarrollar estrategias de marketing como publicidad mediante redes sociales, creación de página web y volanteo, para posicionar al Centro de Entrenamiento Matsogi en el mercado.<br>2. Consolidar los procesos internos de la organización para formalizar su funcionamiento.<br>3. Iniciar proyecto de expansión con la adquisición y apertura de una nueva sede ubicada estratégicamente en la ciudad.                                                                                                |

### 3.2 ESTRATEGIA Y MAPA ESTRATÉGICO

**ESTRATEGIA:** Recorte de costos y consolidación de mercado.

**Figura 14. Matriz Interna - Externa**

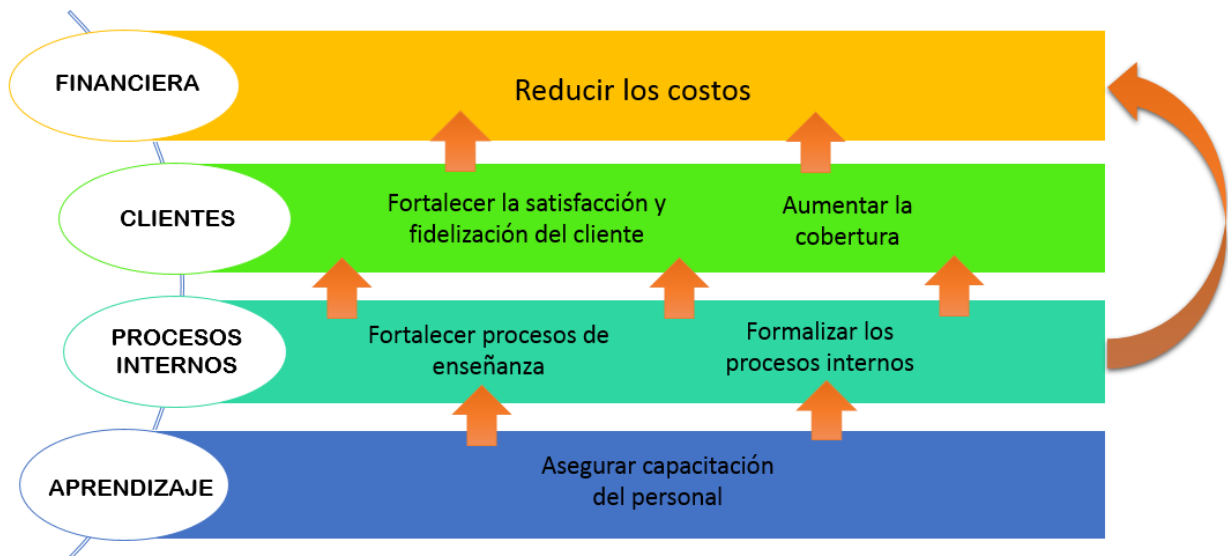


Fuente: Elaboración propia

Basándose en la información de las matrices EFE y EFI, la matriz IE permitió evaluar a la organización tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) realizar un análisis diagnóstico y tomar decisiones estratégicas. El resultado que se obtuvo en la este matriz fue la posición XIII, lo cual corresponde a la estrategia de Cosechar y desinvertir, esta estrategia está enfocada en explotar la rentabilidad y bajos costos que tiene la organización, lo anterior concluye que actualmente la organización no está formalmente organizada y no realiza control interno, lo que está directamente relacionada con el control de gastos. Por lo anterior, la estrategia a realizar consistirá en el recorte de costos y consolidación de mercado.

Figura 15. Mapa estratégico

## ESTRATEGIA DE RECORTE DE COSTOS Y CONSOLIDACIÓN DE MERCADO

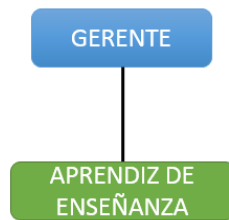


### 3.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Dado que la estructura depende de la estrategia, para este caso la estrategia principal de la organización está enfocada en reducción de costo y consolidación de mercado, la estructura más conveniente de acuerdo con las necesidades de la organización es la estructura funcional, ya que debido a su forma es más rápida, flexible y permite mantener bajos costos, además, la relación y comunicación entre superiores y colaboradores es más cercana, lo cual facilita la toma de decisiones más ágil.

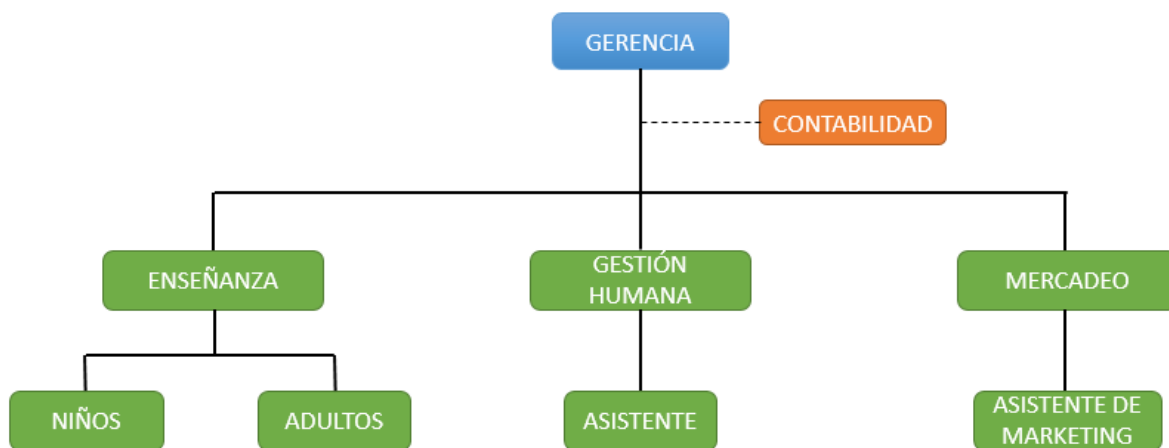


**Figura 16. Estructura organizacional actual**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 17. Estructura organizacional propuesta**



Fuente: Elaboración propia

Debido a que actualmente en la organización el Gerente es quien realiza todas las funciones, la estructura propuesta se compone de la creación de nuevos cargos, por lo tanto, habrá más delegación de funciones, responsabilidades, vinculación de personal.

Gerencia: Será la autoridad formal de la organización, tendrá la responsabilidad de establecer metas y objetivos, realización y puesta en marcha de la planeación estratégica y velar por el buen funcionamiento de todas las áreas.

Financiera: El área de contabilidad se localiza como línea Staff, brindando apoyo a la organización, responsable de realizar las funciones contables y todo lo concerniente a la elaboración de balances generales, estados de resultados y demás documentos contables.

Enseñanza: Esta área de la estructura se propone sea una subdivisión por el tipo de clientes que atiende la organización, es decir en niños y adultos, esto permite mayor especialización de los instructores a la hora de realizar sus labores de enseñanza.

Gestión humana: Está compuesto por un Asistente de Gestión Humana encargado de realizar los procesos correspondientes a esta área, como reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.

Mercadeo: La publicidad estará a cargo de un Asistente de Marketing el cual será responsable de administrar la página web, las redes sociales, creación de volantes y demás actividades relacionadas con campañas publicitarias, además, estará encargado del área comercial y concusión de clientes potenciales.

Esta estructura, entonces, permite a la empresa un control sobre sus costos al poder definir por área funcional un presupuesto, así como también le permite formalizar y acentuar canales de comunicación y autoridad claros que contribuyan al posicionamiento en el mercado, complementándose simultáneamente con los procesos que encadenarán los esfuerzos realizados por cada área funcional.

### 3.4 CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

A partir del mapa estratégico, se desarrolló el cuadro de mando estratégico, en el cual por cada estrategia definida en el marco de las cuatro perspectivas, se definen los indicadores que servirán para medir el cumplimiento de dichos objetivos estratégicos; es importante mencionar que la construcción de los indicadores así como su periodicidad y meta fue realizada en conjunto con la gerencia de la empresa quienes establecieron pautas claras en cuanto a lo que querían medir y la capacidad de cumplimiento de la academia.

| Perspectiva              | Estrategia                                                | Indicadores                                                                                                                                                                                 | Periodo | Meta        | Responsables          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-----------------------|
| <b>Financiera</b>        | Aumentar rentabilidad                                     | $((\text{Cantidad de ingresos percibidos en el periodo } t - \text{cantidad de ingresos percibidos en el periodo } t-1) / \text{Cantidad de ingresos percibidos en el periodo } t-1) * 100$ | Anual   | $\geq 10\%$ | Gerencia              |
| <b>Clientes</b>          | Fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes | (No. De alumnos que se mostraron satisfechos con los servicios ofrecidos por la academia / No. Total de alumnos que recibieron el servicio)                                                 | Anual   | $> 85\%$    | Analista de marketing |
|                          | Aumentar la cobertura                                     | No. De alumnos matriculados en el semestre t - No. De alumnos matriculados en el semestre t-1                                                                                               | Anual   | $\geq 5$    | Gerencia              |
| <b>Procesos internos</b> | Fortalecer procesos de enseñanza                          | $((\text{media de la satisfacción de los alumnos frente a la relación instructor-alumno}) + (\text{media de la satisfacción de los alumnos frente a la relación alumno-alumno})) / 2$       | Anual   | $\geq 3.8$  | Gestión humana        |
|                          | Formalizar procesos internos                              | (No. De procesos formalizados en el periodo t / No. Total de procesos identificados)                                                                                                        | Anual   | $\geq 1$    | Gerencia              |
| <b>Aprendizaje</b>       | Asegurar capacitación del personal                        | $(\text{No. de capacitaciones ejecutadas en el periodo } t / \text{No. de capacitaciones requeridas en el periodo } t) * 100$                                                               | Anual   | $\geq 25\%$ | Gestión humana        |

El anterior cuadro de mando permitirá posteriormente, desplegar las líneas estratégicas a través de los diferentes niveles organizacionales mediante los procesos que se definan en la organización y los indicadores asignados a cada nivel.

### **3.5 CADENA DE VALOR**

A continuación, se presenta la cadena de valor mediante la cual se definieron los macroprocesos de la organización, para su construcción se partió desde la definición de sus clientes y las necesidades específicas de los mismos para posteriormente establecer qué servicio de la academia cubría esa necesidad, una vez hecho esto, se precisa a qué macroprocesos pertenece cada uno de esos servicios y en qué nivel organizacional está ubicado el macroproceso, en ese orden de ideas la tabla se lee de derecha izquierda para facilitar su comprensión. Esta herramienta facilitó la visualización de la empresa en un panorama general y con enfoque hacia el cliente, el cual es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la academia.

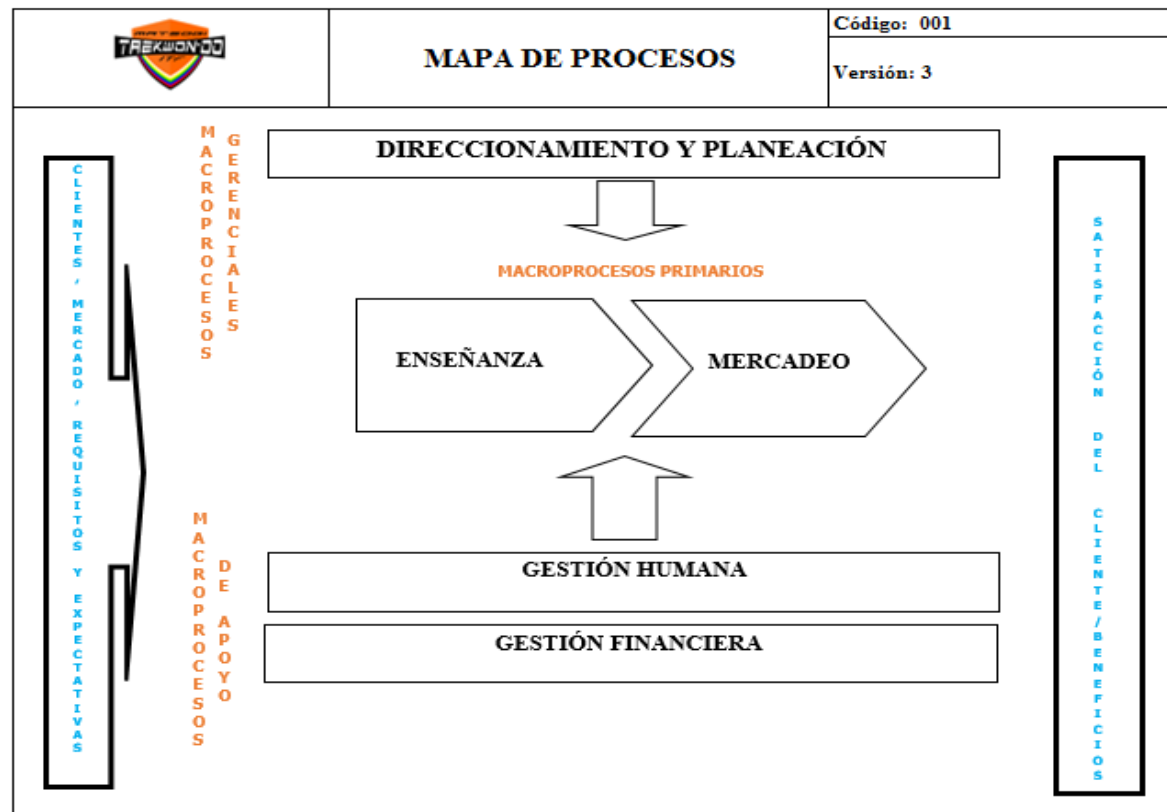
**Tabla 29 Cadena de Valor**

| CLASE                | PROCESO                                   | DETALLE DE PRODUCTO                                              | PRODUCTO/SERVICIO                                           | NECESIDADES                         | CLIENTES          |                 |                   |
|----------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Misional - Gerencial | ENSEÑANZA - DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN |                                                                  | Torneos                                                     | Competencia                         | Niños             | Persona natural | clientes actuales |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 | Clases ofrecidas en la academia                                  | Clases                                                      |                                     |                   |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 | Evaluacion de los estudiantes                                    | Exámenes cada 3 o 4 meses                                   | Aprendizaje rápido                  |                   |                 |                   |
| Gerencial            | GESTIÓN DE LA CALIDAD                     | Espacio en el que se daran las clases                            | Infraestructura - espacios                                  | Diversión                           |                   |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 | Uso de diferentes implementos, juegos durante las clases         | Clases dinámicas                                            |                                     |                   |                 |                   |
| Misional             | DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN             |                                                                  | Diseño curricular de las clases                             | Variedad de aprendizaje             | Jóvenes           |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 |                                                                  | Defensa personal, combate, formas, acondicionamiento fisico |                                     |                   |                 |                   |
| Apoyo                | GESTIÓN FINANCIERA                        |                                                                  | Plan de referidos                                           | Facilidad de pago                   |                   |                 |                   |
|                      |                                           | Dos cuotas inicial y final.                                      | pago de mensualidad por cuotas                              |                                     |                   |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 | Clases diseñadas de acuerdo a las necesidades de cada cliente    | Acompañamiento personalizado                                | Buen servicio                       |                   |                 |                   |
| Misional             | GESTION HUMANA                            | Mejora en la atencion a los clientes                             | Instructores con enfoque de servicio al cliente             |                                     |                   |                 |                   |
| Misional - Gerencial | ENSEÑANZA - DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN |                                                                  | Torneos                                                     | Competencia                         |                   |                 |                   |
| Gerencial            | DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN             |                                                                  | Viajes                                                      |                                     |                   |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 | Diferentes niveles de aprendizaje                                | Exigencia en las clases                                     | Acondicionamiento fisico            |                   |                 |                   |
| Apoyo                | GESTIÓN FINANCIERA                        |                                                                  | Plan de referidos                                           | Facilidad de pago                   | Padres de familia |                 |                   |
|                      |                                           | Dos cuotas inicial y final.                                      | Pago de mensualidad por cuotas                              |                                     |                   |                 |                   |
| Apoyo                | SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL ESTUDIANTE      | Via electrónica o personal                                       | Informes periódicos del avance del niño                     | Calidad en servicio                 |                   |                 |                   |
| Misional             | GESTION HUMANA                            | Capacitación                                                     | Capacitación pedagógica de los instructores                 |                                     |                   |                 |                   |
| Gerencial            | GESTION DE LA CALIDAD                     | Ofrecer un servicio de calidad por                               | Certificación de competencias de                            |                                     |                   |                 |                   |
| Apoyo                | ATENCIÓN AL CLIENTE -                     | Mejora en la atencion a los                                      | Instructores con enfoque de                                 |                                     |                   |                 |                   |
| Gerencial            | DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN             | Precios de las clases adecuados a                                | Precios competitivos en el                                  | Precios accequibles para exámenes e |                   |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 |                                                                  | Componente marcial de las clases                            | Complemento a la formación del niño |                   |                 |                   |
| Misional             | ENSEÑANZA                                 | Clases ofrecidas en la academia                                  | Clases                                                      | Aprovechamiento del tiempo libre    |                   |                 |                   |
| Gerencial            | GESTIÓN DE LA CALIDAD                     | Espacio en el que se daran las clases                            | Infraestructura - espacios                                  | Seguridad para sus hijos            |                   |                 |                   |
| Misional             | GESTION HUMANA                            | Capacitación                                                     | Supervisión de los instructores                             |                                     |                   |                 |                   |
| Gerencial            | GESTIÓN DE LA CALIDAD                     | Poner a disposicion de los clientes implementos de buena calidad | Calidad en los implementos                                  |                                     |                   |                 |                   |

### 3.6 MAPA DE PROCESOS

Una vez realizada la cadena de valor, usada como herramienta de apoyo, y definidos los macroprocesos, se construye el mapa de procesos el cual muestra los macroprocesos organizacionales separados de acuerdo a su clase, así entonces, se tienen los macroprocesos de tipo gerencial, al que pertenece Direccionamiento y planeación, el cual como su nombre indica se encarga de direccionar la empresa, definir estrategias y planear su futuro. Los macroprocesos de tipo primario o misional en este caso está constituido por dos grandes procesos el de Enseñanza y el de Mercadeo, el primero constituye en sí el *corebusiness* de la organización y se encarga de todos los aspectos relacionados con las clases ofrecidas al público; el segundo es parte fundamental de la academia pues el trabajo de mercadeo que se realiza para captar alumnos es indispensable para el funcionamiento de la empresa. Por último los macroprocesos de apoyo, en este caso son Gestión Humana y Gestión financiera, se concibieron como procesos de apoyo debido a que los instructores que se llegarán a vincular a la empresa surgen del mismo procesos de formación que imparte la academia y/o la asociación Arco a la que se pertenece; por su parte la Gestión Financiera por el momento está a cargo del dueño de la organización y a medida que la empresa crezca se plantea, tal como se evidencia en el organigrama, dejar dicho proceso contable y financiero como un *staff* de la organización.

Figura 18. Mapa de procesos

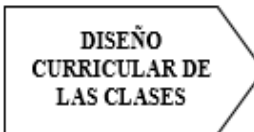


### 3.7 CARACTERIZACIONES

A continuación, se presentan las caracterizaciones de los macroprocesos misionales, dichas caracterizaciones están compuestas por los diferentes procesos que componen al macro y evidencian tanto los elementos de entrada y su correspondiente proveedor ya sea interno o externo, así como también muestra sus salidas y/o productos y a quién va dirigido, es decir su cliente, de igual manera, interno o

externo según sea el caso, en ese orden de ideas todas las caracterizaciones se encuentran relacionadas y su construcción se llevó a cabo de acuerdo a la forma en la que la gerencia proyecta su funcionamiento conforme va creciendo, basándose en el trabajo estratégico ya presentado. Las caracterizaciones restantes podrán encontrarlas en los anexos del trabajo.

### 3.7.1 Macroproceso de enseñanza

|                                    | CARACTERIZACION                                               |                                                                                      |                                                               | NUMERO:                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                     | MACROPROCESO DE ENSEÑANZA                                     |                                                                                      |                                                               | PAGINA: 1 de 1                                                              |
|                                                                                                                     |                                                               |                                                                                      |                                                               | FECHA EMISION:                                                              |
| OBJETIVO: Diseñar y gestionar aquellos procesos relacionados directamente con el desarrollo de las clases ofertadas |                                                               |                                                                                      |                                                               |                                                                             |
| PROVEEDORES                                                                                                         | INSUMOS                                                       | PROCESOS                                                                             | PRODUCTOS                                                     | CLIENTES                                                                    |
| Direccionamiento y planeación -<br>Determinación de los precios y                                                   | Clases ofrecidas por la academia                              |    | Programas de las clases ofrecidas<br>por la academia          | Gestión humana - Contratación                                               |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión estratégica de crecimiento                                               | Políticas y estrategias de<br>crecimiento                     |                                                                                      |                                                               | Mercadeo - Publicidad y marketing                                           |
| Asociación ARCO                                                                                                     | Lineamientos generales                                        |                                                                                      |                                                               | Mercadeo - Atención al cliente                                              |
| Gestión financiera y contable                                                                                       | Presupuesto aprobado                                          |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                               | Gestión financiera y contable                                               |
| Enseñanza - Seguimiento y control<br>del estudiante                                                                 | Plan de mejora de acuerdo a las<br>necesidades de los alumnos |                                                                                      | Actualizaciones de programas de<br>formación                  | Gestión humana - Capacitación                                               |
| Proveedores                                                                                                         | Implementos, insumos comprados                                |  | Necesidad presupuestal del área                               | Gestión financiera y contable                                               |
| Gestión financiera y contable                                                                                       | Presupuesto aprobado                                          |                                                                                      | Desarrollo de las clases                                      | Clientes                                                                    |
| Instructores                                                                                                        | Necesidades de implementos                                    |                                                                                      | Requerimientos de insumos<br>usados para las clases           | Direccionamiento y planeación -<br>Gestión de la calidad                    |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión estratégica de crecimiento                                               | Políticas y estrategias de<br>crecimiento                     |                                                                                      |                                                               | Gestión financiera - Compras                                                |
| Asociación ARCO                                                                                                     | Resultados de exámenes                                        |  | Plan de mejora de acuerdo a las<br>necesidades de los alumnos | Enseñanza - Diseño curricular de las clases                                 |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión estratégica de crecimiento                                               | Políticas y estrategias de<br>crecimiento                     |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                               | Gestión financiera y contable                                               |
| Instructores                                                                                                        | Informes de desempeño de los<br>alumnos                       |                                                                                      | Informe semestral sobre avances<br>del alumno                 | Clientes, padres de familia                                                 |
| Gestión financiera y contable                                                                                       | Presupuesto aprobado                                          |                                                                                      | Reportes de nuevas necesidades                                | Direccionamiento y planeación - Determinación<br>de los precios y servicios |



### 3.7.2 Macroprocesos de mercadeo

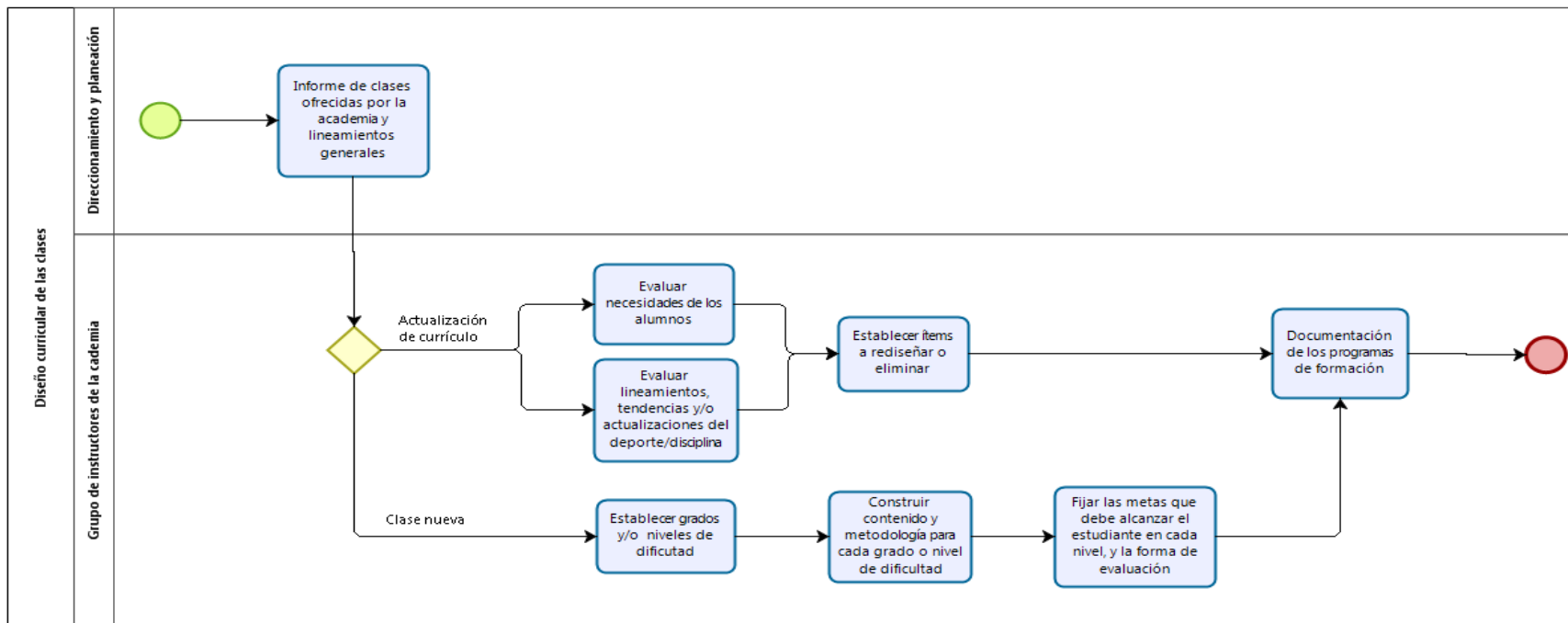
|  | CARACTERIZACION                                                  |                                                                                     |                                                                  | NUMERO:                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | MACROPROCESO DE MERCADEO                                         |                                                                                     |                                                                  | PAGINA: 1 de 1                                                                                                                    |
|                                                                                   |                                                                  |                                                                                     |                                                                  | FECHA EMISION:                                                                                                                    |
| OBJETIVO:                                                                         |                                                                  |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| PROVEEDORES                                                                       | INSUMOS                                                          | PROCESOS                                                                            | PRODUCTOS                                                        | CLIENTES                                                                                                                          |
| Entorno                                                                           | Estudios de mercado                                              |    | Identificación de mercados potenciales                           | Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento<br>Mercadeo - Publicidad y marketing                           |
|                                                                                   |                                                                  |                                                                                     | Propuesta de estrategias para captar nuevos clientes             | Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                                                                |
| Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                | Políticas y estrategias de crecimiento                           |                                                                                     | Informe de precios y servicios ofrecidos por otras academias     | Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y servicios<br>Gestión financiera - Gestión de las formas de pago    |
| Gestión financiera y contable                                                     | Presupuesto aprobado                                             |                                                                                     | Necesidad presupuestal del área                                  | Gestión financiera y contable                                                                                                     |
| Cliente                                                                           | Encuestas de satisfacción                                        |   | Informes de encuestas de satisfacción                            | Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y servicios<br>Direccionamiento y planeación - Gestión de la calidad |
| Enseñanza - Diseño curricular de las clases                                       | Programas de las clases ofrecidas por la academia                |                                                                                     |                                                                  | Necesidad presupuestal del área                                                                                                   |
| Gestión financiera y contable                                                     | Presupuesto aprobado                                             |                                                                                     | Informes de necesidades y expectativas de las partes interesadas |                                                                                                                                   |
| Direccionamiento y planeación - Gestión de la calidad                             | Políticas y objetivos de calidad en la prestación del servicio   |                                                                                     |                                                                  | Atención personalizada                                                                                                            |
| Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                | Políticas y estrategias de crecimiento                           |                                                                                     | Políticas de canales de atención al cliente                      |                                                                                                                                   |
| Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y servicios          | Políticas de precios de la academia                              |                                                                                     |                                                                  | Creación y ejecución de estrategias de publicidad y marketing                                                                     |
| Direccionamiento y planeación - Planificación de exámenes, torneos y otros        | Cotizaciones, exámenes, torneos y otros<br>Calendario de eventos |                                                                                     | Necesidad presupuestal del área                                  |                                                                                                                                   |
| Mercadeo - Publicidad y marketing                                                 | Políticas de canales de atención al cliente                      |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| Mercadeo - Publicidad y marketing                                                 | Creación y ejecución de estrategias de publicidad y marketing    |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| Mercadeo - Análisis de mercado                                                    | Identificación de mercados potenciales                           |  | Políticas de canales de atención al cliente                      | Mercadeo - Atención al cliente                                                                                                    |
| Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                | Políticas y estrategias de crecimiento                           |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y                    | Política de precios de la academia                               |                                                                                     | Necesidad presupuestal del área                                  | Gestión financiera y contable                                                                                                     |
| Entorno                                                                           | Tendencias publicitarias                                         |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| Enseñanza - Diseño curricular de las clases                                       | Programas de las clases ofrecidas por la academia                |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| Gestión financiera - Gestión de las formas de pago                                | Formas de pago ofrecidas por la academia                         |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |
| Gestión financiera y contable                                                     | Presupuesto aprobado                                             |                                                                                     |                                                                  |                                                                                                                                   |

### 3.8 MODELACIÓN DE PROCESOS

Con el fin de complementar el diseño de los procesos se realizó la modelación de los procesos misionales para lo cual se utilizó la herramienta Bizagi modeler, a continuación se presentan la modelación para cada uno de los procesos que componen los Macroprocesos misionales, se realizó adicionalmente la modelación del proceso de atención al cliente por considerarse un proceso fundamental para la satisfacción de éste y como fuente de información para la mejora continua de la empresa (VER ANEXO C-1), adicionalmente encontrará la modelación de los procesos de gestión humana (VER ANEXO C-2)

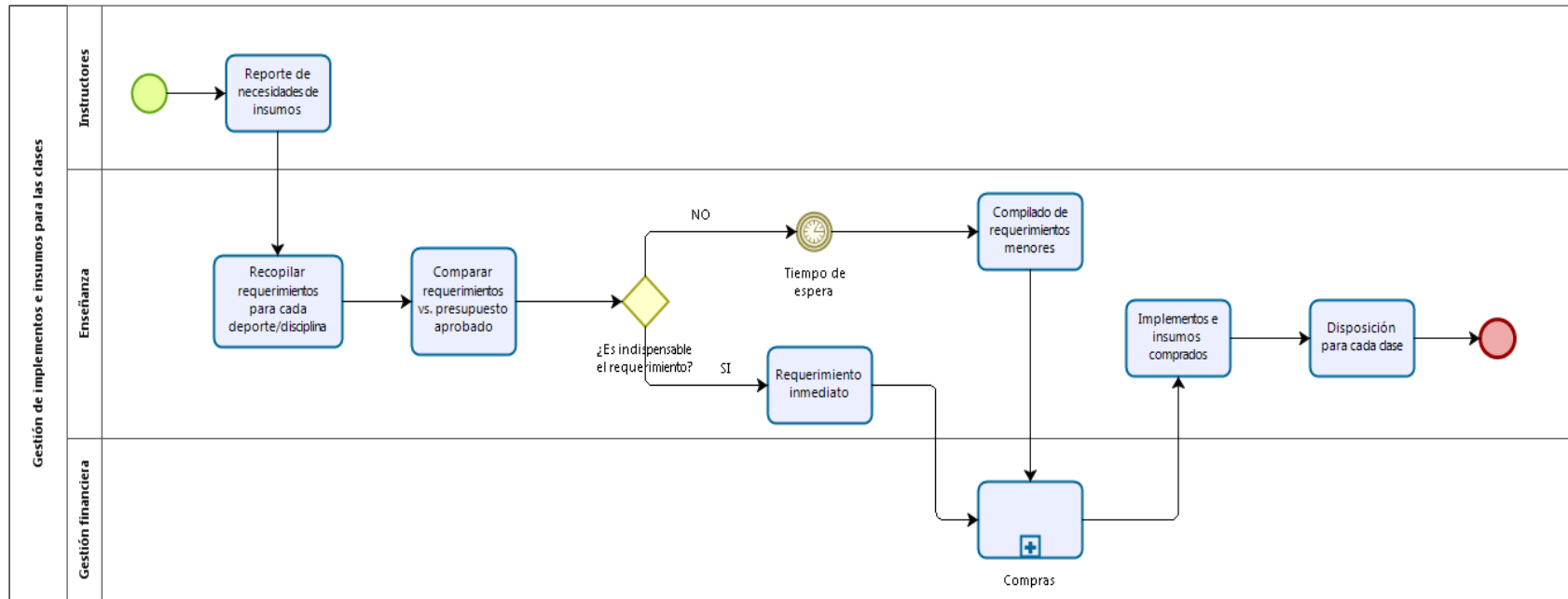
#### 3.8.1 Macroproceso de enseñanza

##### 1. Diseño curricular de las clases



Este proceso parte de las directrices dadas por el macroproceso de direccionamiento y planeación, quien define qué servicios se ofertarán, con dicho insumo se procede a evaluar si es necesaria una actualización del currículo actual o debe crearse uno nuevo, esto permitirá a la organización mantener un portafolio con clases que posean un contenido acorde a las necesidades de sus alumnos y a las tendencias del mercado, así como llevar una documentación ordenada de dichos contenidos.

## 2. Gestión de implementos e insumos para las clases

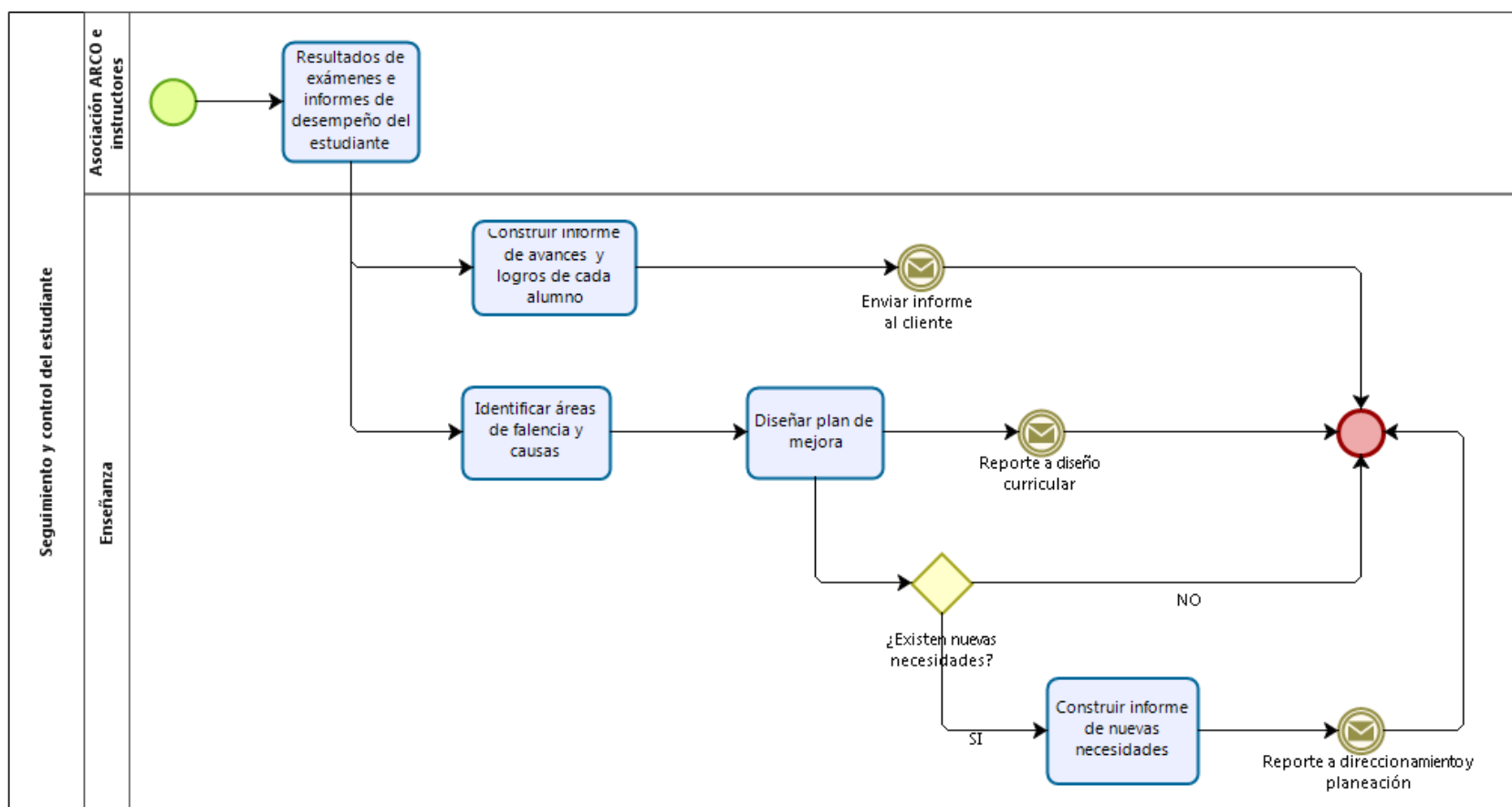


Debido a que la empresa plantea ofrecer diversas clases, es innegable que cada disciplina requiere unos implementos para su normal desarrollo e incluso si se oferta una sola disciplina como sucede actualmente, dichos implementos se desgastan a lo largo de su vida

útil, por ello el proceso plantea que cada instructor reporte al área de enseñanza sus requerimientos, para que ésta evalúe de acuerdo a un presupuesto y a la relevancia del requerimiento si es necesaria y posible la compra del insumo, la actividad de compra como tal será llevada a cabo por el macroproceso de gestión financiera, quien devolverá los implementos adquiridos al macroproceso de enseñanza para su distribución, este proceso permitirá que se lleve un control de gastos en cuanto a cantidad (macroproceso de enseñanza) y en cuanto a costo (macroprocesos de gestión financiera).

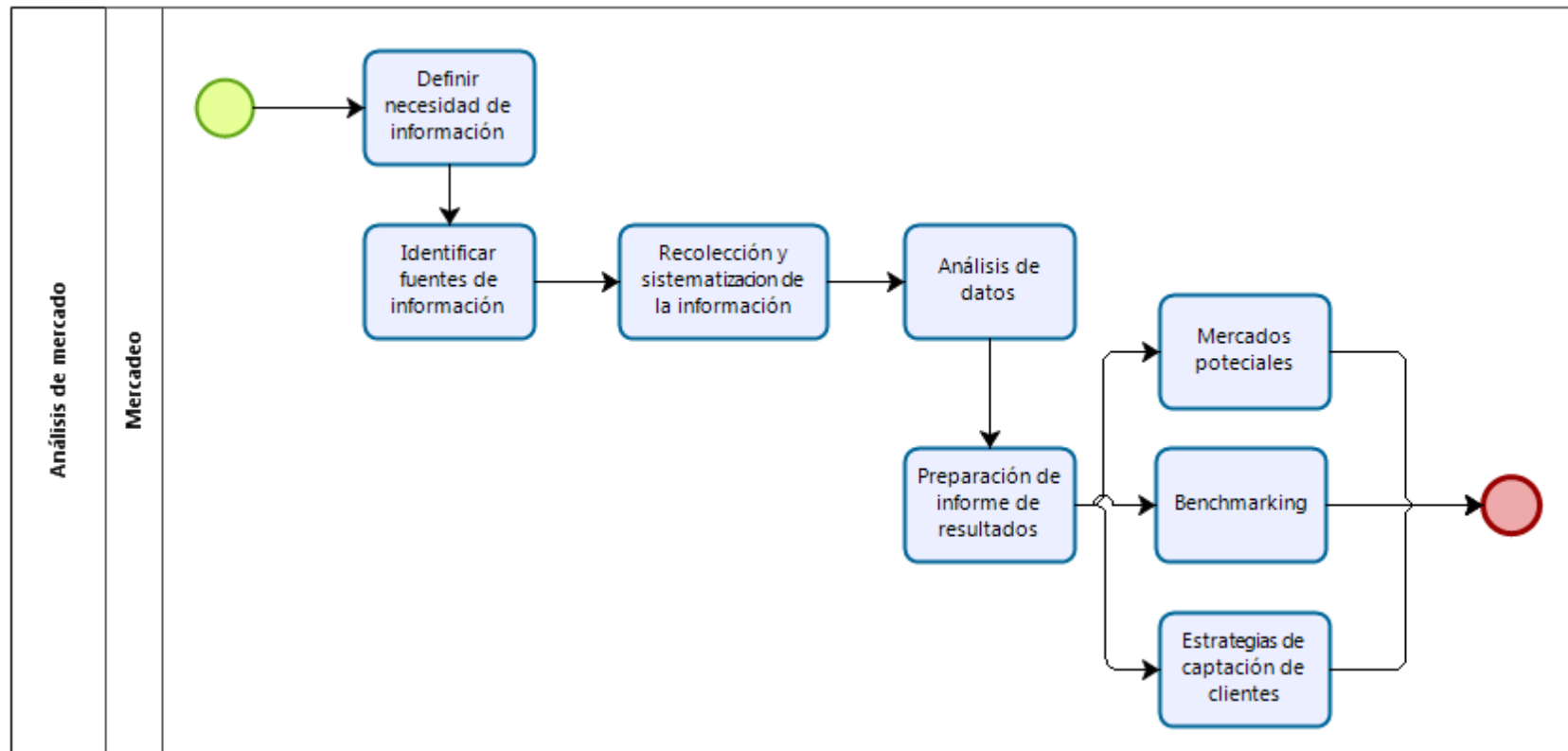
### 3. Seguimiento y control del estudiante

Este proceso contribuye directamente a la satisfacción y fidelización de los clientes, pues da un valor agregado a sus alumnos, y en el caso de los niños a sus padres, quienes en la gran mayoría de los casos quieren saber detalladamente cómo evoluciona su hijo en el proceso de aprendizaje del arte marcial, para ello entonces, el insumo principal proviene de los exámenes que se realizan y de las observaciones que cada instructor tiene sobre su alumno. Adicionalmente el proceso permite una evaluación constante del proceso de enseñanza, pues a través del desempeño de los alumnos se busca identificar áreas generales donde se presenten falencias o se identifiquen nuevas necesidades de formación, esto irá como retroalimentación para los instructores a través del diseño curricular y a direccionamiento y planeación para ser tomado en cuenta durante la determinación de servicios y las estrategias de crecimiento.



### 3.8.2 Macroprocesos de mercadeo

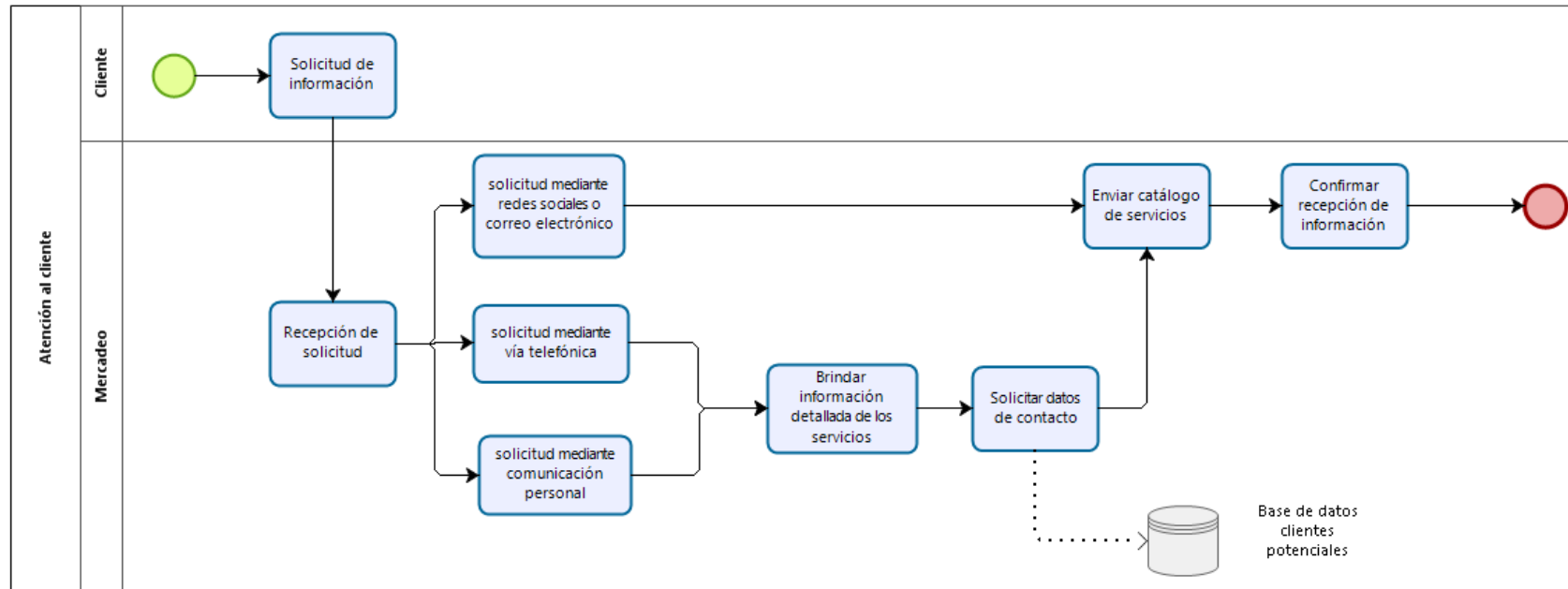
#### 1. Análisis de mercado



Este proceso se enfoca, como su nombre lo indica, en analizar el mercado en el cual se encuentra el Centro de Entrenamiento Matsogi, pues esto contribuye tanto al aumento de cobertura como al incremento de la rentabilidad, es importante mencionar que este proceso entrega sus resultados al área que los requiera, principalmente al macroproceso de direccionamiento y planeación, tal como se

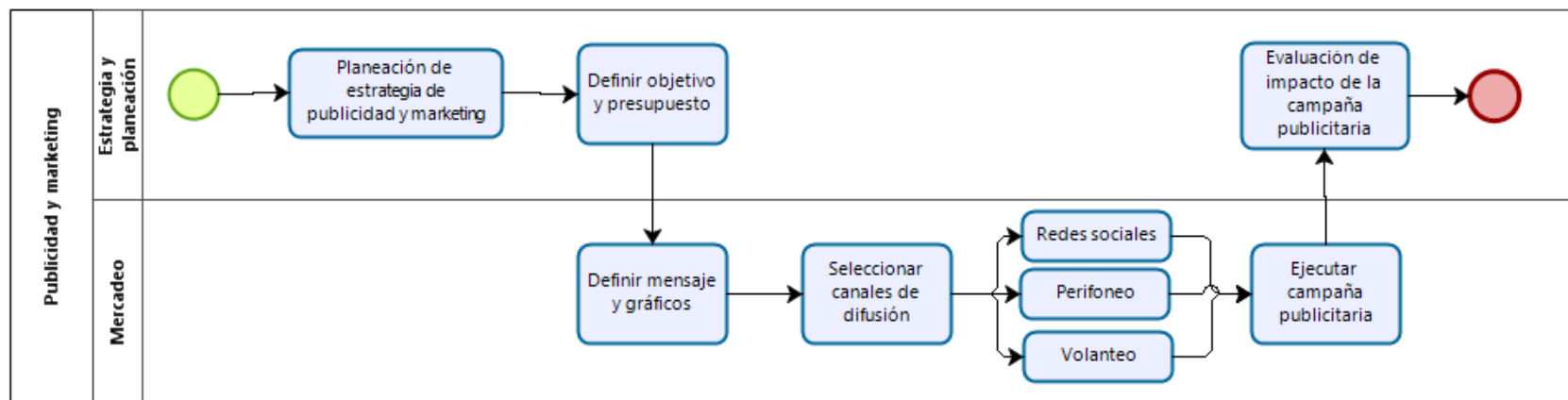
evidencia en su caracterización (VER ANEXO) lo cual facilitará la planeación de aspectos como los servicios, precios y estrategias de crecimiento.

## 2. Atención al cliente



Este proceso se enfoca en los medios por los cuales se brinda información sobre los servicios del Centro de Entrenamiento Matsogi, a los interesados en los mismos, adicionalmente toma en cuenta la necesidad de una base de datos de clientes potenciales que se usada posteriormente en la difusión publicitaria con el fin de contribuir al aumento de cobertura y al posicionamiento en el mercado, además de procurar dar al público la información de forma rápida.

### 3. Publicidad y marketing



La publicidad y el marketing es un proceso que inicia con la planeación del mismo pues va ligado con las actividades y servicios que el macroproceso de direccionamiento y planeación determine, especificando los objetivos y el presupuesto estimado, una vez definido ello, el macroproceso de mercadeo se encarga de la construcción de la publicidad y las campañas a utilizar, así como de definir los canales de difusión, esto permite que exista un engranaje entre los servicios ofertados, las actividades planeadas, la estrategia definida y el mercadeo que se utilice para su difusión.



### 3.9 OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos definidos para cada línea estratégica que arrojó la planeación estratégica, esto con el fin de establecer las metas que perseguirá cada línea en los diferentes niveles organizacionales y desde las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos y aprendizaje, esto servirá para que cada proceso pueda definir con claridad a qué objetivo está aportando y en qué nivel lo está haciendo

#### 3.8.1 Objetivo línea estratégica 1

| OBJETIVOS LÍNEA ESTRATÉGICA 1                                |                                                                                                                                                         |                                                                                                                |             |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ESTRATÉGICO                                                  | OPERATIVOS                                                                                                                                              | TÁCTICOS                                                                                                       | PERSPECTIVA |
| Aumentar la rentabilidad del Centro de Entrenamiento Matsogi | Negociar precios de compra bajos con los proveedores para ofrecer productos a precios competitivos a los clientes manteniendo la rentabilidad.          | Mantener estables los costos para aumentar el margen de rentabilidad                                           | Financiera  |
|                                                              | Intensificar la publicidad y oferta de productos complementarios                                                                                        | Incrementar las ventas de productos complementarios                                                            | Clientes    |
|                                                              | Implementar política de descuento por prontopago para incentivar el pago cumplido de los clientes                                                       | Optimizar el ciclo de rotación de la cartera                                                                   | Procesos    |
|                                                              | Aprovechar programas estatales de financiamiento al deporte para aumentar el rubro de inversión disponible que posee el Centro de Entrenamiento Matsogi | Elaborar un plan de financiamiento que permita invertir en las estrategias encaminadas a consolidar el mercado | Aprendizaje |

### 3.8.2 Objetivo línea estratégica 2

| OBJETIVOS LÍNEA ESTRATÉGICA 2                             |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |             |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ESTRATÉGICO                                               | OPERATIVOS                                                                                                                                                                                                    | TÁCTICOS                                                                                                                                                                                                           | PERSPECTIVA |
| Fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes | Administrar eficientemente el presupuesto dirigido a la atención al cliente con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.                                                                              | Mejorar la atención ofrecida a los clientes de la academia Matsogi para asegurar los ingresos de la misma.                                                                                                         | Financiera  |
|                                                           | Realizar un continuo seguimiento y control a nuestros estudiantes con el fin de garantizar una adecuada retroalimentación y desarrollo de su proceso de aprendizaje.                                          | Asegurar el nivel de satisfacción de los clientes de la academia Matsogi en todos los servicios ofrecidos para garantizar la permanencia de los mismos.                                                            | Clientes    |
|                                                           | Establecer un sistema de atención a peticiones, quejas y reclamos que pueden tener los clientes respecto al servicio prestado impulsando al personal a responder a las mismas de forma rápida y satisfactoria | Desarrollar una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la academia para cumplir con las expectativas de nuestros clientes                                                                          | Procesos    |
|                                                           | Desarrollar un constante seguimiento y control a los instructores de la academia con el objetivo de garantizar un correcto desempeño en los mismos.                                                           | Garantizar que el personal de la academia cuente con el conocimiento y habilidades necesarias para brindar un buen servicio a nuestros clientes con el fin de lograr la satisfacción y fidelización de los mismos. | Aprendizaje |

### 3.8.3 Objetivo línea estratégica 3

| OBJETIVOS LÍNEA ESTRATÉGICA 3                                                        |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                            |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ESTRATÉGICO                                                                          | OPERATIVOS                                                                                                                                                            | TÁCTICOS                                                                                                                                                                                                                   | PERSPECTIVA |
| Aumentar la cobertura que posee la academia Matsogi en la ciudad de Santiago de Cali | Establecer canales de publicidad hacia los clientes potenciales para difundir los servicios que ofrece la academia Matsogi                                            | Aumentar el número de alumnos que posee la academia Matsogi para mejorar los ingresos de la misma                                                                                                                          | Financiera  |
|                                                                                      | Ofrecer variedad de clases semanales (yoga, TRX, etc) a los alumnos para hacer dinámico su desarrollo deportivo                                                       | Diversificar el portafolio de servicios a los que pueden acceder los alumnos para cubrir sus diferentes necesidades                                                                                                        | Clientes    |
|                                                                                      | Realizar estudios de mercadeo y a partir de estos desarrollar estrategias que estén encaminadas a captar nuevos clientes para la academia                             | Identificar las necesidades del mercado para desarrollar estrategias que guíen la creación de nuevos servicios y el mejoramiento continuo de los servicios existentes para atraer nuevos clientes y mantener los actuales. | Procesos    |
|                                                                                      | Definir el perfil de los cargos necesarios para las áreas de la organización de forma que éstos puedan cumplir con las funciones y objetivos establecidos previamente | Contratar personal competente en las diferentes áreas de la organización que realice una gestión eficiente.                                                                                                                | Aprendizaje |

### 3.8.4 Objetivo línea estratégica 4

| OBJETIVOS LÍNEA ESTRATÉGICA 4    |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                      |             |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ESTRATÉGICO                      | OPERATIVOS                                                                                           | TÁCTICOS                                                                                                                                                                             | PERSPECTIVA |
| Fortalecer procesos de enseñanza | Procurar ofrecer a nuestros clientes enseñanza personalizada que facilite su proceso de aprendizaje. | Aumentar la inversión en contratación de instructores de diferentes disciplinas deportivas para impartir las clases                                                                  | Financiera  |
|                                  | Mejorar la experiencia de aprendizaje de los alumnos durante las clases impartidas                   | Enfatizar en la difusión de los beneficios de la práctica deportiva a los alumnos actuales para fomentar hábitos deportivos en ellos.                                                | Clientes    |
|                                  | Aplicar sugerencias de mejora frente al procesos de enseñanza planteadas por los instructores        | Realizar seguimiento a la percepción de los instructores respecto a la gestión que se lleva a cabo desde la gerencia                                                                 | Procesos    |
|                                  | Aplicar los diseños curriculares en las clases impartidas                                            | Realizar un correcto diseño curricular de las clases de forma que éstas respondan a las necesidades de los alumnos, así como, a las tendencias y actualizaciones de cada disciplina. | Aprendizaje |

### 3.8.5 Objetivo línea estratégica 5

| OBJETIVOS LÍNEA ESTRATÉGICA 5 |                                                                                                                              |                                                                                                                                |             |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ESTRATÉGICO                   | OPERATIVOS                                                                                                                   | TÁCTICOS                                                                                                                       | PERSPECTIVA |
| Formalizar procesos internos  | Establecer sistema en el que cada área establezca sus necesidades presupuestales.                                            | Establecer los recursos que se deben destinar a cada área de la organización de acuerdo a las necesidades de cada proceso.     | Financiera  |
|                               | Realizar evaluaciones periódicas a los procesos para verificar la idoneidad de los mismos.                                   | Propender por una cultura de mejora continua que incentive la búsqueda de la calidad en todos los procesos de la organización. | Clientes    |
|                               | Realizar el levantamiento de los procesos con su respectivo flujograma garantizando la adecuada documentación de los mismos. | Identificar y diseñar los procesos existentes en la organización para iniciar con su formalización.                            | Procesos    |
|                               | Establecer indicadores que permitan medir la eficacia de los procesos internos de la organización.                           | Establecer un sistema de control para garantizar el cumplimiento de metas en los diferentes niveles organizacionales.          | Aprendizaje |

### 3.8.6 Objetivo línea estratégica 6

| OBJETIVOS LÍNEA ESTRATÉGICA 6      |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                               |             |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ESTRATÉGICO                        | OPERATIVOS                                                                                                                                                                                          | TÁCTICOS                                                                                                                                                                                      | PERSPECTIVA |
| Asegurar capacitación del personal | Contar con variedad de proveedores de servicios de capacitación para garantizar precios favorables y calidad.                                                                                       | Gestionar eficientemente los recursos destinados para las capacitaciones dirigidas a los colaboradores                                                                                        | Financiera  |
|                                    | Realizar reuniones periódicas con los colaboradores de la academia, donde se ratifique la importancia de brindar un buen servicio al cliente para generar en ellos una conciencia de buen servicio. | Verificar que los colaboradores entiendan y apliquen las políticas de servicio al cliente implementadas por la empresa para la fidelización y captación de clientes.                          | Clientes    |
|                                    | Capacitar constantemente a los instructores en metodología deportiva y pedagogía para el trabajo con niños, jóvenes y adultos para garantizar la calidad y competencia de las clases.               | Asegurar que los instructores cuenten con los conocimientos y competencias necesarios para impartir los procesos de enseñanza deportiva                                                       | Procesos    |
|                                    | Brindar capacitación sobre servicio al cliente dirigidas a los nuevos colaboradores de la academia para asegurar el cumplimiento de las políticas en la calidad del servicio prestado.              | Fortalecer la cultura de servicio al cliente de los colaboradores mediante los procesos de capacitación de forma que se tome al cliente como parte central del funcionamiento de la academia. | Aprendizaje |

A continuación se evidencia la relación entre las líneas estratégicas y los procesos diseñados, pues es evidente que cada proceso debe aportar de una u otra forma al cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como a aquellos definidos a nivel táctico y operativo.

**Tabla 30. Relación de líneas estratégicas con procesos y macroprocesos**

| LÍNEAS ESTRATÉGICAS                                          | PROCESO EJECUTOR                           | MACROPROCESO                  |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|
| Aumentar la rentabilidad del Centro de Entrenamiento Matsogi | Publicidad y Marketing                     | Mercadeo                      |
|                                                              | Gestión estratégica de crecimiento         | Direccionamiento y planeación |
|                                                              | Gestión de formas de pago                  | Gestión financiera            |
|                                                              | Gestión financiera y contable              | Gestión financiera            |
|                                                              | Compras                                    | Gestión financiera            |
| Fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes    | Seguimiento y control del estudiante       | Enseñanza                     |
|                                                              | Atención al cliente                        | Mercadeo                      |
|                                                              | Planificación de exámenes, torneos y otros | Direccionamiento y planeación |
|                                                              | Gestión de la calidad                      | Direccionamiento y planeación |
|                                                              | Capacitación                               | Gestión humana                |

|                                                                                      |                                          |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                      | Seguimiento y control de instructores    | Gestión humana                |
| Aumentar la cobertura que posee la academia Matsogi en la ciudad de Santiago de Cali | Publicidad y Marketing                   | Mercadeo                      |
|                                                                                      | Análisis de mercado                      | Mercadeo                      |
|                                                                                      | Contratación                             | Gestión humana                |
|                                                                                      | Determinación de los precios y servicios | Direccionamiento y planeación |
|                                                                                      | Gestión estratégica de crecimiento       | Direccionamiento y planeación |
| Fortalecer procesos de enseñanza                                                     | Diseño curricular de las clases          | Enseñanza                     |
|                                                                                      | Seguimiento y control del estudiante     | Enseñanza                     |
|                                                                                      | Atención al cliente                      | Mercadeo                      |
|                                                                                      | Publicidad y Marketing                   | Mercadeo                      |
|                                                                                      | Contratación                             | Gestión humana                |
|                                                                                      | Seguimiento y control de instructores    | Gestión humana                |
| Formalizar procesos internos                                                         | Gestión de la calidad                    | Direccionamiento y planeación |
|                                                                                      | Gestión estratégica de crecimiento       | Direccionamiento y planeación |
|                                                                                      | Gestión financiera y contable            | Gestión financiera            |
| Asegurar capacitación del personal                                                   | Contratación                             | Gestión humana                |
|                                                                                      | Capacitación                             |                               |
|                                                                                      | Seguimiento y control de instructores    |                               |

### 3.10 INDICADORES

Una vez definidos los objetivos de cada línea, es importante definir cómo va a medirse el cumplimiento de los mismos, para ellos se desarrollaron los indicadores para cada objetivo, a continuación, se presenta el resumen de indicadores en donde se puede observar de manera global, que el Centro de Entrenamiento Matsogi cuenta con objetivos estratégicos para cada perspectiva los cuales derivaron de la planeación estratégica desarrollada en el primer apartado del presente trabajo, dichos objetivos estratégicos cuentan con sus correspondientes indicadores definidos en el cuadro de mando estratégico; a su vez cada línea estratégica se planteó en sí misma desde las cuatro perspectivas y en cada una de ellas se plantearon objetivos tácticos y operativos con sus correspondientes indicadores, esto como se mencionó anteriormente, permite desplegar en toda la organización los objetivos estratégicos, aterrizarlos en todos sus niveles y medirlos para su control y mejora continua.

| Perspectiva | Estrategicos                                              | Indicadores estrategicos                                                                                                                                        | Perspectiva | Tácticos                                                                                                                                                                                                           | Indicadores Tácticos                                                                                                                                           | Periodo   | Meta  | Operativos                                                                                                                                                                                                    | Indicadores Operativos                                                                                                                                                                                                            | Periodo   | Meta             |
|-------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| Financiera  | Aumentar rentabilidad                                     | ((Cantidad de ingresos percibidos en el periodo t - cantidad de ingresos percibidos en el periodo t-1)/Cantidad de ingresos percibidos en el periodo t-1) * 100 | Financiera  | Mantener estables los costos para aumentar el margen de rentabilidad                                                                                                                                               | Total costos del periodo t - total costos de periodo t-1                                                                                                       | Anual     | <=0   | Negociar precios de compra bajos con los proveedores para ofrecer productos a precios competitivos a los clientes manteniendo la rentabilidad.                                                                | (Precio de compra de insumo X en el periodo t) - (precio de compra de insumo X en el periodo t-1)                                                                                                                                 | Semestral | <=0              |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Clientes    | Incrementar las ventas de productos complementarios                                                                                                                                                                | (Total de ventas de productos complementarios en el periodo t) - (Total de ventas de productos complementarios en el periodo t-1)                              | Anual     | >0    | Intensificar la publicidad y oferta de productos complementarios                                                                                                                                              | (No. De campañas de promoción para productos complementarios en el periodo t) - (No. De campañas de promoción para productos complementarios en el periodo t-1)                                                                   | Anual     | >=1              |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Procesos    | Optimizar el ciclo de rotación de la cartera                                                                                                                                                                       | (saldo de cartera * 360) / total mensualidades                                                                                                                 | Anual     | <=8   | Implementar política de descuento por prontopago para incentivar el pago cumplido de los clientes                                                                                                             | (No. de clientes que aplican al descuento por prontopago / No. total de clientes) * 100                                                                                                                                           | Anual     | >=25%            |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Aprendizaje | Elaborar un plan de financiamiento que permita invertir en las estrategias encaminadas a consolidar el mercado                                                                                                     | % de avance y ejecución del plan de financiamiento                                                                                                             | Anual     | >=20% | Aprovechar programas estatales de financiamiento al deporte para aumentar el rubro de inversión disponible que posee el Centro de Entrenamiento Matsogi                                                       | (No. De programas estatales a los que Matsogi accede / No. De programas estatales disponibles) * 100                                                                                                                              | Anual     | >=10%            |
| Clientes    | Fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes | (No. De alumnos que se mostraron satisfechos con los servicios ofrecidos por la academia/No. Total de alumnos que recibieron el servicio)                       | Financiera  | Mejorar la atención ofrecida a los clientes de la academia Matsogi para asegurar los ingresos de la misma.                                                                                                         | (Presupuesto destinado para mejorar el servicio al cliente en el periodo t / Ingresos totales del periodo t) * 100                                             | Anual     | >=6%  | Administrar eficientemente el presupuesto dirigido a la atención al cliente con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.                                                                              | Presupuesto asignado para atención al cliente - gastos incurridos en atención al cliente                                                                                                                                          | Anual     | <=0              |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Clientes    | Asegurar el nivel de satisfacción de los clientes de la academia Matsogi en todos los servicios ofrecidos para garantizar la permanencia de los mismos.                                                            | (Total de alumnos que evaluaron con "Excelente" + total de alumnos que evaluaron con "Bueno" los servicios de la academia/ total de alumnos encuestados) * 100 | Semestral | >=80% | Realizar un continuo seguimiento y control a nuestros estudiantes con el fin de garantizar una adecuada retroalimentación y desarrollo de su proceso de aprendizaje.                                          | (No. De alumnos a los que se les realiza seguimiento y control / No. Total de alumnos) * 100<br>(No. De alumnos que requieren acciones de mejora en su proceso / No. De alumnos a los que se les aplica acciones de mejora) * 100 | Semestral | 100%             |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Procesos    | Desarrollar una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la academia para cumplir con las expectativas de nuestros clientes                                                                          | (No. De alumnos satisfechos con el servicio brindado por el instructor/No. Total de alumnos encuestados)                                                       | Semestral | >=80% | Establecer un sistema de atención a peticiones, quejas y reclamos que pueden tener los clientes respecto al servicio prestado impulsando al personal a responder a las mismas de forma rápida y satisfactoria | (No. De total de PQRS recibidas / No. De PQRS respondidas) * 100<br>Tiempo promedio para responder una PQRS                                                                                                                       | Semestral | >70%<br><=3 días |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Aprendizaje | Garantizar que el personal de la academia cuente con el conocimiento y habilidades necesarias para brindar un buen servicio a nuestros clientes con el fin de lograr la satisfacción y fidelización de los mismos. | (No. De instructores que requieren capacitación / No. De instructores a los que se les realiza capacitación) * 100                                             | Semestral | 100%  | Desarrollar un constante seguimiento y control a los instructores de la academia con el objetivo de garantizar un correcto desempeño en los mismos.                                                           | (No. De instructores a los que se les realiza seguimiento y control / No. Total de instructores) * 100                                                                                                                            | Semestral | 100%             |
|             |                                                           |                                                                                                                                                                 | Financiera  | Aumentar el número de alumnos que posee la academia Matsogi para mejorar los ingresos de la misma                                                                                                                  | No. De alumnos nuevos en el periodo t - No. De alumnos nuevos en el periodo t-1                                                                                | Anual     | >=3   | Establecer canales de publicidad hacia los clientes potenciales para difundir los servicios que ofrece la academia Matsogi                                                                                    | No. de canales de publicidad utilizados en t - No. de canales de publicidad utilizados en t-1                                                                                                                                     | Semestral | >=1              |

|          |                                  |                                                                                                                                                                       |             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                           |                                 |       |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                |
|----------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Procesos | Aumentar la cobertura            | No. De alumnos matriculados en el semestre t - No. De alumnos matriculados en el semestre t-1                                                                         | Cientes     | Diversificar el portafolio de servicios a los que pueden acceder los alumnos para cubrir sus diferentes necesidades                                                                                                        | No. De servicios ofrecidos en el periodo t - No. De servicios ofrecidos en el periodo t-1                                                 | Semestral                       | >=0   | Ofrecer variedad de clases semanales (yoga, TRX, etc) a los alumnos para hacer dinámico su desarrollo deportivo                                                       | (No. total de clases ofrecidas por categoría/No. total de clases semanales ofrecidas) * 100<br><br>(((No. total de alumnos que tomaron clases en la categoría A/ No. total de clases ofrecidas en la categoría) / (No. total de alumnos de la academia)) * 100 | Mensual<br><br>Semanal | >=15%<br><br>>=20%                                             |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Procesos    | Identificar las necesidades del mercado para desarrollar estrategias que guíen la creación de nuevos servicios y el mejoramiento continuo de los servicios existentes para atraer nuevos clientes y mantener los actuales. | (No. de alumnos captados gracias a la estrategia n ejecutada en el periodo t / No. total de alumnos captados en el periodo t) * 100       | Semestral                       | >=20% | Realizar estudios de mercadeo y a partir de estos desarrollar estrategias que estén encaminadas a captar nuevos clientes para la academia                             | No. de estudios de mercadeo realizados vs No. de estrategias desarrolladas<br><br>(No. de estrategias ejecutadas/No. de estrategias desarrolladas) * 100                                                                                                       | Semestral              | >=50%                                                          |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Aprendizaje | Contratar personal competente en las diferentes áreas de la organización que realice una gestión eficiente.                                                                                                                | (Puntos obtenidos por el candidato / No. de puntos requeridos por el perfil) * 100                                                        | Al ingreso de un nuevo empleado | >=90% | Definir el perfil de los cargos necesarios para las áreas de la organización de forma que éstos puedan cumplir con las funciones y objetivos establecidos previamente | (No. de perfiles de cargos definidos en el periodo t / No. de perfiles de cargos definidos para el periodo t - 1) * (100)                                                                                                                                      | Anual                  | 0<=X<=3                                                        |
|          | Fortalecer procesos de enseñanza | ((media de la satisfacción de los alumnos frente a la relación instructor-alumno) + (media de la satisfacción de los alumnos frente a la relación alumno-alumno)) / 2 | Financiera  | Aumentar la inversión en contratación de instructores de diferentes disciplinas deportivas para impartir las clases                                                                                                        | % del presupuesto de la academia destinado a la contratación del periodo t-1/ % del presupuesto destinado a la contratación del periodo t | Anual                           | <=15  | Procurar ofrecer a nuestros clientes enseñanza personalizada que facilite su proceso de aprendizaje.                                                                  | No. De alumnos / No. De Instructores                                                                                                                                                                                                                           | Anual                  | >=0,2%                                                         |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Cientes     | Enfatizar en la difusión de los beneficios de la práctica deportiva a los alumnos actuales para fomentar hábitos deportivos en ellos.                                                                                      | (No. De campañas publicitarias alusivas a los beneficios de la practica deportiva / No. total de campañas publicitarias) * 100            | Semestral                       | >=20% | Mejorar la experiencia de aprendizaje de los alumnos durante las clases impartidas                                                                                    | (No. De clientes que llegan a la academia por recomendación de alumnos actuales / No. Total de alumnos nuevos) * (100)                                                                                                                                         | Semestral              | >=25%                                                          |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Procesos    | Realizar seguimiento a la percepción de los instructores respecto a la gestión que se lleva a cabo desde la gerencia                                                                                                       | Reuniones de retroalimentación periódicas con la gerencia                                                                                 | Semestral                       | >=1   | Aplicar sugerencias de mejora frente al procesos de enseñanza planteadas por los instructores                                                                         | (No. de sugerencias aplicadas / No. de sugerencias recibidas de los instructores) * 100                                                                                                                                                                        | Semestral              | >=25%                                                          |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Aprendizaje | Realizar un correcto diseño curricular de las clases de forma que éstas respondan a las necesidades de los alumnos, así como, a las tendencias y actualizaciones de cada disciplina.                                       | (No. De currículos diseñados / No. De categoría de servicios ofrecido) * 100                                                              | Anual                           | >=50% | Aplicar los diseños curriculares en las clases impartidas                                                                                                             | % de satisfacción de los clientes respecto al contenido curricular de las clases                                                                                                                                                                               | Semestral              | >=70%                                                          |
|          | Formalizar procesos internos     | (No. De procesos formalizados en el periodo t / No. Total de procesos identificados)                                                                                  | Financiera  | Establecer los recursos que se deben destinar a cada área de la organización de acuerdo a las necesidades de cada proceso.                                                                                                 | Presupuesto proyectado anual                                                                                                              | Anual                           | 1     | Establecer sistema en el que cada área establezca sus necesidades presupuestales.                                                                                     | No. De requerimientos presupuestales recibidos al finalizar el año                                                                                                                                                                                             | Anual                  | 3                                                              |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Cientes     | Propender por una cultura de mejora continua que incentive la búsqueda de la calidad en todos los procesos de la organización.                                                                                             | (No. de mejoras implementadas a los procesos existentes / No. total de procesos existentes) * 100                                         | Anual                           | >=30% | Realizar evaluaciones periódicas a los procesos para verificar la idoneidad de los mismos.                                                                            | Cantidad de no conformidades mayores y menores detectadas mediante las auditorías internas                                                                                                                                                                     | Anual                  | # No conformidad es mayores <=3<br># No conformidad es menores |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Procesos    | Identificar y diseñar los procesos existentes en la organización para iniciar con su formalización.                                                                                                                        | No. de procesos identificados - No. de procesos diseñados                                                                                 | Anual                           | 0     | Realizar el levantamiento de los procesos con su respectivo flujoograma garantizando la adecuada documentación de los mismos.                                         | (No. De procesos diseñados y documentados / No. De procesos de la organización) * 100                                                                                                                                                                          | Anual                  | 100%                                                           |
|          |                                  |                                                                                                                                                                       | Aprendizaje | Establecer un sistema de control para garantizar el cumplimiento de metas en los diferentes niveles organizacionales.                                                                                                      | Revisión por la gerencia                                                                                                                  | Anual                           | 1     | Establecer indicadores que permitan medir la eficacia de los procesos internos de la organización.                                                                    | (No. De áreas con indicadores establecidos / No. Total de áreas) * 100                                                                                                                                                                                         | Anual                  | 100%                                                           |

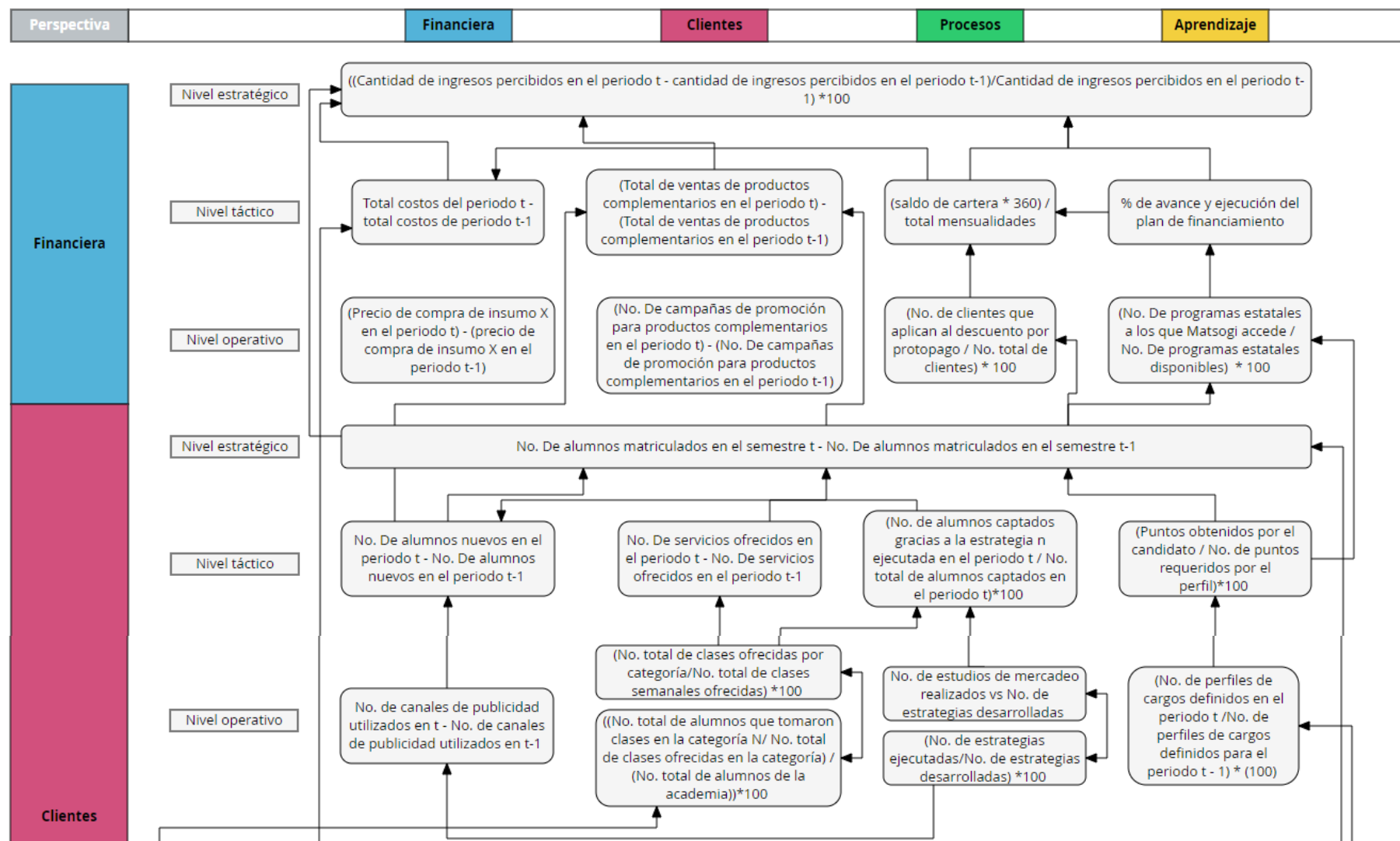


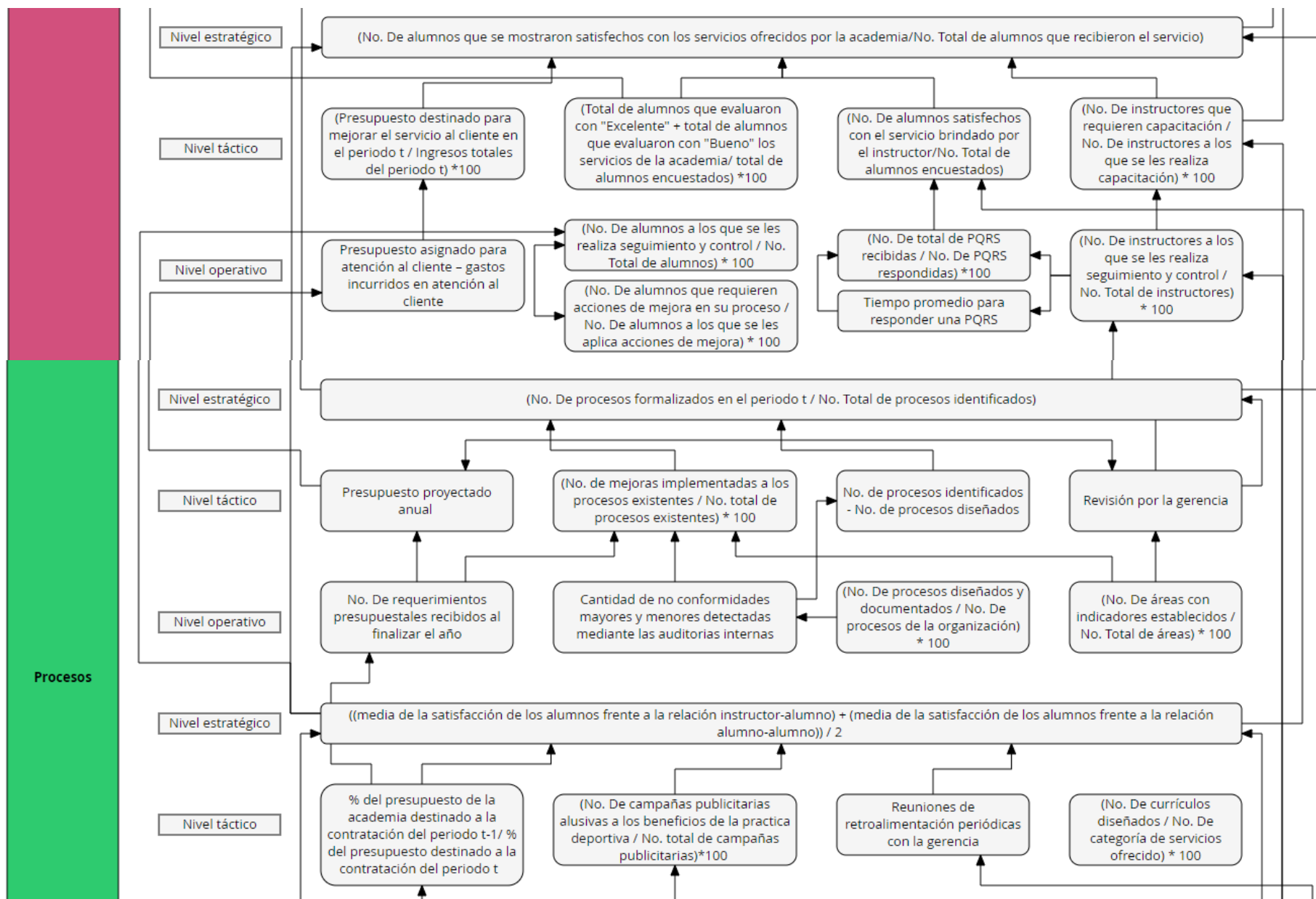
|             |                                    |                                                                                                             |             |                                                                                                                                                                                               |                                                                                               |            |       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                   |                                     |       |
|-------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| Aprendizaje | Asegurar capacitación del personal | (No. de capacitaciones ejecutadas en el periodo t / No. de capacitaciones requeridas en el periodo t) * 100 | Financiera  | Gestionar eficientemente los recursos destinados para las capacitaciones dirigidas a los colaboradores                                                                                        | Presupuesto destinado a capacitación - gasto en capacitaciones                                | Anual      | >=0   | Contar con variedad de proveedores de servicios de capacitación para garantizar precios favorables y calidad.                                                                                       | No. de proveedores por línea de capacitación                                                      | Anual                               | >1    |
|             |                                    |                                                                                                             | Clientes    | Verificar que los colaboradores entiendan y apliquen las políticas de servicio al cliente implementadas por la empresa para la fidelización y captación de clientes.                          | % de comentarios negativos recibidos mediante PQRS                                            | Trimestral | <=20% | Realizar reuniones periódicas con los colaboradores de la academia, donde se ratifique la importancia de brindar un buen servicio al cliente para generar en ellos una conciencia de buen servicio. | No. De reuniones realizadas en el periodo t / No. De PQRS recibidas en el periodo t               | Trimestral                          | <=0,4 |
|             |                                    |                                                                                                             | Procesos    | Asegurar que los instructores cuenten con los conocimientos y competencias necesarios para impartir los procesos de enseñanza deportivos                                                      | % de los instructores que cumple con los requerimientos de la academia                        | Anual      | >=50% | Capacitar constantemente a los instructores en metodología deportiva y pedagogía para el trabajo con niños, jóvenes y adultos para garantizar la calidad y competencia de las clases.               | (No. de capacitaciones en metodología y pedagogía / No. Total de capacitaciones ejecutadas) * 100 | Semestral                           | >=10% |
|             |                                    |                                                                                                             | Aprendizaje | Fortalecer la cultura de servicio al cliente de los colaboradores mediante los procesos de capacitación de forma que se tome al cliente como parte central del funcionamiento de la academia. | (No. de capacitaciones en servicio al cliente / No. Total de capacitaciones ejecutadas) * 100 | Anual      | >=20% | Brindar capacitación sobre servicio al cliente dirigidas a los nuevos colaboradores de la academia para asegurar el cumplimiento de las políticas en la calidad del servicio prestado.              | Constancia de capacitación en servicio al cliente durante proceso de inducción                    | Cada vez que ingrese personal nuevo | >=1   |

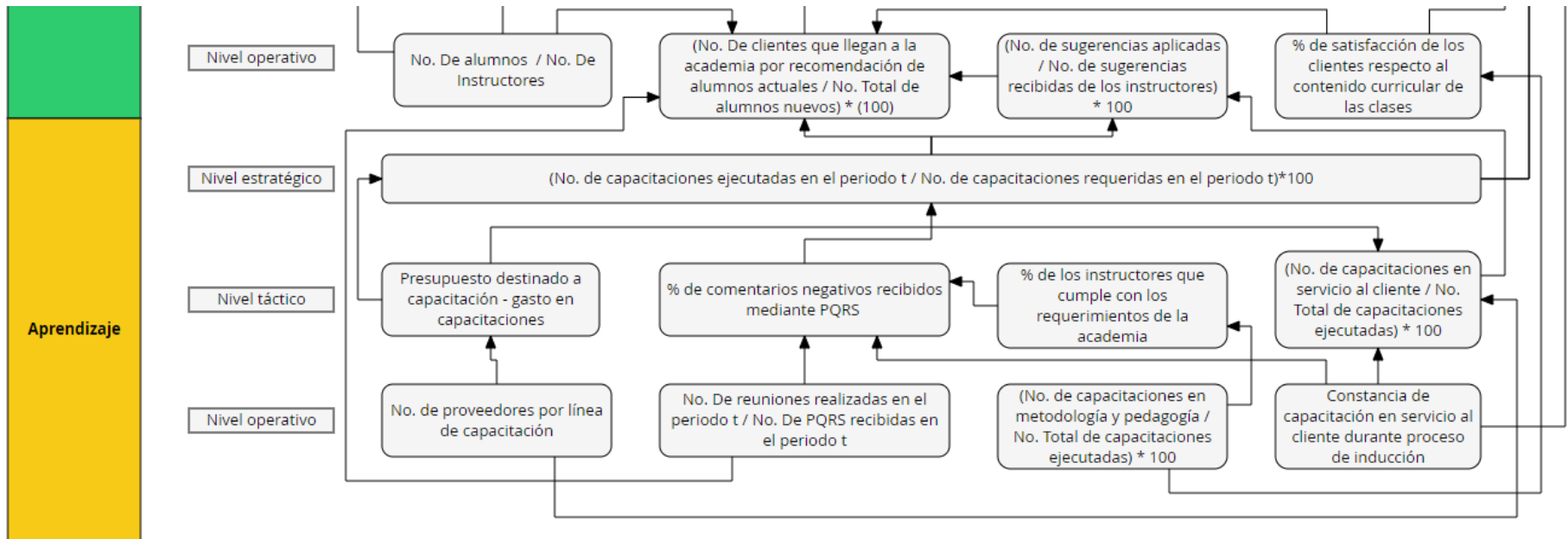
Con el fin de tener un entendimiento de cómo se apoyan a lo largo de la organización dichos objetivos e indicadores se construye un balanced scorecard de indicadores en el que se evidencia la conexión existente entre ellos, no solo en el marco de la línea estratégica a la que pertenece sino también el ensamble existente entre las diferentes líneas y por tanto entre las cuatro perspectivas para lograr la implementación de la estrategia macro la cual, recuerden, es la de recortar costos y consolidar el mercado. Por su parte los procesos diseñados que apoyan cada línea estratégica como se evidenció en la **Tabla 30. Relación de líneas estratégicas con procesos y macroprocesos** se relacionan tanto por las caracterizaciones presentadas, como por las líneas que en el balanced conectan las estrategias a las que cada uno contribuye.



### 3.1 BALANCED SCORECARD







## **CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Con relación a los logros obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo y respondiendo al cumplimiento del objetivo general fue posible identificar que la empresa cuenta con un Macroproceso gerencial, dos misionales y dos de apoyo los cuales fueron caracterizados, modelados y simulados, dichos procesos serán medidos de acuerdo al cumplimiento de metas definidas para toda la organización y a los indicadores desplegados en todos los niveles organizacionales.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos específicos se evidencio que los entornos que más afectan a la organización es el cultural y político, debido a que la ciudad de Cali evidencia un crecimiento de consumo en todo lo relacionado a la industria deportiva, las cifras que corresponden a la población que realiza actividades deportiva va el aumento, ya sea por motivos en búsqueda de mejorar la salud física o la calidad de vida en cuanto a actividades de esparcimiento. El entorno político también juega un papel muy importante como oportunidad de crecimiento para la Academia Matsogi, ya que la administración Municipal y Departamental han adelantado diferentes políticas públicas y programas sociales en pro del fomento del deporte. Por otra parte del análisis interno evidencio mayor afectación en cuanto a la inexistencia de planes estratégicos (misión, visión y elaboración de estrategias) debido al grado de informalidad en que se encontraba la organización.

Después de realizar el diagnostico interno y externo se definieron estrategias orientadas a dicho análisis como lo expone la Matriz DOFA, las más relevantes corresponden la consolidación de mercado mediante el aprovechamiento de programas estatales de fomento al deporte, del tamaño

del mercado y la variedad en los hábitos de consumo de servicios deportivos orientado a la diversificación del portafolio de servicios, y explotar la rentabilidad y mantener los bajos costos para aumentar la cobertura del Centro de Entrenamiento Matsogi.

Se diseñó una estructura organizacional funcional, puesto que esta se atiende a las necesidades de la organización, su forma es más rápida, flexible y permite mantener bajos costos.

Evidentemente la elaboración de estructura organizacional, planes estratégicos y la madurez de los procesos son temas poco difundidos y trabajados por las empresas, principalmente aquellas de naturaleza PYME, como la trabajada en este documento, el nivel de informalidad que se presenta al interior de éstas, se impregna en toda su dinámica diaria, debido a esto los procesos en ellas son incipientes, encontrándose en el nivel más básico de madurez de los mismos e incluso hay algunos que ni siquiera se cuentan en el imaginario de las personas que dirigen este tipo de empresas, como un proceso en sí.

Es entonces evidente que aún falta una conciencia frente a la importancia de la aplicación de una administración estratégica y por procesos, que tome como actor central y referente al cliente de la organización y que posea en su operación una conciencia frente a la cadena de valor de la que se hace parte y a la que cada uno responde en búsqueda al cumplimiento de una estrategia y objetivos definidos previamente.

Es importante precisar, que el presente estudio omitió muchos de los ítems y preguntas que forman una evaluación completa de la madurez de un proceso, por lo que desde el principio se infería que la empresa, objeto de estudio, no cumplía a cabalidad con los ítems de un proceso en el nivel de madurez optimizado, por otra parte se resalta que si bien la organización cumple de forma básica con algunas de las características de un proceso inicial, en muchos casos sus

procesos ni siquiera alcanzan dicho nivel, en tanto aún no se tienen como procesos claros en el imaginario de los colaboradores, lo que da pie a que los resultados que deberían observarse como salidas de los mismos, no se perciban en muchas ocasiones.

Adicionalmente, es de subrayar que una organización que presenta un nivel tan básico en su formalización y procesos es susceptible de grandes procesos de mejora que la ubiquen en un mejor lugar competitivo, valiéndose de la formalización de sus procesos, de forma que éstos tengan como base la planeación estratégica y estándares definidos que les permitan obtener una ejecución exitosa. Esto, sin embargo, constituye un desafío para las empresas que deben concentrarse en sus labores más operativas para generar utilidad y mantenerse en el mercado, pero puede constituir una apuesta provechosa si se piensa en prospectiva.

Así entonces, se considera que los objetivos planteados al inicio del presente trabajo, tanto el general como los específicos, se han cumplido a cabalidad, aportando a la organización en su proceso de formalización.

## **Recomendaciones**

Con el desarrollo del presente trabajo y gracias al apoyo del Gerente de la empresa se propone las siguientes recomendaciones:

Como recomendación, es importante que la empresa tenga presente que los procesos como se dijo anteriormente, son dinámicos, que por tanto van a evolucionar de la mano con el crecimiento del Centro de Entrenamiento Matsogi, lo que significa que para mantenerlos vigentes se deberá dedicar tiempo y empeño para garantizar que los procesos organizacionales respondan a las necesidades de la empresa, de su entorno y sobre todo de sus clientes.

Por otra parte, Matsogi es una academia con gran potencial de crecimiento, es un emprendimiento con costos operacionales bajos y un flujo de efectivo considerable; el iniciar el proceso de formalizarse y pensarse como la empresa que puede llegar a ser en unos años le permitirá ganar terreno frente a la competencia del mercado, fortalecer sus procesos de enseñanza y diversificar sus servicios son una buena opción al momento de captar clientes, sin perder, por supuesto, la esencia de su filosofía derivada del arte marcial, adicionalmente, Matsogi puede considerar en el mediano plazo iniciar una nueva sede ubicada estratégicamente, incluso un lugar propio que cuente con la infraestructura adecuada para las prácticas y completamente acondicionada para sus alumnos, sin embargo, para ello será necesario empezar por organizarse internamente.

Teniendo en cuenta una de las líneas estratégicas propuestas, cuyo macroproceso hace énfasis en fortalecer el mercadeo, se recomienda a Matsogi, realizar inversión apropiada de marketing cuyos resultados servirían a su vez como apalancamiento a la estrategias de aumento de cobertura en la ciudad de Cali y a su vez de aumento de utilidades o dividendos.

Para llevar a cabo el crecimiento de la organización es necesaria la creación de nuevos cargos y la contratación de personal capacitado para desempeñar dichos compromisos, tal como lo presenta la Estructura organizacional propuesta para Matsogi, la cual cumple con las necesidades y retos que tendrá que afrontar dada la proyección de crecimiento. Se hace énfasis en la contratación de personal capacitado y en constante retroalimentación ya que este escenario contribuye a obtener resultados positivos en el funcionamiento y el servicio al cliente de la organización.

## CAPITULO 5: BIBLIOGRAFIA

Alcaldía de Santiago de Cali. (2014). Geografía de Cali. Retrieved October 5, 2018, from

[http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia_de_cali/)

Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). Cali, capital deportiva de América.

Anzola, O., Marín, A., & Cuartas, J. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización: Referentes para el análisis y diseño organizacional*.

Universidad Externado de Colombia.

Baena, E., Sanchez, J. J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 62.

<https://doi.org/10.22517/23447214.7385>

Banco de la República. (n.d.-a). ¿Qué es la inflación?

Banco de la República. (n.d.-b). ¿Qué son las tasas de cambio?

Banco de la República. (n.d.-c). Tasas de captación semanales y mensuales.

Banco de la República. (2018). Boletín de indicadores económicos. *Banco de La República*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/00150197208235326>

Betancourt, B. (2011). *Diseño organizacional. La estructura*. Cali.

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.

Cali en cifras. (2017a). Generalidades. Retrieved October 5, 2018, from

<http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137802/libro-cali-en-cifras-capitulos/>

Cali en cifras. (2017b). Generalidades.

CELADE-CEPAL, & DEPUALC. (2009). Distribución de la población urbana. Retrieved from

[https://celade.cepal.org/redatam/ryespc/cairo/WebHelp/Metalatina/distribucion\\_de\\_la\\_poblacion/](https://celade.cepal.org/redatam/ryespc/cairo/WebHelp/Metalatina/distribucion_de_la_poblacion/)



acion\_urbana.htm

Código Sustantivo Del Trabajo-2011. (1950). *Documento Ley*, (6 Agosto).

Coldeportes. (2013). *Legislación deportiva comentada*. Bogota D.C.

Colombia.co. (n.d.). Cali sucursal del cielo y de la sabrosura.

Comida típica de Cali: Los platos más típicos. (2016).

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A de C.V.

Daft, R. L. (2011a). *Teoría y diseño organizacional* (Décima). México. Retrieved from

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Daft, R. L. (2011b). *Teoría y diseño organizacional* (Décima). México.

El País. (2018, August). Inflación en Cali sigue por debajo de la nacional, ¿a qué se debe? 5-08-2018.

El Tiempo. (2018, May). Fitness 24 Seven pone el paso de un gimnasio “de largo” en Cali. 21-05-2018.

Elias, N., & Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de civilización* (1st ed.). Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Escobar, G. (2016). *Cali En Cifras 2017*. Retrieved from

[http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali\\_en\\_cifras\\_planeacion\\_pub](http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_pub)

Federación Argentina de Taekwon-Do. (n.d.). Retrieved from

<http://www.fitfa.com.ar/integrantes.php>

Fred, D. (2013). *Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. (Pearson Educación, Ed.) (Decimocuar, Vol. 136). México.

Gerente Comunicación personal. (2018). *Entrevista*. Cali.

- Haumán, L., & Rios, F. (2011). *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. <https://doi.org/estrategias>
- Lorenz, C. (2010). Festividad. Retrieved April 20, 2017, from <https://www.definicionabc.com/social/festividad.php>
- Minztzberg, H. (1987). Las cinco P's de la estrategia. *California Management Review*.
- Minztzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y caos*. (Segunda). Mexico.
- Portafolio. (2018a, January). Inflación durante 2017 fue de 4,09%. 5-01-2018.
- Portafolio. (2018b, October). Progresividad, el futuro del sistema tributario colombiano. 01-10-2018.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Revista Dinero. (2015, February). Las 12 tributarias de Colombia. 2-27-2015.
- Secretaría del deporte y la recreación. (2016). Secretaría del deporte y la recreación.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (n.d.). Indicadores económicos.

## **ANEXOS**

### **A. Guía de preguntas**

#### **CUESTIONARIO ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO - CENTRO DE ENTRENAMIENTO MATSOGI**

1. ¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa? ¿Es decir, cuáles son sus fortalezas?
2. ¿En qué está fallando la empresa?, ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?, ¿Es decir, cuáles son sus debilidades?
3. ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?
4. ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?

#### **PLANEACIÓN:**

1. ¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr? ¿Se han establecido estrategias? Si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, ¿han sido difundidas de forma externa a la organización?
2. ¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?
3. ¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? ¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?
4. ¿Cómo se elaboran los planes? ¿Cuál es el proceso? ¿Quién es la persona encargada de responder por la planeación?
5. ¿En manos de quien está la toma de decisiones relacionadas con la formulación de planes? ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?

#### **ORGANIZACIÓN.**

1. ¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza? ¿Existe organigrama?
2. ¿Qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa? ¿Cuáles cargos la conforman? ¿Qué tipos de relaciones existen entre ellos?
3. ¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización? ¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?
4. ¿Ha considerado crear un nuevo cargo? ¿que lo impulsaría a tomar esa decisión? ¿qué funciones o responsabilidades tendría el nuevo cargo?
5. ¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? ¿En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?
6. ¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización? ¿Quiénes los conforman? ¿Para qué se reúnen?
7. ¿Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones? Según el tipo de decisión (de rutina, no programables, programables...) Según actividades, unidades y funciones afectadas. ¿Según las consecuencias que puede tener la decisión en corto, mediano y largo plazo?

8. ¿La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa? ¿Corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas?

### **DIRECCIÓN.**

1. ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?
2. ¿La Gerencia delega?
3. ¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?
4. ¿Se podría calificar como una gerencia participativa?
5. ¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?
6. ¿Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, ¿se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?
7. ¿Existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?
8. ¿Cuál es el perfil de la gerencia, en cabeza del propietario? ¿Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?
9. ¿La dirección es eficaz?
10. ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa? ¿Quiénes participan en este proceso?

### **EVALUACIÓN Y CONTROL.**

1. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?
2. ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño? ¿Corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa?
3. ¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?
4. ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa?
5. ¿Cómo expresan los estudiantes sus requerimientos? ¿son tomados en cuenta?
6. ¿Han considerado implementar en el futuro algún sistema de control? ¿cual? ¿Por qué?

### **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. ¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?
2. ¿Se han difundido en el personal estos valores? ¿En qué forma estimulan o condicionan el quehacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?
3. ¿Cuáles son las expectativas e intereses de la gerencia y propietarios de la empresa?
4. ¿Hasta qué punto el quehacer de la organización está condicionado por estos factores personales? ¿Cómo es el clima de trabajo y por qué es así?

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.**

#### **GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.**

1. ¿La rentabilidad de las ventas es aceptable? ¿Es satisfactoria?
2. ¿La rentabilidad del capital es aceptable? ¿Es satisfactoria?
3. ¿La rentabilidad de los activos es aceptable? ¿Es satisfactoria?

4. ¿Se ha preocupado la dirección por aumentar los ingresos? ¿De qué manera?
5. ¿Conoce la empresa el ritmo de crecimiento o decrecimiento que ha presentado a lo largo de su operación?
6. ¿La situación de liquidez es aceptable? ¿Es satisfactoria?
7. ¿La rotación de cartera es aceptable? ¿Es satisfactoria?
8. ¿El comportamiento de los costos es aceptable? ¿Es satisfactoria?
9. ¿La dirección está interesada en obtener financiamiento externo?
10. ¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?
11. ¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?
12. ¿Existen planes de financiamiento? ¿Cómo se controlan?
13. ¿Existen presupuestos de ingresos? ¿Cómo se controlan?
14. ¿Existen presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?
15. ¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?
16. ¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos? ¿Genera información en forma oportuna? ¿Su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión?
17. ¿Los accionistas podrían hacer nuevos aportes?
18. ¿La información contable es oportuna? ¿Confiable? ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?
19. ¿Los directivos les dan importancia a las relaciones con los bancos?
20. ¿La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?
21. ¿Requiere la empresa buscar opciones de financiación para ejecutar sus objetivos estratégicos?
22. ¿Cómo monetiza el centro de entrenamiento? ¿cómo realizan los pagos los estudiantes?

### **GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL. MERCADOS Y PRODUCTOS.**

1. ¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado? Tipo de consumidores. Ubicación geográfica. Motivación de los usuarios o consumidores.
3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece?
4. ¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué participación tiene en el total de los servicios prestados?
5. ¿Cuál es la participación en el mercado? ¿Globalmente? ¿En cada segmento?
6. ¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado? ¿Cuál es? ¿Y se ha definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?
7. ¿cómo es el comportamiento de vinculación de alumnos a los principales servicios ofrecidos? ¿En qué medida se ha incrementado en los últimos periodos?
8. ¿Cuáles son los servicios más rentables? ¿Cuáles son los más deficitarios?
9. ¿Cuál es la imagen de los principales servicios?

### **GESTIÓN COMERCIAL**

1. ¿Se han establecido objetivos de mercadeo? ¿Existen programas de ventas correspondientes?
2. ¿Cómo se fijan los precios de los servicios?
3. ¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?
4. ¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los servicios?
5. ¿Se hacen controles sobre el mercadeo? ¿Son oportunos?

### **GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

1. ¿Se cuenta con servicios asociados al del Core business?
2. ¿De qué se componen las clases que se dictan? ¿Cuál es su duración?
3. ¿Existen niveles de aprendizaje?
4. ¿Cuáles son los elementos o herramientas necesarios para dictar una clase?

### **SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.**

1. ¿De qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en las herramientas y/o implementos en los últimos cinco años? ¿Han producido mejoramientos en la productividad?

### **PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

1. ¿La programación de las clases se realiza de acuerdo a las condiciones y demandas del target de mercado al que apunta la empresa?
2. ¿Podría pensar en este momento aumentar la cantidad de clases programadas para cubrir el mercado potencial?

### **ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y ALMACENES**

1. ¿Los locales o espacio físicos son suficientes y adaptados al tipo de servicio que se ofrece? ¿Permiten expansiones si se plantea un mayor desarrollo de la empresa?
2. ¿Cómo es el estado de los locales?

### **CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA CALIDAD**

1. ¿Se considera importante controlar la calidad de los servicios? ¿Si se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de servicios controlados?

### **GESTIÓN DE SUMINISTROS.**

En relación con el servicio de comprar y su organización administrativa:

1. ¿La función de compras está centralizada?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de compras? ¿Es ágil y oportuno?
3. ¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?
4. ¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde consten precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?
5. ¿Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?

En relación con los proveedores:

6. ¿Existen listas de precios por referencia?
7. ¿Existen catálogos de especificaciones?
8. ¿Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos servicios? ¿En función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?
9. En relación con los sistemas y tecnología administrativos, ¿se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?
10. ¿Se le da importancia a la innovación? ¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?
11. ¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de investigación y desarrollo?

## **GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.**

### **GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

En relación con la selección, definición y difusión de la información:

1. ¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?
2. ¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?
3. ¿Se hacen reuniones? ¿Son suficientes, pero no exageradas?
4. ¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes, ...? ¿En forma escrita?

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información:

5. ¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados?
6. ¿Son suficientes estos medios teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

1. ¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización? ¿Y más particularmente, a sus funciones y tareas claves?
2. ¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?

#### **CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL.**

1. ¿El clima de trabajo es bueno?
2. ¿Se considera el personal como un recurso, un problema, un costo ...?
3. ¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?

#### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

1. ¿Existe igual salario para igual trabajo? ¿Existe escala de salarios? ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?
2. ¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?
3. De ser necesario aumentar la cantidad de personal necesario para su operación ¿Qué tan conveniente, productivo y necesario le parece a usted contar con procesos claros de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal?

## B. Caracterizaciones

### 1. Macroproceso de direccionamiento y planeación

|                                                          | CARACTERIZACION                                                  |                                                                                      |                                                                | NUMERO:                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                           | MACROPROCESO DE DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN                    |                                                                                      |                                                                | PAGINA: 1 de 1                                     |
|                                                                                                                                           |                                                                  |                                                                                      |                                                                | FECHA EMISION:                                     |
| OBJETIVO: Guiar los procesos que se llevan a cabo en la academia propendiendo por el mantenimiento, desarrollo y crecimiento de la misma. |                                                                  |                                                                                      |                                                                |                                                    |
| PROVEEDORES                                                                                                                               | INSUMOS                                                          | PROCESOS                                                                             | PRODUCTOS                                                      | CLIENTES                                           |
| Mercadeo - Análisis del mercado                                                                                                           | Informe de precios y servicios ofrecidos por otras academias     |    | Clases ofrecidas por la academia                               | Enseñanza - Diseño curricular de las clases        |
| Gestión financiera - Gestión de las formas de pago                                                                                        | Formas de pago ofrecidas por la academia                         |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                | Gestión humana - Contratación                      |
| Enseñanza - Seguimiento y control del estudiante                                                                                          | Reportes de nuevas necesidades                                   |                                                                                      | Precios competitivos y accesibles                              | Gestión financiera y contable                      |
| Mercadeo - Atención al cliente                                                                                                            | Informes de encuestas de satisfacción                            |                                                                                      |                                                                | Clientes                                           |
| Gestión financiera - Gestión financiera y contable                                                                                        | Informes contables                                               |                                                                                      | Política de precios de la academia                             | Gestión financiera - Gestión de las formas de pago |
|                                                                                                                                           | Presupuesto aprobado                                             |                                                                                      |                                                                | Mercadeo - Publicidad y marketing                  |
| Gestión financiera - Gestión financiera y contable                                                                                        | Presupuesto aprobado                                             |    | Cotizaciones, exámenes, torneos y otros                        | Mercadeo - Atención al cliente                     |
|                                                                                                                                           | Información de calendarios de eventos y precios                  |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                | Gestión financiera y contable                      |
| Asociación ARCO                                                                                                                           |                                                                  |                                                                                      | Calendario de eventos                                          | Mercadeo - Atención al cliente                     |
| Entorno, cámara de comercio, normatividad                                                                                                 | Información de proveedores                                       |   | Criterios de selección de proveedores                          | Gestión financiera - Compras                       |
| Enseñanza - Gestión de implementos e insumos                                                                                              | Requerimientos de insumos usados para las clases                 |                                                                                      | Listado de proveedores aprobados                               |                                                    |
| Gestion financiera y contable                                                                                                             | Presupuesto aprobado                                             |                                                                                      | Certificación de competencia de los instructores               | Instructores                                       |
| Gestión humana - Seguimiento y control de instructores                                                                                    | Informes de desempeño de los instructores                        |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                | Gestión financiera y contable                      |
| Gestión humana - Capacitación                                                                                                             | Informes de resultado de las capacitaciones                      |                                                                                      | Políticas y objetivos de calidad en la prestación del servicio | Gestión humana - Capacitación                      |
| Mercadeo - Atención al cliente                                                                                                            | Informes de necesidades y expectativas de las partes interesadas |                                                                                      |                                                                | Mercadeo - Atención al cliente                     |
|                                                                                                                                           | Informes de encuestas de satisfacción                            |                                                                                      | Necesidades de capacitación                                    | Gestión humana - Capacitación                      |
| Gestion financiera y contable                                                                                                             | Presupuesto aprobado                                             |  |                                                                | Todos los procesos                                 |
| Entorno, JAC                                                                                                                              | Posibles sedes disponibles                                       |                                                                                      | Políticas y estrategias de crecimiento                         |                                                    |
| Mercadeo - Análisis del mercado                                                                                                           | Identificación de mercados potenciales                           |                                                                                      |                                                                |                                                    |
|                                                                                                                                           | Propuesta de estrategias para captar nuevos clientes             |                                                                                      |                                                                |                                                    |
| Mercadeo - Publicidad y marketing                                                                                                         | Creación y ejecución de estrategias de publicidad y marketing    |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                | Gestión financiera y contable                      |



## **2. Macroproceso de gestión humana**

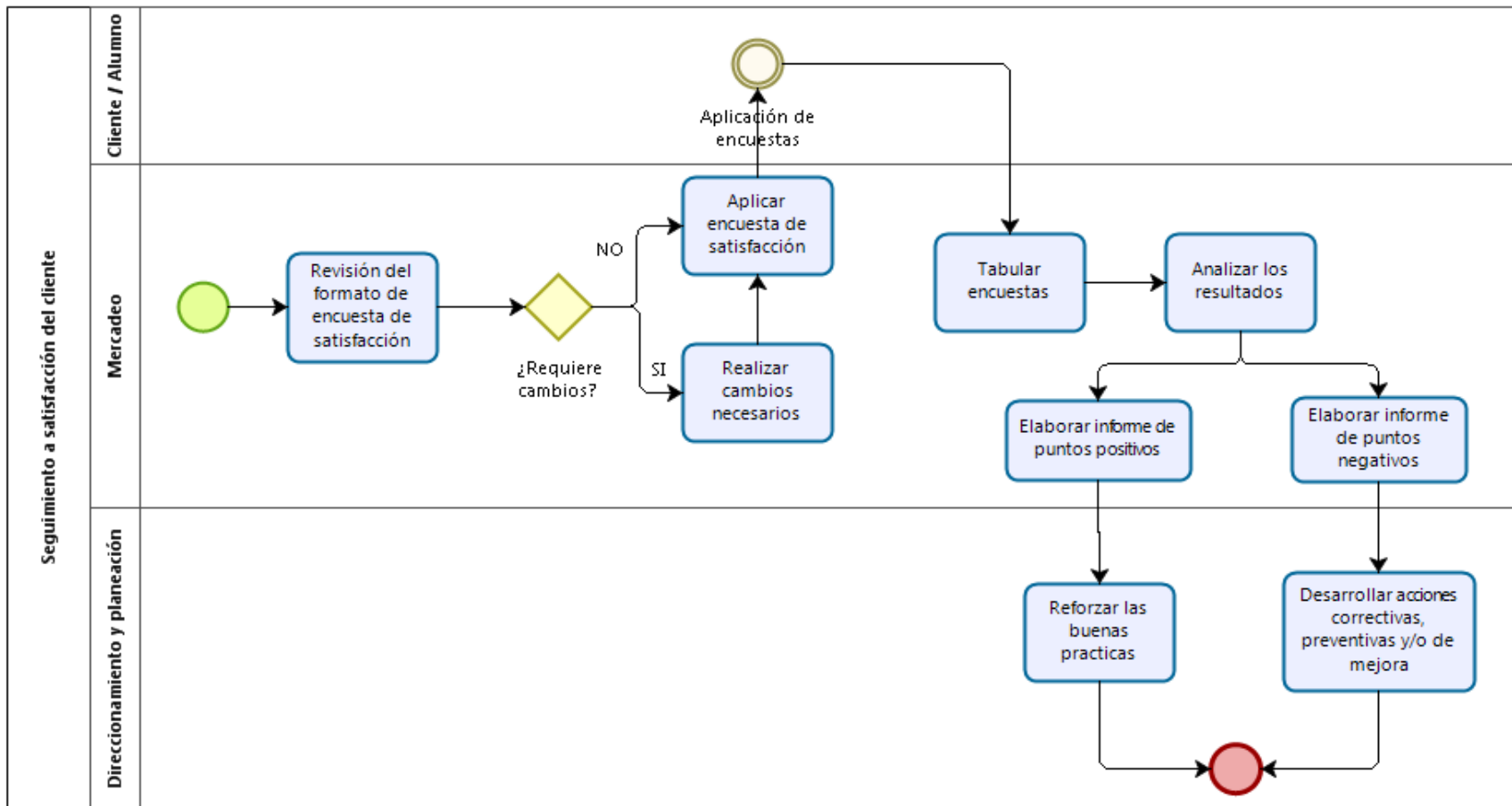
|                          | CARACTERIZACION                                                |                                                                                      | NUMERO:                                                        |                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | MACROPROCESO DE GESTIÓN HUMANA                                 |                                                                                      | PAGINA: 1 de 1                                                 |                                                          |
|                                                                                                           |                                                                |                                                                                      | FECHA EMISION:                                                 |                                                          |
| OBJETIVO: Proveer el recurso humano competente que se requiere para el buen funcionamiento de la academia |                                                                |                                                                                      |                                                                |                                                          |
| PROVEEDORES                                                                                               | INSUMOS                                                        | PROCESOS                                                                             | PRODUCTOS                                                      | CLIENTES                                                 |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión estratégica de crecimiento                                     | Políticas y estrategias de crecimiento                         |    | Instructores que cumplen con los requerimientos de la academia |                                                          |
| Gestión financiera y contable                                                                             | Presupuesto aprobado                                           |                                                                                      | Registro actualizado de personal                               |                                                          |
| Entorno, agencias de empleo                                                                               | Hojas de vida de candidatos                                    |                                                                                      | Presupuesto para la contratación y nómina                      | Gestión financiera y contable                            |
| Direccionamiento y planeación -<br>Determinación de los precios y                                         | Clases ofrecidas por la academia                               |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                |                                                          |
| Enseñanza - Diseño curricular                                                                             | Programas de las clases ofrecidas por la academia              |                                                                                      |                                                                |                                                          |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión de la calidad                                                  | Necesidades de capacitación                                    |   | Instructores con mayores conocimientos y habilidades           |                                                          |
|                                                                                                           | Políticas y objetivos de calidad en la prestación del servicio |                                                                                      |                                                                |                                                          |
| Gestión financiera y contable                                                                             | Presupuesto aprobado                                           |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                | Gestión financiera y contable                            |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión estratégica de crecimiento                                     | Políticas y estrategias de crecimiento                         |                                                                                      |                                                                |                                                          |
| Enseñanza - Diseño curricular                                                                             | Actualizaciones de programas de formación                      |                                                                                      | Informes de resultado de las capacitaciones                    | Direccionamiento y planeación -<br>Gestión de la calidad |
| Gestión humana - Seguimiento y control de instructores                                                    | Informes de desempeño de los instructores                      |                                                                                      |                                                                |                                                          |
| Clientes, alumnos, padres de familia                                                                      | Encuestas de evaluación de las clases de cada instructor       |  | Informes de desempeño de los instructores                      | Gestión humana - Capacitación                            |
| Direccionamiento y planeación -<br>Gestión estratégica de crecimiento                                     | Políticas y estrategias de crecimiento                         |                                                                                      |                                                                | Direccionamiento y planeación -<br>Gestión de la calidad |
| Gestión financiera y contable                                                                             | Presupuesto aprobado                                           |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área                                | Gestión financiera y contable                            |

|                                          | CARACTERIZACION                                              |                                                                                      |                                          | NUMERO:                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                           | MACROPROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA                           |                                                                                      |                                          | PAGINA: 1 de 1                                                           |
|                                                                                                                           |                                                              |                                                                                      |                                          | FECHA EMISION:                                                           |
| OBJETIVO: Planear, ejecutar y controlar los recursos financieros de la academia, de acuerdo a las necesidades de la misma |                                                              |                                                                                      |                                          |                                                                          |
| PROVEEDORES                                                                                                               | INSUMOS                                                      | PROCESOS                                                                             | PRODUCTOS                                | CLIENTES                                                                 |
| Mercadeo - Análisis de mercado                                                                                            | Informe de precios y servicios ofrecidos por otras academias |    | Formas de pago ofrecidas por la academia | Clientes                                                                 |
| Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y                                                            | Política de precios de la academia                           |                                                                                      |                                          | Mercadeo - Publicidad y marketing                                        |
| Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                                                        | Políticas y estrategias de crecimiento                       |                                                                                      |                                          | Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y servicios |
| Todos los procesos                                                                                                        | Necesidad presupuestal del área                              |    | Informes contables                       | Direccionamiento y planeación - Determinación de los precios y servicios |
|                                                                                                                           | Informes contables de año anterior                           |                                                                                      |                                          |                                                                          |
| Gestión humana - contratación                                                                                             | Presupuesto para la contratación y nómina                    |                                                                                      |                                          |                                                                          |
| Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                                                        | Políticas y estrategias de crecimiento                       |                                                                                      | Presupuesto aprobado                     | Todos los procesos                                                       |
| Direccionamiento y planeación - Planificación de exámenes, torneos y                                                      | Cotizaciones, torneos y otros                                |                                                                                      |                                          |                                                                          |
| Entorno                                                                                                                   | Oportunidades de financiación                                |                                                                                      |                                          |                                                                          |
| Direccionamiento y planeación - Gestión de la calidad                                                                     | Criterios de selección de proveedores                        |  | Selección de proveedor                   | Proveedores                                                              |
|                                                                                                                           | Listado de proveedores aprobados                             |                                                                                      | Ordenes de compra                        |                                                                          |
| Gestión financiera y contable                                                                                             | Presupuesto aprobado                                         |                                                                                      | Pedidos de uniformes                     |                                                                          |
| Clientes                                                                                                                  | Solicitud de compra de uniformes                             |                                                                                      | Necesidad presupuestal del área          | Gestión financiera y contable                                            |
| Direccionamiento y planeación - Gestión estratégica de crecimiento                                                        | Políticas y estrategias de crecimiento                       |                                                                                      |                                          |                                                                          |
| Enseñanza - Gestión de implementos e insumos para las clases                                                              | Requerimientos de insumos usados para las clases             |                                                                                      |                                          |                                                                          |

ac  
opr  
oce  
so  
de  
ges  
tión  
n  
fin  
anc  
ier  
a

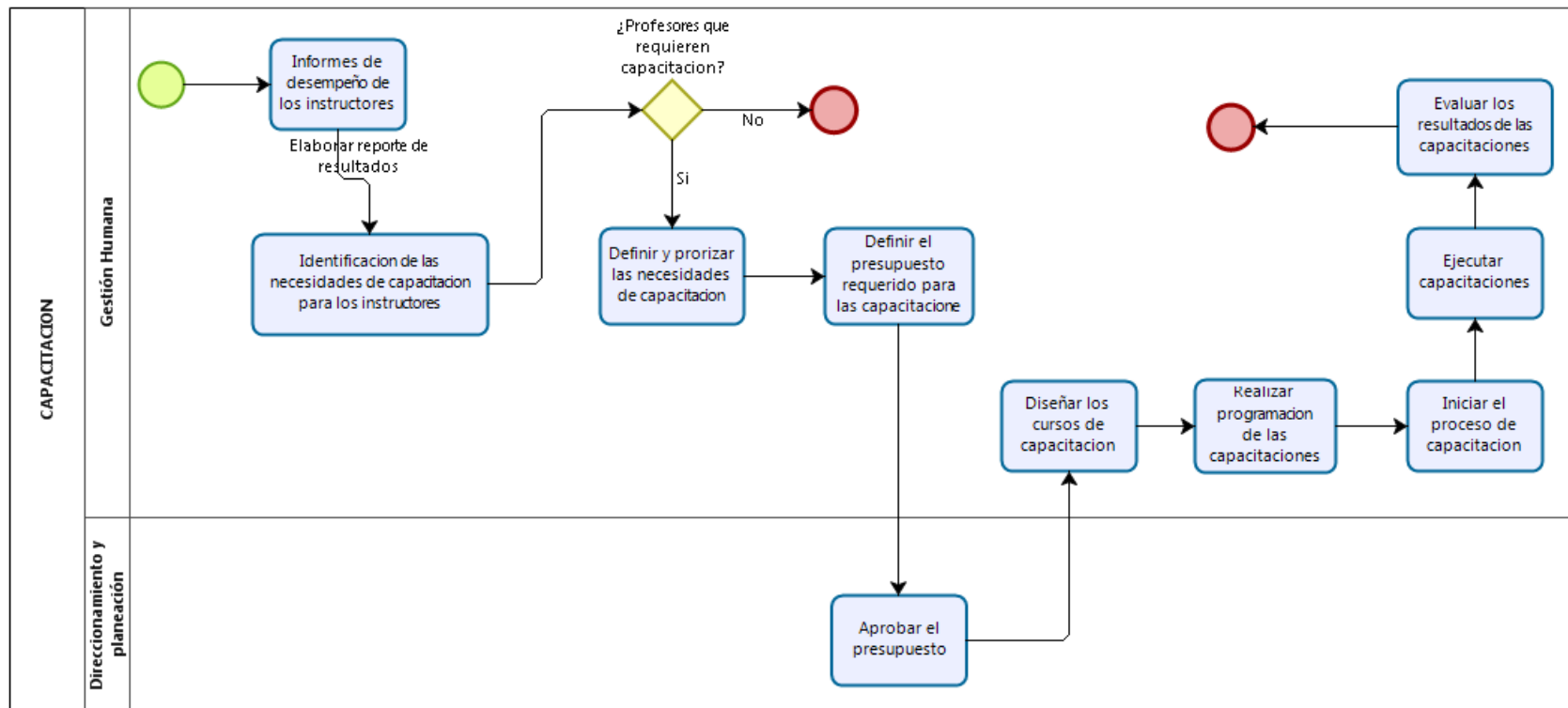
## **C. Modelación de procesos**

### **1. Seguimiento a la satisfacción del cliente**

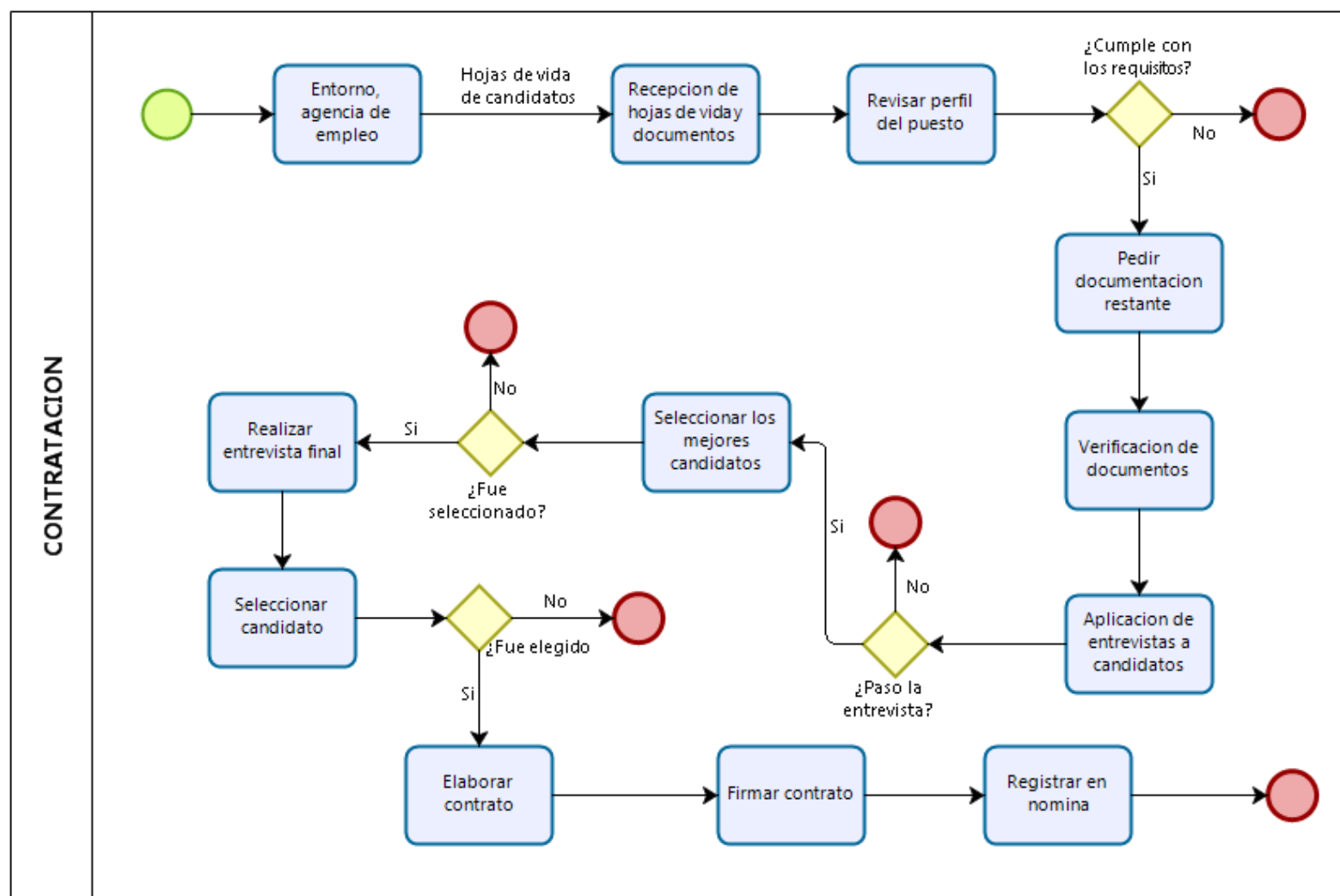


## 2. Procesos de Gestión Humana

### 2.1 Capacitación



## 2.2 Contratación de personal



## 2.3 Seguimiento y control de instructores

