FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LEONES DEL SUR EN EL PERIODO 2018-2020.

JUAN SEBASTIAN BARBOSA FERNANDEZ

MAURICIO MARULANDA LOPEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI 2017

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LEONES DEL SUR EN EL PERIODO 2018-2020.

JUAN SEBASTIAN BARBOSA FERNANDEZ

COD: 1230373

MAURICIO MARULANDA LOPEZ

COD: 1024193

DIRECTOR: JOSÉ LUIS DUQUE

Trabajo de grado para optar el título
De Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI 2017

AGRADECIMIENTOS.

Los autores expresan agradecimientos a: José Luis Duque, director de tesis y docente del programa de administración de la Universidad del Valle, por su disposición, orientación y valiosa asesoría en la elaboración de este trabajo de grado.

Y al profesor Edward Córdoba, gerente de la empresa LEONES DEL SUR por el apoyo en el desarrollo del trabajo de grado, su paciencia, sus aportes y comentarios fueron fundamentales para obtener los resultados deseados.

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN. 10

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. 11

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. 11

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. 14

1.3 JUSTIFICACIÓN. 14

1.4 OBJETIVO GENERAL. 15

1.4.1 Objetivos específicos: 15

1.5 METODOLOGÍA. 16

1.5.1 Método de investigación. 16

1.5.2 Tipo de investigación. 17

1.5.3 Diseño metodológico. 20

1.5.4 Aplicación metodológica. 21

2. MARCO contextual 23

2.1. Misión actual. 24

2.2 Visión actual. 24

2.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: 24

2.3.1 Objetivo general. 24

2.3.2 Objetivo específicos. 25

3. MARCO TEÓRICO. 25

3.1 Orígenes de la estrategia: 25

3.2 Definición de estrategia: 33

3.2.1 Estrategia como plan: 37
3.2.2 La estrategia como patrón. 37
3.2.3 La estrategia como posición. 38
3.2.4 Estrategia como perspectiva. 38
3.2.5 Estrategia como la interrelación de las 4p. 39
3.3 Direccionamiento estratégico. 43
3.4 Principios corporativos. 44
3.5. Definición de planeación. 45
3.6 proceso estratégico. 48
3.6.1. Tipos de planeación: 50
3.7 LA PLANEACIóN ESTRATÉGiCA DEL TALENTO HUMANO. 54
3.8 LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIóN ESTRATéGICA. 55
4. Caracterizacion de la escuela leones del sur 66
4.1 Historia de la organización. 66
4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS: 69
4.3. PRODUCTOS O SERVICIOS: 69
4.3.1 Categorías de la escuela leones del sur 70
4.4 Cultura organizacional Leones: 74
5. ANALISIS DE ENTORNOS PARA LEONES DEL SUR. 76
5.1 Entorno geofísico y ecológico. 76
5.2 entorno demográfico. 81
5.3 Entorno social: 88
5.4 Entorno económico: 91

5.5 Entorno político: 96
5.6 Entorno cultural: 102
5.7 Entorno jurídico: 106
5.8. ESTADO DEL SECTOR DEPORTIVO EN COLOMBIA: 123
5.8.1. El deporte en la economía. 124
5.8.2. Programas que incentivan el deporte en cali. 126
5.8.3.El deporte como negocio. 128
5.8.4. Organización jerárquica del sistema deportivo publico en colombia: 132
5.8.5. Funciones del sistema nacional del deporte. 134
6. Aplicación del diamante competitivo de Michael Porter para el sector deportivo. 136
6.1.1 Condiciones de la oferta y demanda del deporte en colombia 147
6.2 Presentación del diamante competitivo. 151
6.3 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. 153
7. Benchmarking aplicado a la empresa leones del sur CON REFERENCIA AL A varias escuelas de la ciudad de CALI. 157
9. ANALISIS INTERNO. 173
10. EVALUACIóN DE LA SITUACION INTERNA. 182
11. ANALISI ESTRATEGICO DOFA. 184
11.1 Análisis DOFA. 188
12. Direccionamiento estrátegico 2018-2020 PARA LA EMPRESA LEONES DEL SUR. 191
12.1 MISIóN Y VISIóN SUGERIDAS: 191
Figura 18: Estructura organizacional sugerida: 192

.....192

12.3 tABLA 30: ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA LA EMPRESA LEONES DEL SUR. 193

El objetivo principal de las estrategias a continuación presentadas es brindar bienestar a los dueños de la Escuela Leones del Sur y a la comunidad del sur de Cali generando desarrollo social y sostenible en el tiempo. 193

13. CONCLUSIONES 200

14.RECOMENDACIONES. 203

15. BIBLIOGRAFIA 205

LISTADO DE TABLAS.

TABLA 1: Preguntas a desarrollar con el presente trabajo de grado. 14
TABLA 2: Cronograma de visitas a la escuela Leones del Sur. 22
TABLA 3: Definiciones de planeación 49
TABLA 4 : Situación geográfica del Valle: superficie y clima.....79
TABLA 5: Entorno geográfico 81
TABLA: 6. Proyección de población en la ciudad de Cali 2014-2017.....83
TABLA 7: Caracterización de la población del barrio el caney 84
TABLA 8: Matricula de educación básica media en la ciudad de Cali 86
TABLA 9: principales causales de muerte de niños.....87
TABLA 10: Matriz del entorno demográfico.....88
TABLA 11: Matriz entorno social 90
TABLA 12: Entorno económico.....96
TABLA 13:Programas deportivos en la ciudad de Cali.....99
TABLA 14: Indicadores de producto.....100
TABLA 15: Política económica para el sector deportivo. 102
TABLA 16: Análisis macro ambiente 106
TABLA 17: Entorno jurídico. 116
TABLA 18: Evaluación integrada del análisis externo de la escuela Leones del Sur.....117
TABLA 19: Empresas del sector deportivo 131
TABLA 20: Oferta y demanda del deporte.....148
TABLA 21: Matriz del perfil competitivo.....161
TABLA 22: Cronograma básico de operaciones de Leones del Sur.....176
TABLA 23: Tablas de análisis interno de la escuela leones del Sur 178
TABLA 24: Evaluación integrada de la situación interna de la Leones del Sur. 179
TABLA 25: modelo de matriz DOFA. 184

TABLA 26: evaluación de factores externos 186
TABLA 27: evaluación de factores internos 187
TABLA 28: Listado DOFA 188
TABLA 29: Matriz DOFA 190
TABLA 30: Estrategias sugeridas para la escuela Leones del Sur 193

LISTADO DE FIGURAS.

Figura 1: Modelo de planeación estratégica del profesor Betancourt 23
Figura 2: Rueda Competitiva de la Estrategia Porter 41
Figura 3: Matriz DOFA - Koontz 43
Figura 4: Modelo de planeación del profesor SERNA 53
Figura 5: Los macro procesos de Gestión Humana 54
Figura 6: Modelo planeación estratégica aplicada 60
Figura.7: Ubicación geográfica de Cali. 77
Figura 8: Nacimientos en la ciudad de Cali por sexo 86
Figura 9: Componentes del IPC 93
Figura 10: Diamante Competitivo de Michael Porter 136
Figura 11: Disciplinas deportivas que ofrece la alcaldía de Cali. 139
Figura 12: Actividades económicas relacionados con el sector deporte 145
Figura 13: Actividades económicas en el deporte 147
Figura 14: : Modelo de las cinco fuerzas 153
Figura 15: las cinco fuerzas competitivas de Porter de la empresa Leones del Sur. 156
Figura 16: Radares de valor y valor sopesado que comparan las tres escuelas de futbol: 164
Figura 17: Comparación de radares 170
Figura 18: estructura organizacional sugerida 192

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar la planeación estratégica para la empresa Leones del Sur en el periodo 2018 -2020. En respuesta a las necesidades identificadas en la organización a través del diagnóstico realizado a la misma. La planeación estratégica se realizará con base a los pasos planteados por el profesor Betancourt.

El primer paso: se realiza la caracterización y el análisis de los entornos que afectan la organización deportiva: los cuales están conformados por: demográfico, social, económico, cultural, político, y legal.

El segundo pasó: se realiza el análisis competitivo en los cuales la organización se encuentra inmersa, respecto al sector y la elaboración de (benchmarking).

En el paso tres: se realiza el análisis interno atreves de (DOFA), que permita diagnosticar internamente la organización.

En el cuarto paso se realiza el direccionamiento estratégico el diseño de la visión, misión y el planteamiento de estrategias para la escuela Leones del sur.

En el quinto paso se realizan los planes de acción, objetivos a corto plazo, actividades, objetivos vs actividades, cronograma, presupuesto, responsables a realizar objetivos, seguimiento y control, Plan de acción y mejoramiento

Es importante hacer mención que la presente investigación pretende diseñar la planeación estratégica para la empresa Leones del Sur inicialmente, la implementación se hará a partir del año 2018.El tiempo de elaboración de la

presente investigación el gerente de la empresa decide contratar a los realizadores de este trabajo de grado para colaborar en la implementación de la planeación estratégica aquí sugerida y para el apoyo en el uso de las diferentes herramientas administrativas necesarias para hacer de la Escuela leones del Sur una organización más competitiva.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Leones del Sur es una empresa creada en el 2014 por EDWAR CORDOBA, profesional en deporte formado en la Escuela Nacional de Deporte de la ciudad de Cali, se fundó con ayuda de la junta de acción comunal del barrio el caney dando el aval y respaldo mediante la resolución 069 de julio del 2015, esta empresa es pequeña y presta los servicios de formación deportiva de futbol y entrenamiento fittness en el sur de Cali ,a pesar de su tamaño ha participado en los torneos de futbol más importantes de la ciudad como son: la pony futbol, el torneo Univalle y torneos regionales, en los cuales ha ganado popularidad debido a sus buenas participaciones ganando en una ocasión la pony futbol y 2 veces el torneo de Univalle.

Lo anterior se ha logrado con el apoyo y trabajo de sus empleados, de los cuales el 90 % son formados en la Escuela Nacional de Deporte, su gran entrega y dedicación le ha permitido a la organización llegar a sus objetivos parcialmente, pero en la parte administrativa esta escuela deportiva presenta varias falencias, ya que no cuenta con la organización ni con estrategias adecuadas. El gerente hasta el momento ha llevado la organización con mucha entrega, táctica y experticia, sin embargo se están presentando algunos problemas administrativos que le impiden a la organización ser más eficiente actualmente.

De acuerdo con lo anterior surge la necesidad de diseñar la planeación estratégica para la empresa Leones del Sur para los años 2018-2020, con el fin de que esta pueda aprovechar las ventajas y oportunidades que tiene en el sector deportivo y reducir los riesgos y amenazas en los que está inmersa la organización debido a que se están presentando problemas como[1]:

- ✓ Falta de caracterización de la organización Leones del Sur: Su misión y

[1] Entrevista con el gerente Edward Córdoba el día 20/02/2017.

visión deben revisarse, esto se debe a que la organización nació hace poco sin planeación adecuada. Su gerente debido al rápido crecimiento de su empresa ha estado ocupado en asuntos operativos que no le dan tiempo para analizar bien hacia donde debe ir su escuela para crecer de la mejor manera.

- ✓ Comprender el perfil competitivo de Leones del Sur: La escuela Leones del Sur necesita saber cómo esta comparada con la competencia y que debe hacer para sobrevivir en un entorno tan competitivo.

- ✓ Falta de organización en la estructura laboral: El gerente expresa que no ha organizado una estructura formal ni cuenta con un organigrama, en la actualidad el asume muchas funciones dentro de la organización.

- ✓ Falencia en las funciones administrativas: finanzas, mercadeo y contabilidad. : No cuenta con manejo de indicadores financieros, no hace investigación de mercados, no cuenta con un área de mercadeo ni con alguien que se encargue de hacerlo, no maneja la contabilidad de manera formal, no tiene estructurado el proceso de gestión humana y no hace manejo adecuado de los inventarios.

El punto de intervención por el cual se pretende hacer énfasis es el diseño de estrategias que permitan que la empresa Leones del Sur tenga las funciones administrativas claras y organizadas. En un entorno tan competitivo es necesario que las escuelas deportivas conozcan bien el sector, el entorno y la competencia para desenvolverse bien en el mercado ,también es necesario un análisis interno y externo (DOFA) que permita llevar a la organización hacia los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2018-2020.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Dado a que la organización no posee conocimientos administrativos sólidos, se han venido presentados problemas en las diferentes funciones y procesos, debido a la falta de planeación, dirección y control. El presente trabajo de grado pretende responder la siguiente pregunta ¿Cuál debe ser el plan estratégico para la empresa Leones del Sur 2018-2020?

TABLA 1: Preguntas a desarrollar con el presente trabajo de grado.

PREGUNTAS A DESAROLLAR CON LA PRESENTE TESIS:	
1	¿Cuál es la caracterización de la escuela Leones del Sur?
2	¿En qué entorno se encuentra actualmente la escuela?
3	¿En qué sector específico se desenvuelve?
4	¿Cuál es el perfil competitivo de la escuela?
5	¿Cuál es su principal competencia en el mercado?
6	¿Cómo esta internamente y externamente (DOFA)?
7	¿Cuál debe ser su estructura organizacional para poder controlar, dirigir y gestionar todos los procesos?
8	¿Qué estrategias debe usar para crecer y ser reconocida?
9	¿Qué actividades y planes de acción debe realizar?

1.3 JUSTIFICACIÓN.

La presente investigación tiene como fin diseñar el mejor plan estratégico para la organización Leones del Sur para los años 2018-2020, debido a que se han encontrado irregularidades y falencias en la parte administrativa y hasta el momento la organización no ha tenido asesoría en el tema, por lo cual ha sufrido

algunos problemas internos según el gerente[2] profesional en la parte deportiva.

Por otro lado esta investigación permitió que Juan Sebastián Barbosa y Mauricio Marulanda se vincularan a la empresa para el diseño e implementación del plan estratégico que se genere, en el tiempo de vinculación se les ha permitido conocer internamente el funcionamiento de la empresa y con el estudio del sector y el entorno se obtuvo un conocimiento integral de la organización. La investigación también dejara las pautas y planes de acción básicos para ejecutar la planeación estratégica en la empresa Leones del Sur en los años 2018-2020 y permitir así al gerente tomar mejores decisiones administrativas que direccionen su organización hacia el éxito.

También la presente investigación sirve para que los gerentes o dueños de las escuelas deportivas tengan un mayor conocimiento administrativo de sus negocios logrando así varios factores claves para el éxito. En el desarrollo de la investigación se encuentra que[3] hay muy pocos estudios de escuelas deportivas en Colombia, lo cual hace que la investigación sea interesante para los administradores y gerentes que se encuentran en el sector deportivo.

1.4 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar el plan estratégico para la empresa Leones del Sur para los años 2018-2020 que le permita a la organización obtener ventajas competitivas y ser exitosa.

1.4.1 Objetivos específicos:

[2] Entrevista con el gerente Edward Córdoba el día 20/02/2017.
[3]Tesis del profesor Medina: sector deportivo: disponible en < http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YWTiTA54uDIJ:bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7594/1/CB-0494489.pdf+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=co>.p.17

- ✓ Caracterizar a la organización Leones del Sur.
- ✓ Analizar el entorno en el que se encuentra la organización Leones del sur.
- ✓ Analizar el sector en el cual está inmersa la organización.
- ✓ Analizar el Perfil competitivo de la empresa Leones del sur.
- ✓ Desarrollar el análisis de referencia (benchmarking).
- ✓ Generar el Análisis interno (DOFA) que permita ver la organización desde adentro.
- ✓ Diseñar una estructura organizacional que le permita controlar, dirigir y gestionar todos los procesos.
- ✓ Diseñar un plan de acción para la ejecución de las estrategias en la organización Leones del sur.

1.5 METODOLOGÍA.

1.5.1 Método de investigación.

En la investigación científica se clasifican varios métodos: Entre cuales están el inductivo y deductivo, el método **deductivo**[4] es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.

[4]MORÁN DELGADO, Gabriela; ALVARADO CERVANTES, Darío Gerardo: Métodos de investigación. Pearson educación, México: 2010.P.12.

Y en el método **inductivo**[5] se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

Relacionando la investigación con lo que plantea SAMPIERI[6] el método **deductivo** es el que se utilizara en esta investigación, debido a que este permite mostrar con mayor precisión los conceptos, variables y componentes necesarios para la planeación estratégica de la empresa Leones del Sur 2018-2020.

Se necesitan estos conceptos para describir y medir los fenómenos de interés. También porque el tema que se pretende estudiar se abarca desde la generalidad hasta llegar a la particularidad, esta es la base del método deductivo y por qué las hipótesis y la observación son los datos relevantes para este método.

De lo anterior es de vital importancia que las premisas sean verdaderas, pues de esta manera se tendrá la certeza de que la conclusión también lo es. Es decir, que las conclusiones que se obtienen son inferencias hechas a partir de un conocimiento que ya existía. El razonamiento deductivo puede organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones, conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas.[7]

1.5.2 Tipo de investigación.

Para SAMPIERI [8] la investigación se origina con una idea, sin importar el

[5] Ibíd.P.12.
[6] SAMPIERI, Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1998.p.103.
[7] Ibíd., p.185.
[8]Roberto, Hernández. Sampieri. metodología de la investigación. México: McGraw-Hill interamericana, 2003. P.30.

paradigma, para hacer una investigación siempre este será su inicio, la idea conduce el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse (desde la perspectiva cuantitativa) o a los fenómenos, eventos y ambientes para estudiar (desde la perspectiva cualitativa).

Según lo planteado por Méndez[9] existen diferentes niveles de profundidad del conocimiento, los cuales son: el Estudio Exploratorio que se define como el primer nivel de conocimiento; que le permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

El segundo nivel del conocimiento es el Estudio Descriptivo que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. Este es el estudio usado para la formulación de la investigación de la empresa LEONES DEL sur y la creación de la planeación estratégica que se ajuste a el club y por último está El tercer nivel del conocimiento que es el Estudio Explicativo: el cual aporta la comprobación de hipótesis causales.
Para efectos de este caso de investigación, se hace necesario utilizar el segundo nivel de conocimiento; que es el Estudio Descriptivo, para Méndez[10] el objetivo es delimitar y describir los hechos y elementos que conforman una situación o el mismo problema de investigación, a su vez que identifica formas de conducta y actitudes del universo investigado.

En este caso especial se hace una caracterización de la situación que actualmente presenta la empresa, en cuanto a la parte interna y externa, organizando los

[9] Méndez, Álvarez Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 1995. P. 122-127.
[10] Ibíd., p.125.

datos, en matrices que permiten observar la organización desde un nivel global, de manera tal que se pueda plantear la situación deseable frente al tema**,** para desarrollar un plan estratégico para la empresa LEONES DEL SUR 2018-2020, dando así una apropiada interpretación del análisis de los entornos con la ayuda del análisis DOFA; dentro de esta investigación también se desarrollarán, entrevistas y observaciones que permitirán tener los dos enfoques de la investigación.

El enfoque Cuantitativo [11] en el cual se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis se apoya en una medición numérica, conteo de datos y frecuentemente en el uso de las estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población, este método sirve en la para medir variables tanto internas como externas que afectan a la empresa LEONES DEL SUR.

Por otro lado, está el enfoque **cualitativo** [12] que se utiliza para descubrir y refinar las preguntas de investigación, pero no necesariamente prueba la hipótesis (Grinnell, 1997).con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

Para SAMPIERI[13] el enfoque cualitativo método ayuda a medir, evaluar y recolectar datos claves que se encuentran en el sector y el entorno ,la empresa LEONES DEL SUR requiere un punto de vista científico y administrativo para comprender esta información y diseñar un plan estratégico adecuado.

Estos enfoques son útiles en el transcurso de la investigación de la tesis para

[11]ROBERTO. HERNÁNDEZ. Sampieri. metodología de la investigación. México: McGraw-Hill interamericana, 2003. P.5
[12] Ibíd., p.5.
[13] Ibíd., p.117.

aclarar varios aspectos y enfocarse en las hipótesis más relevantes.

1.5.3 Diseño metodológico.

A continuación, se nombran y describen tantos las fuentes como las técnicas de información utilizadas para el presente trabajo de investigación. Según Méndez[14], para recolectar la información existen ciertas fuentes que a su vez poseen unas técnicas las cuales servirán para poder describir y explicar, las bases que definen el foco de investigación. A continuación, se hará una breve descripción de cada tipo de fuente, y las técnicas contenidas en ellas.

- ✓ Fuentes Secundarias: corresponde a toda información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento; entre las cuales se encuentran textos, libros, revistas, documentos, artículos de internet.

- ✓ Fuentes primarias: Es toda aquella información oral o escrita que se recopila directamente por el investigador, a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, entre los cuales se pueden nombrar; la observación directa, entrevistas en profundidad y encuestas.

Para este caso de estudio se usan ambas fuentes de investigación, la primera de ellas se sustenta en la bibliografía, y en la segunda se usan las siguientes

[14] MÉNDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 1995. P. 122.

técnicas:

Observación directa participante se llevarán a cabo con algunas visitas a la organización, con el fin de recolectar información que en la actualidad no se encuentra documentada y que solo es posible percibir con este tipo de técnica, la cual se complementará con las otras técnicas.

La **entrevista** que para Méndez[15] supone en su aplicación una población no homogénea Las entrevistas en profundidad se llevarán a cabo en conjunto con el gerente y dueño de la empresa, al igual que con los colaboradores que la conforman, de manera tal que se puede identificar el rol que cada uno desempeña y cómo cada uno aporta desde su perspectiva al desarrollo del presente trabajo de investigación.

Con esto se garantiza la recolección de diferentes opiniones para que, al presentar las recomendaciones y herramientas del caso, no sea información sesgada. En el desarrollo de este trabajo se emplea la metodología de investigación que está basada en el tipo de estudio descriptivo, mediante la cual podamos resolver o dar respuesta a las brechas identificadas en la definición del problema.

1.5.4 Aplicación metodológica.

Dentro del desarrollo de este trabajo descriptivo se pretende hacer un diagnóstico inicial y recolectar la información que permita definir una parte del diagnóstico de la empresa, se recurre a la entrevista como el pilar inicial del diagnóstico de Leones del sur.Para desarrollar y complementar el diagnostico, se hacen necesarias ciertas herramientas como son la observación descriptiva, los cuestionarios, y visitas que más adelante se detallaran.

[15] Ibíd., 123.

Se hizo una programación de visitas a la organización Leones del sur donde con consentimiento y atención directa del gerente se llevan a cabo, entrevistas y preguntas libres para el reconocimiento del lugar y sus empleados. La programación de visitas está distribuida en la siguiente tabla:

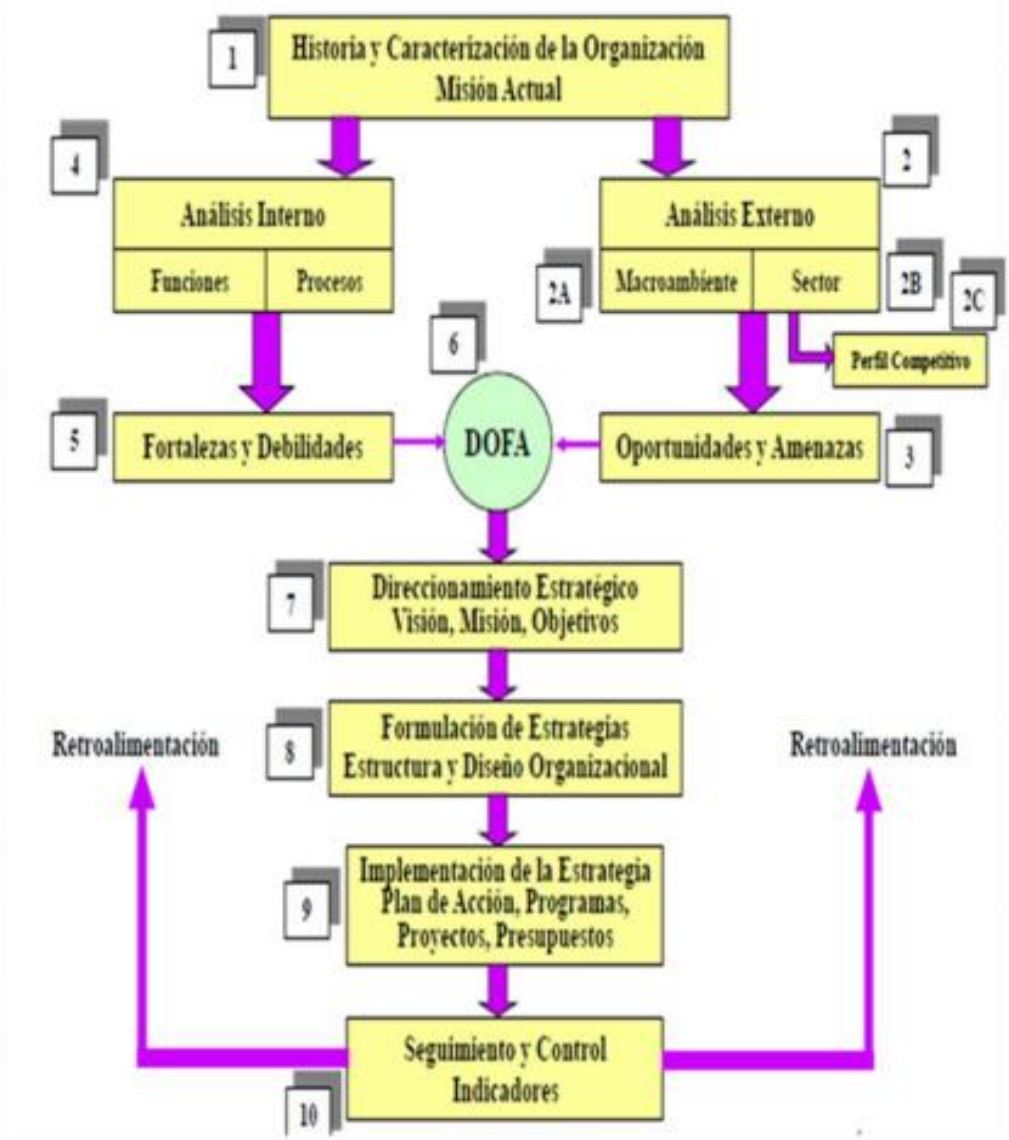
TABLA 2: Cronograma de visitas a la escuela Leones del Sur.

Visita	Fecha	Información recopilada	Duración	participantes
1	20/02/2017	Información general de la empresa	3 horas	Estudiantes y gerente
2	5/03/2017	Entrevista para el diagnóstico de la empresa	3 horas	Estudiantes y gerente
3	23/03/2017	Información sobre la administración de la empresa	2 horas	Estudiantes y gerente
4	15/04/2017	Entrevistas con empleados para diagnostico interno	2 horas	Estudiantes y empleados
5	21/05/2017	Detalles sobre el manejo interno de la organización	2 horas	Estudiantes y gerente
6	02/09/2017	Presentación final	2 horas	Estudiantes y gerente

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente modelo el profesor Betancourt plantea cómo se hace planeación estratégica en las empresas.

Figura 1: Modelo de planeación estratégica del profesor Benjamín Betancourt.



Fuente: Benjamín Betancourt G. 2011, d. 35. Papeles de trabajo para planes estratégicos.

2. MARCO CONTEXTUAL

Leones del sur es una organización que ofrece el servicio de formación deportiva para niños y jóvenes enfocado en el futbol, como complemento de este servicio la organización ofrece también acondicionamiento físico a través de entrenamiento

funcional con altos estándares de calidad contando con un equipo de trabajo responsable y comprometido con la empresa.

Leones actualmente se ubica en el barrio el Caney de la ciudad de Cali en la dirección: Carrera 85 c # 33-40 (Sede administrativa).

El entrenamiento impartido va cambiando de acuerdo a las tendencias actuales que se presentan en estos deportes.

La empresa ofrece sus servicios de entrenamiento de futbol a niños y jóvenes de 4 a 15 años y el entrenamiento funcional a personas de 12 años en adelante.

2.1. Misión actual.

El club deportivo leones del sur se compromete ante la sociedad en brindar formación integral atreves de los buenos hábitos que implica ser un deportista, como una correcta alimentación, cuidado de su cuerpo y un ejemplar comportamiento dentro de su disciplina llamada futbol.

2.2 Visión actual.

El club deportivo leones del sur se compromete a sí mismo en situarse y ser reconocido entre los mejores clubes de formación de la ciudad de Santiago de Cali.

2.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:

2.3.1 Objetivo general.

EDUCACIÓN INTEGRAL. Formar buenas personas, crear hábitos de vida

saludables, que sean felices con el estilo de vida que han elegido, responsabilidad en los estudios, aprender jugando.

2.3.2 Objetivo específicos.

- Los niños deben aprender los conceptos básicos del fútbol, Asimilar una preparación física específica, Adquirir un nivel técnico adecuado, - Aprender a desarrollar su talento dentro de un sistema de juego.

- Adquirir y promover el sentido de pertenencia hacia el club en todo el núcleo familiar

- Aceptar y cumplir con las normas establecidas para convivir en un ambiente de afectividad

Organigrama: Actualmente no cuenta con uno establecido.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA:

Todas las organizaciones sin importar su tamaño usan estrategias, para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo y globalizado, generando así ventajas sobre la competencia, las estrategias usualmente son creadas por la dirección de

las empresas debido a su impacto. Para entender la palabra estrategia es necesario remontarse al pasado y tener en cuenta los especialistas de este tema, así poder ver sus significados y cómo este se relaciona con las organizaciones, teniendo en cuenta los entornos externos e internos en los cuales están inmersas las organizaciones.

La estrategia Desde la perspectiva de la biología y la matemática en los estudios de GAUSE (…) “el principio de la exclusión competitiva: dos especies que se sustentan de manera similar no pueden coexistir en el mismo entorno determinado (…)”[16]. Este experimento fue hecho en el año 1934 por GAUSE considerado el padre de la biología matemática, llegando como conclusión que los microorganismos de la misma especie morían mientras que los de otras especies lograban sobrevivir en un entorno determinado.

Esto muestra como evidencia según Chiavenato,[17] que la estrategia existió desde los comienzos de la vida también él muestra que los organismos unicelulares para sobrevivir exigen ciertos recursos y entre más recursos se den mayor la probabilidad de sobrevivir, pero esto también aumenta el número de competidores. Esto sucedió por muchos años donde todo era cuestión del azar y de las leyes de probabilidades teniendo en cuenta la estrategia como una herramienta que no está explícita y tomando el modelo de selección natural de Darwin en este modelo prevalece la ley del más fuerte. Los organismos para poder sobrevivir tenían que adquirir destrezas y habilidades que así les permitieran ser más competitivos, todo esto desde el punto de vista de la biología y la matemática ahora la estrategia vista desde un punto de vista racional según diferentes autores.

[16] CHIAVENATO. gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2009. p.75

[17] Ibíd., p.75.

> "La estrategia en su forma más elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales de la época, algo imposible para sólo uno de ellos. Sin embargo, esto difícilmente puede considerarse una verdadera estrategia: la presa misma no podía presentar ninguna contra a la estrategia, a no ser por su comportamiento instintivo. Probablemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu, y así cazar"[18].

Se comienza a relacionar la estrategia con el racionamiento. La caza mostró los inicios de esta en humanos, la estrategia para Guillermo Pérez Vásquez [19] cita que para que se dé la estrategia, es necesario del raciocinio, creatividad y de la capacidad de analizar las ventajas y debilidades, hay que ser inteligentes para que la táctica no sea intuitiva o resultado del reflejo estas capacidades intelectuales son conocidas sólo por primates. Hasta donde se conoce, sólo los primates poseen la capacidad de imaginar, de crear, desde allí empieza la utilización de sus facultades intelectuales en la construcción de escenarios propicios para su supervivencia, esta sería la esencia más fundamental de la estrategia.

Para comprender bien la estrategia es necesario ir a los orígenes etimológicos. "El término estrategia es de origen griego, (Estrategia - Estrategas). Arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar)".[20]

La guerra fue la precursora de la estrategia el gurú más representativo de estas

[18]PEREZ. Guillermo. El Concepto de Estrategia, Boston Consulting Group. 1980. p.2

[19] Ibíd., p.2.

[20]MINTZBERG. Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Pearson Educación, 1997.p.7

fue Tzu (aprox. 544-496 a.c). El cual dejó varias enseñanzas de la guerra y como moverse en los frentes de combate para poder tener más opciones de ganar, según Mintzberg[21] la estrategia es de origen militar y diplomático está existió desde tiempos prehistóricos, y trascendió gracias a la literatura debido a que esta con ayuda de historiadores y poetas relataban la guerra y dejaban este conocimiento para generaciones futuras.

Debido al crecimiento social y sus conflictos, los hombres de estado y generales estudiaron los conceptos esenciales de la estrategia "La creencia de esos principios fue mejorada de varias maneras en las máximas de Sun Tzsu (1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1940), Von Clausewitz (1976), Foch (1970), Lenin (1972), Hart (1954), Montgomery (1958), o Mao Tse - Tung (1976). Sin embargo, salvo pocas excepciones, principalmente introducidas por la tecnología moderna estos principios se aplicaron antes de la era cristiana".[22]

Al relacionar la estrategia con la guerra se cita lo que sucedió con Alejandro y Filipo (en el año 338 a. c.) recopilando una pequeña historia citado por Mintzberg [23] para poder comprender la estrategia desde estas familias, En sus inicios la estrategia de Filipo y su joven hijo Alejandro que pretendía liberar Macedonia de las influencias de las ciudades estado de Grecia, establecer sus dominios y la unión de Atenas para atacar Persia. Para esto decidieron evaluar sus recursos y evitar su superioridad y escogieron de antemano atacar las ciudades amuralladas de Atenas y Tebas donde sus caballerías no tuvieran ventajas. Su triunfo fue atacar los frentes más débiles y una sabia defensa, lo cual les permitió debilitar a los contrincantes política y moralmente.

[21] Ibíd., p.4.

[22] Ibíd., p.7.

[23] Ibíd., p.12.

Así castigar las ciudades de Anfisa y desde esta poder analizar sus rivales, como estos estaban organizados en el frente de ataque y como planear sus siguientes emboscadas para tener una mayor ventaja, lo cual fue clave para el éxito de estos dos guerreros de la antigua Grecia. La estrategia desde estos tiempos antiguos se utilizaba para poder ganar guerras teniendo en cuenta las ventajas y tratando cuidar las debilidades, esto tendrá incidencia después en el entorno organizacional, sus inicios son visibles con la teoría de los juegos presentada por Von Neumann y Morgenstern [24]" En la teoría del juego:

La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible". Según Monsalve[25] "en la teoría de juegos," describe cómo se provee un lenguaje para describir la estructura de la toma de decisión por muchos agentes. Tres estructuras básicas en construcción son forma extensiva, forma estratégica y forma coalicional dando énfasis en la forma extensiva y estratégica debido a que la coalicional se relaciona con el individuo y el comportamiento".

La teoría de juegos ha transformado la manera de ver la elección estratégica y también el comportamiento humano, ha posibilitado ver con mayor precisión el homo luden. El ideal del hombre racional micro economista, considerado la primera aproximación de un individuo. Usando una comparación con el juego del ajedrez esta teoría demuestra, que así se conozca las herramientas propias y las del rival es necesaria inteligencia artificial para poder tener los suficientes algoritmos y así generar la estrategia adecuada para ganar, debido a que el más especialista ajedrecista tiene unas 50.000 trayectorias del juego, todavía falta algoritmos para que su juego sea perfecto.

[24] Monsalve, S. Teoría de juegos: ¿hacia dónde vamos? (60 años después de ven Neumann y Morgenstern). *Revista de Economía Institucional*: vol.4, No segundo semestre. 2002 *p.7*
[25] Ibíd., p.7

Vista desde otro punto de vista la estrategia Según Guillermo Pérez[26]: plantea que después de las guerras antiguas, los impactos más grandes a la estrategia las generan las guerras del siglo xix. El cual estados unidos juega un papel importante en la estrategia, al utilizar varias alternativas; como el monopolio quebrando a sus competidores bajando los precios, el crecimiento financiero, el libre mercado entre otros lo que le permitió capitalizar las utilidades, y ser potencia mundial. Este autor explica que la estrategia se dio en los años 50 y 60 y que la libre competencia jugó un papel importante en la parte arancelaria y el crecimiento de estas empresas.

La estrategia según Pérez [27] no puede precisarse en un tiempo determinado de la historia pero sí tiene unos puntos críticos para el aporte empresarial un ejemplo de esto es Alfred P Sloan " respuesta a Ford con su modelo T, de esta manera las empresas fueron identificando puntos esenciales para el desarrollo de sus actividades comerciales, conocer a la competencia y de acuerdo a las condiciones en las que se encuentran desarrollar planes de ataque en el mercado, poco a poco se empezaron a evidenciar cerca de los años 50 una gran acogida a técnicas como el plan quinquenal, en el que las empresas básicamente desarrollaban un pronóstico de ventas y gastos de cinco años, pero solo se convertía en una cifra para un presupuesto, aún faltaban aspectos más relevantes para el desarrollo de estrategias.

Esto generó incidencia en las organizaciones las cuales usaban ya modelos matemáticos y estadísticos para la toma de decisiones, a continuación, la

[26] HENDERSON, Bruce D. El inicio de la competencia natural. El concepto de estrategia. Manual de administración estratégica. México: McGraw-Hill, 1984.p.(8-12)

[27] PEREZ. Guillermo. El Concepto de Estrategia, Boston: Consulting Group. 1980. p.13

estrategia desde un punto de vista más organizacional según diferentes autores según Pearce y Robinson[28] hay 12 tipos de estrategia: Crecimiento concentrado: es decir enfocarse en un solo producto que sea rentable para la empresa.

- ✓ Desarrollo de mercado: involucra agregar nuevos clientes en mercados relacionados.

- ✓ Desarrollo de producto: es decir nuevos bienes puestos en mercados ya existentes.

- ✓ Innovación: en donde hay que generar productos nuevos y que superen a los existentes.

- ✓ Integración horizontal: fusionarse con organizaciones similares con el fin de reducir la competencia.

- ✓ Integración vertical: conlleva desarrollar una red interna (integración hacia atrás) o desarrollar una distribución que coloque a la compañía más cerca de los usuarios finales (integración hacia adelante).
- ✓ Joint venture: se ha de formar equipo con otra organización con fin de desarrollar nuevos productos o mercados.

- ✓ Diversificación concéntrica: es decir fusionarse con una empresa que sean compatibles con sus tecnologías, mercados o productos de la organización.

[28] GOODSTEIN, L.D., PFEIFFER. planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana: México, 1998. p.36

- ✓ Diversificación: fusionarse con una empresa que compense sus propias fortalezas y debilidades.

- ✓ Atrincheramiento: es decir, reservar las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.
- ✓ Desposicionamiento: liquidar o cerrar un segmento de la organización.
- ✓ Liquidación: rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Estas estrategias permiten tomar decisiones definitivas que dan un rumbo a la organización, debido a los diferentes problemas que esta esté presentando. Se utiliza la más adecuada para obtener un mayor beneficio, para cerrar una compañía se supone que no se genera beneficios, pero hay organizaciones que le es más rentable liquidar y volver a empezar, para poder crecer de nuevo, esto ha pasado en la historia de los negocios, los gerentes o dueños tiene que estar pendientes de que tipos de estrategias deben utilizar para poder tener éxito.[29]

Según HELLER y DARLING[30], "la estrategia es un elemento esencial dentro de un sistema, por eso la estrategia es la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro". Es necesario escanear la organización y saber qué está pasando actualmente para poder hacer proyecciones futuras también hay que comprender el entorno y ver los comportamientos del mercado para poder tomar decisiones óptimas para la organización, integrando todas las áreas de la organización la comunicación de la estrategia es muy importante para su aplicación.

---

[29] Ibid., p.36.
[30] HELLER, V. L. & DARLING, J. R. Toyota in crisis. Denial and mismanagement. Journal of Business Strategy: editorial Emerald Group Publishing Limited, 2011. P. 4-13

3.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:

En el campo de la administración la estrategia es de acuerdo con Mintzberg [31] "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente planteada sirve para poner orden y asignar, sus atributos como sus deficiencias internas, para poder anticiparse a los cambios que se presentan en el entorno".

Por su parte DOLAN SIMON, [32] coinciden en que las estrategias se formulan para el conjunto de la organización, ellos las agrupan en tres grandes estrategias, que son la de estabilidad, crecimiento y la de reducción:

- ✓ Las estrategias de estabilidad suponen mantener la situación tal como está seguir sirviendo a los clientes de la misma forma, en el mismo mercado y buscar solamente modestas en los resultados.

- ✓ Las estrategias de crecimiento suponen varias posibilidades; explotar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para crezca dentro de la empresa.

- ✓ Las estrategias de reducción pueden consistir en un mayor control de los costes, deshacerse de mejoras parte de sus activos y disminuir su tamaño, generalmente se adopta esta estrategia cuando la compañía está en declive.

[31]Mintzberg, H., QUINN, J., & VOYER, J. El proceso estratégico: concepto, contexto y caso. Pearson educación: 1997. p.5.
[32]DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: McGraw-Hill.1999 p.46.

Según THOMPSON: [33]La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. Thompson muestra que la estrategia proviene desde la dirección empresarial por el impacto que esta tiene en la misión de las empresas.

Una definición similar de la estrategia la hace Thompson, pero JOHNSON Y SCHOLES [34] la definieron como el alcance que tiene la dirección a largo plazo que le permite a la organización conseguir ventajas y configurar los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. Estos logros conseguirlos a largo plazo.

Por su parte ANSOFF [35] planeta que la estrategia es: la relación que tienen en común las actividades de la organización con respecto a los productos y cómo estos se representan en el mercado para direccionar los negocios de las organizaciones. Por lo tanto, Ansoff establece la separación entre el concepto de gestión operacional y gestión estratégica.

En cambio, el planteamiento de FAYOL[36]es así: la estrategia son un conjunto de operaciones que realiza la empresa operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de seguridad, operaciones de

[33]THOMPSON, ARTHUR & STRICKLAND, A. J. (Alonzo J.). Strategic management: concepts and cases. Boston: (11th edition). McGraw Hill, 1999.p10 .
[34]JOHNSON, G. SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., LÓPEZ, Y. M., & Mazagatos, V. B. Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall, 2011. p.10.
[35] ANSOFF, I. The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill. 1965. p.45.
[36]FAYOL, Henry. Administración Industrial y general. Argentina: Editorial EL Ateneo, 1987. p.7.

contabilidad, operaciones administrativas, estas siempre están presentes en toda empresa sin importar el grado de complejidad. Y se definen así:

- ✓ 1. Funciones técnicas. Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como, por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.

- ✓ 2. Funciones comerciales. Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.

- ✓ 3. Funciones financieras. Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

- ✓ 4. Funciones de seguridad. Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo, la seguridad de higiene, la industria, privada, personal, etc.

- ✓ 5. Funciones contables. Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales,

y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.

- ✓ 6. Funciones administrativas. Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación.

Para FAYOL[37] este funcionamiento organizacional se tomarán decisiones estratégicas en las funciones que requiere, la organización, por ejemplo: si la empresa no está vendiendo, la parte comercial tendrá que crear estrategias de precio, distribución, publicidad, merchandising entre otras opciones avaladas por la gerencia para poder cumplir con los objetivos, pero todas las áreas deben estar integradas.

En cambio, para LUKAC & FRAZIER [38]" El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer". Esto muestra como la toma de decisiones genera una perspectiva de lo que son las organizaciones como estas afectan la visión y sus objetivos.

Para MINTZBERG AHLSTRAND Y LAMPEL[39] el concepto de estrategia se puede

[37] Ibíd. p.7.

[38]LUKAC, E. & Frazier, D. Linking strategy to value. Journal of Business Strategy, Mexico: editor. Pearson Educación, 2012 p.33(4), 49-57.

[39]MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.

definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

3.2.1 Estrategia como plan:

Para Mintzberg[40] La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, son guías para poder abordar diferentes situaciones específicas por ejemplo un niño tiene estrategias para brincar un lazo, una empresa tiene estrategias para captar mercado De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo: según Von Clausewitz citado por Mintzberg[41] “En la milicia: la estrategia implica "trazar el plan de guerra. Dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales”. Relacionado con lo anterior son guías o pautas para tomar las mejores decisiones”.[42]

3.2.2 La estrategia como patrón.

Para Mintzberg[43]: es la segunda estrategia debido a que después de un plan continúa un patrón, porque éste mide el comportamiento que se produce si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se

---

México: Pearson Educación, 1997.p.15.
[40] Ibíd., p.16.
[41] ibíd., p.16.
[42] ibíd., p.16.
[43] ibíd., p.16.

desea producir. Por tal motivo: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). Por ejemplo en una época Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T solo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto intencional como si no lo es.

3.2.3 La estrategia como posición.

Según Mintzberg[44] esta definición como posición es para poder ver la organización desde su medio ambiente. La estrategia viene a ser la fuerza mediadora, entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. La estrategia un "dominio" del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

3.2.4 Estrategia como perspectiva.

Para Mintzberg[45] En este sentido la estrategia se ve desde el punto de vista de la esencia o sea de su personalidad organizacional y como esta se percibe frente al mundo Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella por ejemplo MCDONALDS, con su énfasis en calidad, limpieza y servicio.” esta es la que da la personalidad a la organización debido a que se le da el primer lugar a la ideología de lo que la organización es.

[44] Ibíd. p.16.
[45] Ibíd., p.18.

3.2.5 Estrategia como la interrelación de las 4p.

Para Mintzberg[46] la importancia de la estrategia desde diferentes perspectivas y la interrelación de estas es más profunda, porque mientras muchos defienden la idea de estrategia como plan, otros como perspectiva varios como patrón o como posición; varios consideran que la perspectiva es un plan (Lapierre, 1980, “describe a las estrategias como "sueños en busca de la realidad"), otros las describen como las que dan origen a los planes (por ejemplo, como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita). Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

Estas 5 ps muestran la perspectiva de Mintzberg a las organizaciones frente al mundo y como las pautas planes patrones y posición afecta a las organizaciones a la hora de tomar decisiones. En cambio, para Jackson[47]: “la mayor ventaja competitiva que una empresa puede ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia.

Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica”. Evidenciando que la estrategia es de la parte de la dirección en las empresas por el peso que esta tiene en su visión y cómo estas personas tienen una gran responsabilidad sobre sí. GUTIÉRREZ, CORONADO, ARREDONDO Y OLEGARIO[48] citan a Porter para describir la estrategia, señalan

[46] Ibíd., p18.
[47] Jackson. S. E. five secrets to success in business strategy. Madrid: acento:2010, p.33(2).
[48] Diana, Gutiérrez; José, Coronado; JAIME, Arrendono y OLEGARIO, estrategias empresariales. México: editorial lagar de México, 2012.p.14.

que la estrategia es la combinación de metas en función de conseguir los objetivos con planes para alcanzarlos utilizando tácticas con el modelo de la rueda de la estrategia competitiva.

En el medio están las metas que son los objetivos específicos por ejemplo crecimiento, participación en el mercado, rentabilidad entre otros en este apartado Porter muestra la estrategia desde el punto de vista funcional y operativo como por ejemplo en el área de finanzas, mercadotecnia, producción, recursos humanos, calidad, entre otras. Las brechas de cada función son las políticas operativas que permiten que funcionen las estrategias.

Estos autores definen la estrategia teniendo en cuenta varios factores como entornos, recursos, competitividad, planes entre otras lo cual muestra la estrategia como algo íntegro dentro de la organización y no solo un plan de acción o algo simple. Continuando con el planteamiento de Porter para FRED[49] la estrategia se Centra en la integración de la contabilidad, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, entre otras áreas de la organización para poder conseguir los objetivos organizacionales es necesario que esta integración interna esté bien organizada.

Figura 2: Rueda Competitiva de la Estrategia Porter

[49]DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. México: Prentice Hall, 2003. P. 333.



Fuente. DAVID. (2002)Conceptos de administración estratégica. P. 12.

La palabra FODA es familiar para los administradores de empresas debido a que las escuelas empresariales enseñan esta herramienta en sus programas académicos, uno de los autores que lo relacionan son KOONTZ y WEIHRICH [50] La estrategia vista desde FODA:

- ✓ Como primer estado se ve La estrategia desde DA, que busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini – mini (por minimizar - minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide todo depende de las decisiones que tome la gerencia.[51]
- ✓ De segunda medida se ve La estrategia desde DO, lo que intenta es

[50]Koontz y Weihrich. Administración. una perspectiva global. México: McGraw-Hill Interamericana,1998. p173.
[51] ibíd., p.173.

minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o

- ✓ Adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.[52]

- ✓ En tercera medida se ve La estrategia desde FA, que utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía Puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor. por ejemplo, las empresas que son fuertes en investigación y desarrollo cuando sus principales competidores innovan con un nuevo producto en el mercado estas deben de tener estrategias para creación de nuevos productos con la mejor innovación y calidad.[53]

- ✓ Por último, La estrategia desde FO, capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiaran con ellas para poder enfocarse en las oportunidades, esto es lo que busca la empresa para poder ser más competitivos en un mercado tan global pasar por las diferentes etapas mencionadas anteriormente y crecer siempre aprovechando las oportunidades con el uso de sus fortalezas esto les

[52] Ibíd., p.173.
[53] Ibíd., p173.

permite a los directivos ver las metas claras y tomar las mejores decisiones que vayan de la mano con la visión y misión de la empresa.

Figura 3: Matriz DOFA - Koontz

Factores internos / Factores externos	**Fortalezas internas (F)** Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	**Debilidades internas (D)** Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	**Estrategia FO: maxi-maxi** Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	**Estrategia DO: mini-maxi** Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	**Estrategia FA: maxi-mini** Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	**Estrategia DA: mini-mini** Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. P.5.

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Según FRED[54], la dirección estratégica se asemeja al arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, y todas las funciones organizacionales

[54]DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. P.5.

como lo es la contabilidad, finanzas, recurso humano, mercadeo, El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término.

Otra definición del direccionamiento estratégico por el profesor SERNA[55]menciona que esta se divide en tres principios corporativos, visión y misión; plantea que todas las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben de tener muy claro hacia dónde se dirigen.

3.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS[56].

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de las organizaciones este es el soporte de la cultura organizacional estos principios no son parte de la visión ni misión, pero son el soporte de estos.

Visión[57]. Son el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que es las empresas y lo que quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos y se define por la alta gerencia, esta tiene que ser amplia e inspiradora es el lazo que une el futuro con el presente de las empresas.

Misión[58]. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de los dueños, los colaboradores y los grupos con lo que interactúan en el mercado son diferentes para todos la misión es entonces la formulación de los propósitos de las empresas que las hacen diferenciarse de las otras empresas la misión responde las siguientes preguntas para qué existe el negocio, cuál es su

[55]HUMBERTO, Serna, Gómez. gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de Bogotá: 3R Editor, 2000.p .20.
[56] Ibíd., p.20.
[57] Ibíd., P. 20.
[58] Ibíd., p.20.

negocio, cuáles son sus prioridades, cuáles son los objetivos de los clientes, cuáles son sus responsabilidades y derechos a sus colaboradores y por ultimo cuál es su responsabilidad social.

Después de estas definiciones se puede mencionar a BLANK[59] cuando habla de que la "planeación estratégica en una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización y tratar de ubicar exitosamente la organización en un periodo de 2 a 5 años o más en el futuro, tomando la organización como un todo."

En este sentido se haya la importancia de la planificación estratégica desde cada área y para este caso se hace referencia al área de Recursos o Gestión humana. El nombre puede variar dependiendo de la organización. Un plan estratégico "es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones y que configuran y guían los objetivos de la zona, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios".[60]

3.5. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

Para ACKOFF[61]citado por GOODSTEIN la planeación es: "un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación". La planeación se anticipa a la toma de decisión está también se ve como el proceso en el cual los miembros de las empresas prevén su futuro y desarrollan acciones para alcanzarlo. Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado,

[59]BLANK, León. La Administración de Organizaciones. Tercera edición. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda., 2002. p.127.
[60]GERRIT, Burga, JUAN, Cuellar. planificación estratégica y operativa, edición abya Ayala: Quito,1999. p.47.
[61]GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá: 1998.p. 14.

pero él no hacerlo lo mejor posible, sí lo es"[62]. A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.

Para A. REYES PONCE "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización"[63].

Según ACKOFF [64] la planificación es un proceso de toma de decisión o más bien es una clase especial para tomar decisiones:

- ✓ la planeación se ejecuta antes de comenzar la acción.
- ✓ la planeación es necesaria cuando el hecho futuro deseado se interrelaciona con decisiones.
- ✓ la planeación es el proceso para alcanzar 2 o más estados futuros deseados.

En cambio, para Smith y Wash [65] la planeación tiene cinco etapas:

- ✓ establecer los objetivos a largo plazo.
- ✓ establecimiento de las diferentes alternativas para la consecución de los

[62] RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. Vol. 1 ed. México, 1988. p.156.
[63]Lafuente, J. M. Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Ediciones Díaz de Santos, 1996. p.28
[64]Ibíd., p.29.
[65]Ibíd., p.29.

objetivos (planeación estratégica).

- ✓ determinación de la acción a desarrollar para poner en funcionamiento la estratégica (planeación táctica).

- ✓ selección de las acciones que deben desarrollarse para ejecutar los planes tácticos.

- ✓ evaluación de los resultados y, en los casos que se detecten desviaciones, revisión, y ajuste de las diferentes etapas.

ACKOFF[66] plantea que: el proceso de la planeación en las organizaciones se orienta por las actitudes que los administradores tengan hacia la formulación de la planeación. Estas actitudes nunca son puras siempre se presentan en diferentes proporciones; sin embargo, su principal característica es la de su preferencia por diferentes estadios del tiempo: pasado, presente y futuro.

A diferencia CHIAVENATO[67] Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura". Es considerada como la primera función administrativa, puesto que es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

La planeación vista desde la parte de recursos humanos según RODRÍGUEZ[68]

[66]GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana: Santafé de Bogotá: 1998.p. 54.
[67]CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill: Bogotá: 1986. p.7.
[68]RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta

debe responder a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral.

3.6 PROCESO ESTRATÉGICO.

Para el profesor BETANCOURT [69] existen varios enfoques y modelos para construir un plan de desarrollo estratégico, este se diferencia entre sí en aspectos de forma y procedimientos, pero no en los componentes básicos de la planeación estratégica., Los componentes son:

- ✓ caracterización e historia de la organización.
- ✓ análisis del entorno en general.
- ✓ análisis del sector deportivo.
- ✓ benchmarking.
- ✓ análisis interno.
- ✓ análisis estratégico DOFA.
- ✓ direccionamiento estratégico.
- ✓ implementación estratégica.
- ✓ seguimiento y control.
- ✓ retroalimentación.

TABLA 3: Definiciones de planeación

Edición. México: Thompson Editores S.A., 2002. p.101.

[69]BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte,2014. p.15

AUTOR	DEFINICIÓN
FAYOL	Señalo como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
KOONTZ O' DONNELL	Consideran la planeación como: "función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".
RUSELL ACKOFF	Toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma decisión "anticipada"
GUZMÁN VALDIVIA	Define la planeación como la " actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.
IDALBERTO CHIAVENATO	Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.
GEORGE TERRY	Afirma que la "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro.
CHARLES HUMMEL	Para Charles Hummel Planear significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.
EZEQUIEL ANDER – EGG	Toman la planeación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles.
DE YERHEZKELDROR	Considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados. Pero que deben considerarse analíticamente por separado.

Fuente: la planeación disponible [en línea] www.colpos.mx/cocoan/cisb=capitulo 1.pdf [citado el 14 de abril de 2017]

3.6.1. Tipos de planeación:

Tipificación del estilo en la planeación las organizaciones, según ACKOFF [70]:

En el activismo: Todo tiempo pasado es mejor Ackoff [71]explica que la organización antigua es mejor y que esta se basas en valores, respeto y autoridad evitando así cambios bruscos y teniendo una visión clara así el futuro.

En el inactivismo: Para ACKOFF[72] en este estado de la planeación prevalece la estabilidad y estatus quo generando así políticas de la no acción evitando cambios, y se busca siempre recopilar datos para tomar decisiones esto se ve en el sector público debido a que las organizaciones son de manejo inercial y que la creatividad no prevalece sino la conformidad.

En el preactivismo: Aquí ACKOFF[73] plantea que el futuro es mejor que el pasado en este estadio; por lo tanto, se busca acelerar el cambio, usar las nuevas tecnologías, prevalece la administración por objetivos, y su principal objetivo es el crecimiento

En el interactivismo: Por último, para ACKOFF La planeación es el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él. A diferencia de ACKOFF, GOODSTEIN[74] plantea que la planeación se divide en tres vertientes una es la planeación operativa, táctica y estratégica.

---

[70]ALFREDO, Valdés Hernández Luis. Planeación estratégica con enfoque sistémico. UNAM, Fondo Editorial, México, 2010.p.2.
[71] Ibíd., p.2.
[72] Ibíd., p.2.
[73] Ibíd., p.3.
[74]GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá: 1998.p.14.

Para GOODSTEIN[75] la planeación estratégica es: no solo planeación a largo plazo, sino que tiene que ver con establecer criterios para establecer la toma de decisiones diarias para suministrar patrones de medición, esto es un proceso estricto y que debe cumplirse.

Planeación táctica y planeación operativa: GOODSTEIN[76] después de definir la planeación estratégica y lo que es estrategia para las organizaciones menciona que la planeación táctica y la planeación operativa son sinónimos y significan que: "ambos se refieren a cómo hacer el trabajo; es decir los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables, que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos, deben lograr a menudo en un tiempo corto y específico".

Pero para el profesor SERNA [77] las organizaciones deben de tener claro su direccionamiento estratégico que es la integración de 3 aspectos importantes las cuales son visión, misión y principios corporativo: s esto sirve como referencia para que la gerencia cree un diagnóstico estratégico en las cuales se formulan las siguientes preguntas; dónde estamos, y dónde queremos estar; para lo anterior es necesario crear un DOFA ver las variables que intervienen. Para que los planes se conviertan en acción, es necesario proyectarlos en el tiempo y definir cada estrategia para cada área funcional en estos proyectos debe de estar reflejados en el presupuesto estratégico, y también las organizaciones deben de contar con auditoría estratégica. Que controle lo anterior. Después de haber elaborado todos los pasos anteriores el profesor SERNA[78] :plantea que el proceso de planeación estratégica se divide en tres estadios;

---

[75] Ibíd., p.14.
[76] Ibíd., p.14.
[77] HUMBERTO, Serna, Gómez. gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de Bogotá: 3R Editor. 2000.p 26.
[78] ıbíd., p.26.

Planeación corporativa: Esta la define los principios, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización, esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con participación de los niveles superiores de la compañía.

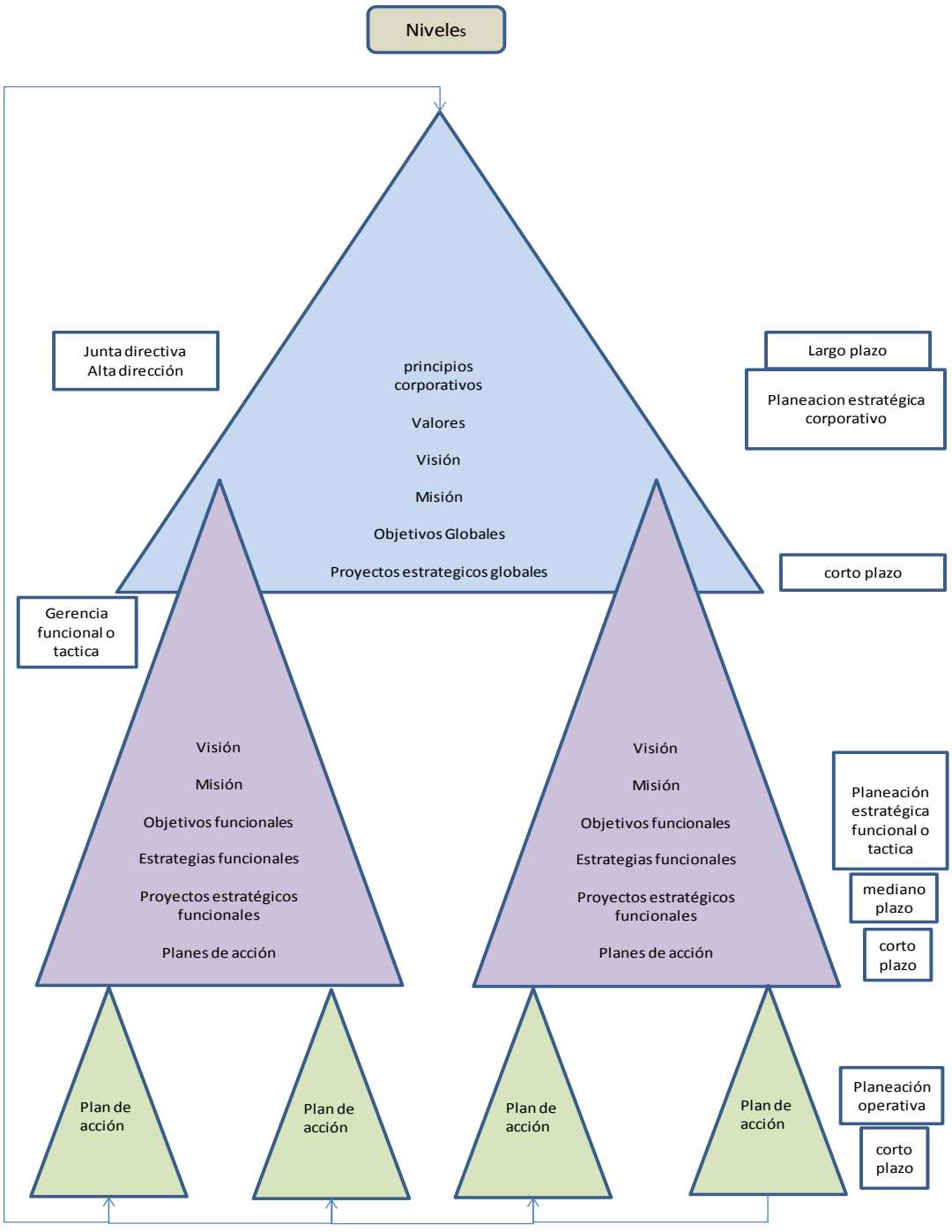
Planeación funcional: En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos a nivel vertical y horizontal y se establecen planes de acción.

Planificación operativa: Los objetivos y estrategias son a corto plazo su responsabilidad radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

Planeación estratégica. Para el doctor en administración de la universidad de Stanford el profesor SERNA[79] la planeación estratégica:" es un proceso mediante el cual una organización define a su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas". Supone la participación de los actores organizacionales, usando información para generar factores de éxito y monitoreados con ajustes periódicos. Es un estilo que hace que la organización sea proactiva y anticipatoria.

[79] Ibíd., p.26.

Figura 4: Modelo de planeación del profesor SERNA

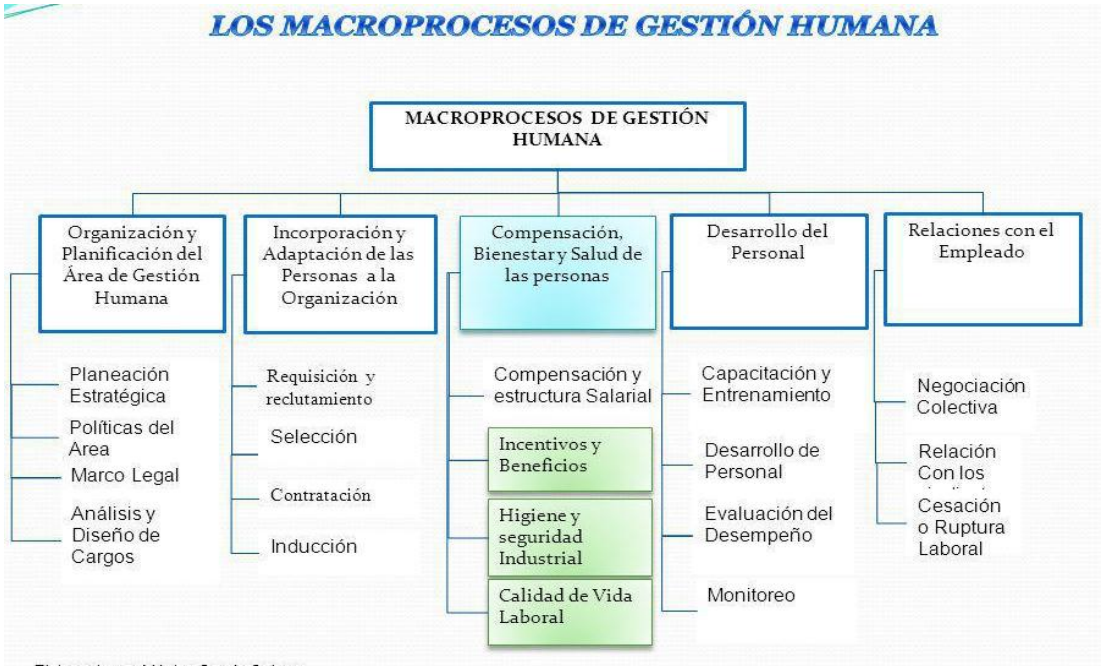


Fuente: GÓMEZ, Serna Humberto. Gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de bogotá.3R Editores. 2000.p 26.

3.7 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.

Para la profesora GARCÍA, MURILLO, GUERRERO Y GONZÁLEZ [80] la planeación estratégica del talento humano es una actividad que busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales. Para Dolan, Jackson y Schuler, citado por GARCÍA et al[81], la planeación de los recursos humanos consiste en elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para satisfacer las necesidades de la organización.

Figura 5: Los macro procesos de Gestión Humana.



Fuente GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macro procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.23.

[80]GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macro procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.19

[81] Ibíd., p. 19

3.8 LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para BURGWALL[82] planeación estratégica es: una herramienta poderosa para, diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisión colectiva, acerca de qué hacer actual y el camino que se debe recorrer en el futuro las organizaciones; no solo para responder a los cambios que genera el entorno sino para lograr la mayor eficiencia de calidad en sus intervenciones, es el instrumento que ayuda a la proactividad de las organizaciones teniendo en cuenta cinco aspectos claves entorno, futuro, participación, estrategia y gestión.

De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiff [83]la planeación estratégica es:" el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"; estos autores la ven como la prospectiva para la organización la forma de anticiparse a los cambios que se generan tanto interna como externamente en las organizaciones esto lo menciono también PORTER en la rueda de la estrategia competitiva.

Para GUTIÉRREZ et a [84] la planeación estratégica es: "es definir claramente la misión de una compañía, esta misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía". en cambio, para BLANK[85] es: "la planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la

[82]BURGWAL, Gerrit; CUELLAR, Juan Carlos. Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación incluye materiales para los participantes. Abya-Yala, 1999.
[83]DIANA, Gutiérrez; JOSÉ, Coronado; JAIME, Arrendono y OLEGARIO, estrategias empresariales. México: editorial lagar de México:2012. p.14.
[84] Ibíd., p.150.
[85] BLANK, León. La Administración de Organizaciones. Tercera edición. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.: 2002. p.127.

organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo (M.A.E.) y las capacidades internas de la organización."

STEINER [86] plantea que la planeación estratégica es: es un proceso que se relaciona con la dirección por lo cual si las organizaciones no cuentan con este proceso de planeación estratégica es inevitable el fracaso; para comenzar el proceso de planeación estratégica es necesario partir desde diferentes puntos Misión de la empresa, Suerte, Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades, Objetivos, Un problema, Momento de intuición. Pronóstico y recopilación de información sistemáticos, investigación y desarrollo, Estrategia, Productos y/o mercados Oportunismo.

En cambio, para RODRÍGUEZ [87] : La planeación estratégica es planeación a largo plazo y enfoca a la organización sus principales características son; actividad de intervención de la dirección, trata de cuestiones básicas, ofrece un marco para que la dirección tenga un plan detallado de lo que hay que hacer, planeación de largo alcance y por último análisis interno y externo de las organizaciones en cambio, para MINTZBERG y QUINN [88] plantean que los elementos de planeación estratégicas son:

- ✓ Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.

- ✓ Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

- ✓ Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de

[86]MARTHA.B, ANTONIO.P. La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. ciudad de obregón México: el buzón de Pacioli: 2013.p.9.
[87] Ibíd., p.14.
[88] Ibíd., p.10.

una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

- ✓ Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

- ✓ Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

- ✓ Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

- ✓ Decisiones estratégicas: son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

CHIAVENATO[89] plantea en su modelo que la planeación estratégica una secuencia primero se planifica, aquí se define el negocio. Después se plantea la misión y siguiente a esto la visión, luego se crea el modelo de la estrategia. dividida en intención, formulación, planificación y por último se implementa y evalúa. También para CHIAVENATO [90] la planeación estratégica debe de ser vista como un modelo holístico y sistémico e involucra toda la organización, su horizonte temporal es largo y la define la dirección.

[89] CHIAVENATO. *gestión del talento humano.* México: Mc Graw Hill, 2009. p.75
[90] Ibíd., p.76.

Es pertinente mencionar a SIMÓN[91]: debido a que las estrategias son creadas en su mayoría por los gerentes. Este plantea que no es suficiente con los títulos en las mejores universidades ni los postgrados para que la empresa tenga sus mayores utilidades, esto debido al cambio constante del mercado; la inteligencia gerencial no se ve solo en como manejan la producción y los servicios sino como minimizan los riesgos que generan los cambios.

¿Las organizaciones para que hacen planeación estratégica? , esta pregunta es crucial para los gerentes según GOODSTEIN , [92] y su respuesta es sencilla es para proporcionar el marco teórico para las acciones de la mentalidad de la organización y de los empleados. Esto permite que la organización tenga un horizonte temporal y cómo evaluar las situaciones que se les presenten para lograr la capacidad de administración estratégica de las organizaciones.

También permitir que los líderes liberen sus capacidades detrás de la visión de la organización, y sirve para poderse comparar con las compañías similares. Como está la organización frente a estas y el mercado, un símil interesante que hace este autor con la planeación estratégica y el ajedrez es que sirve para poder anticiparse a los rivales, pero hace énfasis que la planeación estratégica no es pronosticar, va más allá de eso.

GOODSTEIN[93] plantea que la planeación estratégica requiere de creatividad, análisis, inteligencia y no solo de las situaciones que se predicen si no con

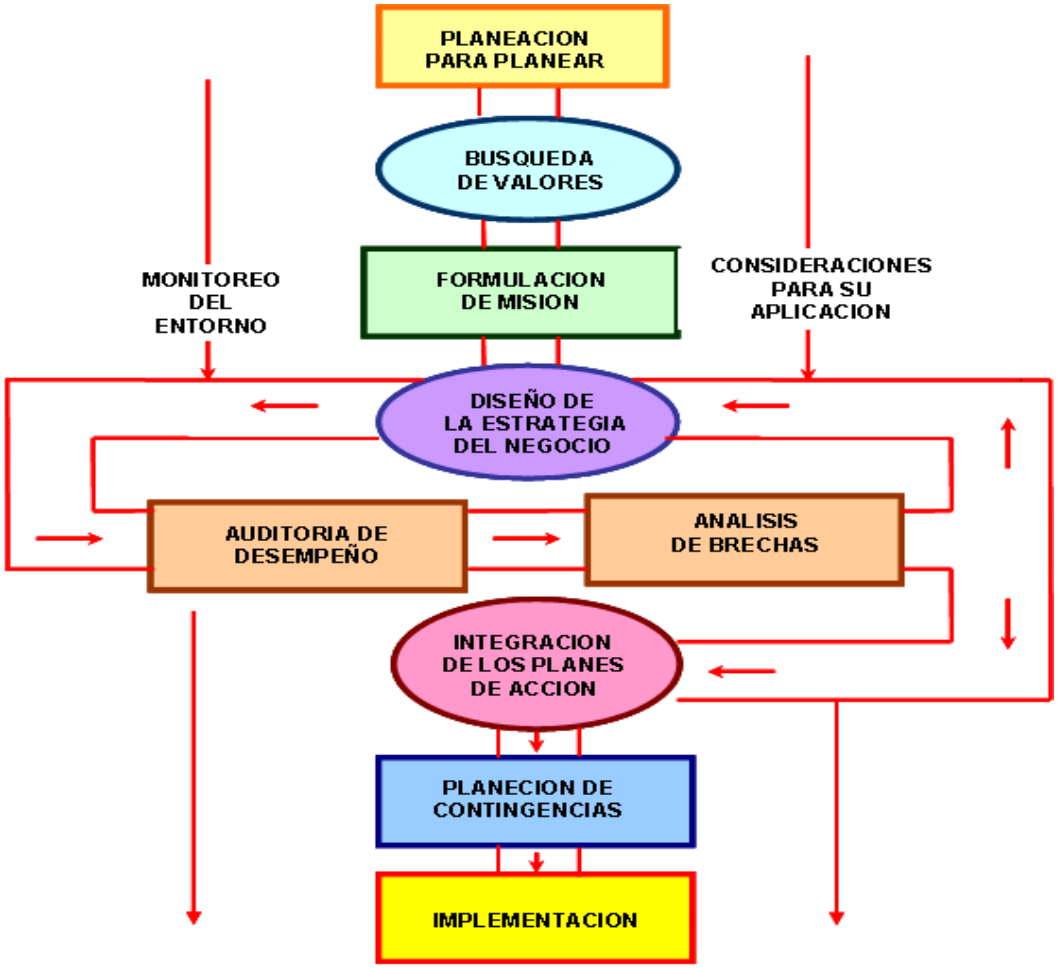
[91]GALLEGO, Fernando Estrada. Herbert A. Simón y la economía organizacional. Cuadernos de Economía. Bogotá: 2007.p.178.
[92]GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá: 1998.p. 9
[93]GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá: 1998.p. 12.

situaciones actuales; a diferencia de RODRIGUEZ[94], este autor plantea un modelo de planeación estratégica con nueve fases secuenciales, las primeras son la auditoría y desempeños, monitoreo y aplicación en el entorno, búsqueda de valores, diseño de la estrategia, planes de acción, planeación de contingencia e implementación.

Para la planeación para planear se deben de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?, ¿Quién se debe involucrar?, ¿Cómo involucra los interesados?, De qué maneras que justa el año fiscal de la organización el proceso de planeación?, ¿Cuánto Tiempo Emplearán?, ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?, quien necesita analizar los datos? Para Goodstein la planeación estratégica tiene los siguientes pasos los cuales son explicados en la siguiente figura.

[94] RODRÍGUEZ. óp. cit. p.14.

Figura 6: Modelo planeación estratégica aplicada



Fuente[95]: Goodstein. .1999. Planeación estratégica aplicada

Se puede observar la planeación estratégica desde varias perspectivas, en el sector público especialistas como JORGE WALTER Y DIEGO PANDO[96]:

Es necesaria la planeación estratégica para asignar identificar prioridades y asignar recursos; se deben generar diagnósticos apropiados, que deben de estar

[95]GOODSTEIN OP.CIT. P.14.
[96]WALTER,Jorge. planificación estratégica. Alessandrini y salvana saap. Buenos Aires:2014, p.58.

orientados a lo que se quiere lograr. En este caso la planeación estratégica es para lograr un bien del ciudadano con ayudas del estado.

Para el profesor BETANCOURT[97] La planeación estratégica es la que permite observar la situación actual de la empresa. Es una herramienta con la que también se puede "predecir un futuro", o por lo menos, analizar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría desenvolverse y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar.

El desarrollo de planeación estratégica sirve para que la organización visualice mejor el entorno del negocio. Y de esta manera utilice la estrategia más adecuada con las circunstancias y exigencias del mercado.[98]

Para el doctor ALEX SCOTT [99] a diferencia de varios referentes de la planeación estratégica, que hacen mención "esta no es para pronosticar ni saber qué sucederá en el futuro", HARVARD por ejemplo crea una aplicación en las empresas starship en los MBA aplicando métodos para la planeación estratégica con ejemplos de la vida real. En cual comenzó solo para empresas de transporte y luego se volvió popular en el mundo de los negocios por su aplicación general de la planeación estratégica.

Este tema debe de ser vista solo en los MBA por las escuelas administrativas debido a que son los gerentes los que crean las estrategias de las empresas el

[97]BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle: Programa Editorial. Colección Notas de Clase, 2011. P.57.
[98] Ibíd., p.57.
[99]Alex, Scott. Planeación estratégica. Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh: Gran Bretaña, 1991. p.7.

profesor SCOTT[100] plantea que para esto se debe de conocer varios aspectos claves como el económico que le permite a los gerentes cómo se comportan las políticas económicas tasas, inflación, índices de precios, ver si los costos marginales para las estrategias aplican en la economía si el país se encuentre en recesión esto conocimientos son necesario para cualquier estratega.

Comportamiento organizacional: para el profesor Alex esto es muy importante porque las organizaciones trabajan con personas y no entender qué es lo que motiva a estas personas genera que los gerentes no avancen en las visiones de la organización marketing: no tiene sentido conocer la economía saber trabajar con gente si no se sabe vender con propiedad en el mercado. Esto no es sólo publicidad sino un proceso complejo que relaciona los productos con la demanda del mercado.

Contabilidad: las técnicas financieras facilitan el progreso de la organización. Los datos contables son necesarios para la toma de decisiones. Gestión de proyectos: saber presupuesta y ver el impacto de las estrategias son de suma importancia para la organización debido a que si se crea un nuevo producto por ejemplo este no será exitoso sólo con lo mencionado anteriormente, sino que tiene que tener en cuenta el tiempo, costos y calidad.

Para el profesor SCOTT [101] la planeación estratégica es compleja de definir y tiene una similitud con las políticas económicas solo que son para el estado mientras que la planeación para las empresas, cuando se generan políticas económicas hay que tener varios aspectos en cuenta la verdad no es absoluta lo mismo sucede con la planeación estratégica; en los estados por ejemplo los que están a cargo de estas políticas deben de tener en cuenta varios aspectos como

[100] Ibíd., p.8.
[101] Ibíd., p.8.

crecimientos de (PNB), desempleo, inflación, equilibrios de presupuestos, balanzas comercial impuestos de interés de cambio entre otras actividades .

Para comprender la planeación estratégica hay que tener claro estos conceptos planeación, estratégica, direccionamiento estratégico, misión, visión, principios corporativos y la palabra como integración de las mencionadas anteriormente la **planeación** Para ACKOFF[102]citado por GOODSTEIN es: "un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación". La planeación se anticipa a la toma de decisión, está también se ve como el proceso en el cual los miembros de las empresas prevén su futuro y desarrollan acciones para alcanzarlo.

Este es uno de los conceptos que permite comprender la planeación estratégica. Gutiérrez, et al[103] citan a Porter para describir la **estratégia**, señala que esta es la combinación de metas en función de conseguir los objetivos con planes para alcanzarlos utilizando tácticas con el modelo de la rueda de la estrategia competitiva.

En medio están las **metas** que son los objetivos específicos por ejemplo crecimiento, participación en el mercado, rentabilidad entre otros en este apartado Porter muestra la estrategia desde el punto de vista funcional y operativo como por ejemplo en el área de finanzas, mercadotecnia, producción, recursos humanos, calidad, entre otras. Las brechas de cada función son las políticas operativas que permiten que funcionen las estrategias, ahora se debe relacionar las dos palabras la planeación estratégica para el profesor Betancourt[104] La

[102]GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá: 1998.p. 14.
[103]DIANA, Gutiérrez; JOSÉ, Coronado; JAIME, Arrendono y OLEGARIO, estrategias empresariales. México: editorial lagar de México, 2012.p.14.
[104]BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico.

planeación estratégica además de que permite ver la situación actual de la empresa, es una herramienta con la que también se puede "predecir un futuro", o por lo menos, analizar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría desenvolverse y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar.

El desarrollo de planeación estratégica sirve para que la organización visualice mejor el entorno del negocio. Y de esta manera utilice la estrategia más adecuada con las circunstancias y exigencias del mercado.[105]También debe de tenerse en cuenta la misión, visión y principios corporativos.

Como primera determinación la **misión:** para el profesor Serna[106] es la formulación de los propósitos de las organizaciones o de las áreas funcionales, así como la identificación de las tareas y las cosas participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la organización es la definición del negocio en todas sus dimensiones involucrando al cliente como parte fundamental de estos; después de definir la misión se define la **visión**: esta palabra es clave también para la planeación estratégica debido a que para el profesor Serna[107] plantea donde quiere estar la empresa dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en número, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de los miembros de la organización.

Y por último es de suma importancia entender DOFA para poder hacer una buena

---

Universidad del Valle Programa Editorial. Colección Notas de Clase, 2011. P.57.

[105]Ibíd., p.57.

[106]HUMBERTO, Serna, Gómez. Gerencia estratégica. Séptima edición: Santafé de bogotá.3R Editor, 2000.p .20.

[107] Ibíd., p.31.

planeación estratégica en las empresas para tener claro lo anterior es necesario generar los **principios corporativos** que para el profesor Serna [108]son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área, define lo que es importante para la organización son el soporte de la cultura organizacional son la definición de la filosofía empresarial.

Teniendo en cuenta todos estos conceptos se puede ver la planeación estratégica desde una perspectiva holística debido a que es la integración de varias definiciones aplicadas a las organizaciones que les permiten tener mejores herramientas para competir y anticiparse en algunos casos a el futuro.

[108] Ibíd., p.31.

4. CARACTERIZACION DE LA ESCUELA LEONES DEL SUR

4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La empresa Leones del Sur fue fundada por Edward córdoba el cual es profesional en deporte y actividad física de la escuela Nacional del Deporte, Edward se propuso iniciar una escuela de fútbol para los niños de la zona el caney sur de la ciudad de Cali como complemento a las actividades escolares, en el año 2014[109].

Con el tiempo la idea se transformó en un proyecto de trabajo comunitario que permitió recuperar el control de los parques mediante la ocupación del espacio actividades deportivas y, además, ayudar a niños del distrito de Aguablanca en situación de vulnerabilidad, estos escenarios eran utilizados para el consumo y venta de alucinógenos, práctica que promovía la inseguridad y desplazaba cada vez más la comunidad de los espacios que les pertenecían.

La escuela fue mejorando por el apoyo de la comunidad, la alcaldía y el trabajo en equipo de las personas que pertenecen al club Leones del Sur, las relaciones que el gerente obtuvo con la comunidad y con sus colaboradores ha sido fundamental para el éxito de la organización en estos primeros años de inicio, esto se percibe con los premios que gana el equipo en cada torneo y no solo eso con la satisfacción de los niños y de sus padres al ver los resultados competitivos de los niños en la escuela. Otro factor clave es contar un buen grupo de profesionales formados su mayoría en la escuela Nacional de Deporte, institución de la cual es egresado el gerente y el que también cuenta con un vínculo directo con estos debido a que permite formar a los profesionales en su escuela y por ende seguir

[109] Entrevista con el gerente Edward Córdoba el día 20/02/2017.

siendo competitivo Y generando empleo para la ciudad.

Con relación a esto la organización tiene varios fines no solo formar a los niños del sur de Cali sino también formar a los mejores profesionales en deporte los cuales son vinculados por escuela nacional del deporte al club, debido a que el 80% de los profesores que EDWARD contrata son de esta entidad. Fue creado mediante la resolución 069 de julio del 2015.

Esto ha permitido que la escuela tenga un reconocimiento en la ciudad y que los clientes sean de diferentes zonas de Cali, vienen niños desde Jamundí, el norte de la ciudad a formarse por sus sueños., y dejar en alto el nombre del club LEONES DEL SUR. Lo cual ha llevado a la organización hace 4 años a competir en torneos infantiles importantes de la región y no solo esto sino ganarlos lo cual es la alegría de cada padre de familia que tiene a su niño en la escuela y del profesor EDWARD el cual es el gerente y dueño de su empresa.

Sus inicios fueron en el parque del barrio el caney en la ciudad de Cali carrera 85 c número 33-40 en la comuna 17 en un parque casi inutilizado; hoy en día es un parque representativo del barrio debido a que la alcaldía; gracias al trabajo y esfuerzo del profesor Edward y la junta de acción comunal ha invertido mucho dinero para la recreación social este cuenta con: con canchas de basquetbol, una cancha sintética, espacio para hacer fitness, la junta de acción comunal y la alcaldía decidieron que el profesor Edward administrara el parque que se ha vuelto un parque representativo no solo para las personas que viven cerca sino para la comunidad debido a que no se ven los problemas sociales antiguos.

Actualmente el club cuenta a su disposición con un total 6 escenarios deportivos, en los cuales se realiza las prácticas deportivas, de niños, niñas, jóvenes y adultos. Por ser una zona de gran población, con más de 200000 personas la

comuna 17 se caracteriza por tener en su mayoría urbanizaciones, debido a la expansión de la ciudad, pues hasta 1960 esta zona era en su mayoría humedales y pantanos que conformaban la hacienda limonar. Su densificación urbana inició con casas unifamiliares, para luego complementar el espacio con conjuntos multifamiliares, la estratificación de la comuna se divide entre barrios de estrato 3,4 y 5.

Por ellos se convirtió en una zona estratégica para empezar el proyecto deportivo. hoy en día las escuelas más competitivas de la ciudad tienen los ojos en la escuela Leones del Sur quieren ser socios de esta, debido a que cada torneo que compiten por ejemplo la pony fútbol, el club deja un legado si no la gana quedan entre los 3 primeros. En estos torneos son importantes debido a que han participado jugadores de talla mundial como JAMES RODRÍGUEZ, RADAMEL FALCAO, JUAN GUILLERMO CUADRADO entre otros las regalías que dejan estos jugadores a las primeras escuelas de fútbol son muchos millones lo cual para sus primeros empresarios es muy buen negocio a largo plazo.

Ahora la empresa tomará un nuevo rumbo debido a que ha estado en constante crecimiento se comenzará a utilizar conocimientos administrativos por parte de este autor Sebastián Barbosa el profesor Edward decide contratarme para hacer planeación estratégica de la organización y tener un mayor control, del funcionamiento de la organización, como la parte contable, financiera, mercadeo, y los aspectos más importantes del negocio para mí es un orgullo pertenecer a esta empresa y que este trabajo genere un impacto positivo en la empresa y la comunidad.

4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS[110]:

- ✓ excelente servicio al cliente
- ✓ incentivar la recreación y el deporte en los niños y jóvenes de la región.
- ✓ fomentar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores permitiendo que estos mejoren su calidad de vida y se sigan formando como profesionales.
- ✓ prestar el mejor servicio posible en la vanguardia deportiva por ejemplo entrenamientos con objetivos determinados correspondientes a sus edades.
- ✓ impacto de marca en cada producto de la organización como uniformes, maletines, el logo. que represente reconocimiento de marca.

4.3. PRODUCTOS O SERVICIOS:

- ✓ Formación deportiva en fútbol.
- ✓ Entrenamiento funcional y fitness personalizados.
- ✓ Entrenamiento personalizado para mejoramiento de posición de juego.
- ✓ Participación en torneos de fútbol de acuerdo con las edades por categoría.
- ✓ Creación de torneo de fútbol por categoría.

[110] Ibíd.

✓ Dotación deportiva de alta calidad para los niños y padres.

✓ Coaching especialista en el tema deportivo y familiar.

✓ Motivación constante en los niños para mejoramiento en rendimiento académico.

Leones del Sur maneja un tipo de estructura funcional donde se establece la gerencia como línea jerárquica de mando central a nivel organizacional, la relación de subordinación se encuentra determinada por una estructura piramidal, el 90 % del personal de Leones del Sur pertenecen al área operativa de profesores el otro 10% en el área de staff aunque van a haber nuevos cambios debido a la contratación de un administrador de empresas Sebastián Barbosa.

4.3.1 Categorías de la escuela leones del sur[111]

El club leones del sur tiene las categorías semillas (4 y 5 años), la pony (6 y 7 años) La baby (8 y 9 años), gorrión (10 y 11), infantil (12 y 13 años) pre juvenil (14 y 15 años).

CATEGORIA SEMILLAS niños de 4 a 5 años.

Esta etapa de iniciación deportiva los objetivos fundamentales son:

✓ Imitar y reproducir los movimientos.

✓ Conocer y utilizar su cuerpo y las partes que lo componen.

✓ Establecer relaciones en tiempo y espacio con la pelota a través del juego.

✓ Iniciar los diferentes gestos técnicos, básicos sin mayores exigencias.

✓ Comenzar a reaccionar a las diferentes señales visuales y auditivas del

[111] Entrevista 2 al gerente Edward Córdoba el día 5/03/2017

profesor.

- ✓ Conocer los elementos tácticos básicos como atacar, defender, no tocar el balón con las manos, goles, faltas, cuando sale el balón.
- ✓ Ejecutar los desplazamientos tanto con balón y sin balón.
- ✓ Identificar los diferentes tipos de desplazamientos adelante, atrás y lateral.

CATEGORIA PONY Niños de 6 a 7 años Etapa de iniciación deportiva.

- ✓ Conocer y utilizar su cuerpo y las partes que lo componen.
- ✓ Imitar y reproducir movimientos.
- ✓ Ejercitar el dominio del cuerpo en posiciones de equilibrio.
- ✓ Establecer relaciones en tiempo y espacio con la pelota a través de juegos.
- ✓ Iniciar los diferentes gestos técnicos, básicos sin mayores exigencias.
- ✓ Comenzar a reaccionar a las diferentes señales visuales y auditivas del profesor.
- ✓ Conocer los elementos tácticos básicos como atacar, defender, no tocar el balón con las manos, goles, faltas, cuando sale el balón.
- ✓ Ejecutar los desplazamientos tanto con balón y sin balón.
- ✓ Identificar los diferentes tipos de desplazamientos tanto con balón y sin balón.
- ✓ Identificar los diferentes tipos de desplazamientos adelante, atrás y lateral.

CATEGORIA BABY niños de 8 a 9 años. En este nivel se continúa con el aprendizaje técnico más profundo y los ejercicios tendientes a mejorar la formación física básica, los niños reciben unas pautas para jugar de forma más efectiva y ordenada. Continúa manejando un pensamiento de táctico, elemental o

básico que se incrementa paulatinamente. [112]

- ✓ Desarrollar los elementos fundamentales técnicos como el dribling, conducción, pase los golpes al balón con las diferentes superficies de contacto, saques y controles.
- ✓ Desarrollar los diferentes tipos de carrera lateral, hacia atrás, frontal, perfilado.
- ✓ Estimular la técnica de traslación.
- ✓ Incentivar la velocidad de reacción.
- ✓ Identificar los puestos o posiciones a cubrir.
- ✓ Diferenciar las líneas o zonas campo.
- ✓ Aceptar el reglamento como ordenador del juego.
- ✓ Ejercitar la fuerza.

CATEGORIA GORRION Niños de 10 a 11 años. Etapa de consolidación de los gestos técnicos y el conocimiento de los principios tácticos de juego. El niño con una formación básica en pleno desarrollo ira mostrando preferencia por jugar en un puesto determinado.[113]

- ✓ Utilizar de una mejor forma el cuerpo.
- ✓ Ejercitar las técnicas complementarias.
- ✓ Ejercitar la táctica básica.
- ✓ Consolidar los diferentes gestos técnicos.
- ✓ Reaccionar a los diferentes estímulos visuales, auditivos y táctiles.
- ✓ Desarrollar la coordinación espacio – temporal.

[112] Ibíd.
[113] Ibíd.

- ✓ Desarrollo el centro de fuerza.
- ✓ Estimular la parte aeróbica.

CATEGORIA INFANTIL Niños de 12 a 13 años En esta etapa se optará finalmente por un puesto o función determinada, los objetivos relacionados con este nivel son los siguientes:

- ✓ Ejecutar con mayor exigencia los gestos técnicos.
- ✓ Afirmar y aplicar totalmente los conocimientos reglamentarios.
- ✓ Afianzar el conocimiento táctico más e levado.
- ✓ Dominar los principios de juego.
- ✓ Mejorar la resistencia.
- ✓ Ejercitar la flexibilidad.
- ✓ Desarrollar la fuerza.
- ✓ Estimular la velocidad.
- ✓ Mantener la posición del balón.

CATEGORIA PREJUVENIL Categoría de 14 a 15 años Es la etapa en las que se perfecciona todos los principios ofensivos y defensivos aprendidos con anterioridad en las distintas etapas. Es una etapa en que todos los conceptos de ataque y defensa tienen que quedar muy claro. Los jugadores deben conocer los conceptos, como se realizan, cuáles son sus objetivos y todo lo referente a ellos.[114]

- ✓ Perfeccionamiento de los gestos técnicos en movimiento.

[114] Ibíd.

- ✓ Afirmar y aplicar totalmente los conocimientos reglamentarios.
- ✓ Afianzar el conocimiento táctico más elevado.
- ✓ Perfeccionar los principios de juego.
- ✓ Desarrollar la potencia aeróbica por medio de entrenamiento intervalo.
- ✓ Ejercitar la flexibilidad.
- ✓ Desarrollar la fuerza máxima.
- ✓ Mejorar la velocidad en todas sus manifestaciones.
- ✓ Mantener la posición del balón.

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL LEONES[115]:

Leones del Sur es una empresa donde el gerente hace alusión a la importancia de valores como la honestidad, lealtad, perseverancia, compromiso el gerente aprecia a las personas que quieren progresar. La empresa ayuda a formar a los empleados desde su interior y esto se puede observar en la entrega para que la organización sea competitiva.

Además, como se trabaja con niños los formadores deben de ser pacientes y saber tomar las mejores decisiones en sus funciones laborales para ayudar a formarlos no solo en el deporte sino como personas, las relaciones entre las personas que pertenecen a la organización tienen un trato muy respetuoso y profesional con sus colegas lo cual permite ver el profesionalismo en cada uno de estos integrantes.

Perfil de los empleados[116]. El perfil de los empleados se encuentra caracterizado por personas entre 20 y 35 años un 90 % de los empleados tiene formación

[115] Ibíd.
[116] Ibíd.

académica profesional lo cual permite que la organización este más acreditada y le permita ser tan competitiva en el sector deportivo de la ciudad de Cali.

Leones del Sur. La empresa Leones del Sur se considera como una PYME según la ley 590 del 2000 la empresa ha estado en crecimiento con más niños y jóvenes que se unen a la organización, lo cual genera que la organización se organice de una mejor manera para tener un orden y control de las actividades y funciones que ejecutan los colaboradores.

La empresa en el año 2017 debido a su crecimiento adecua una oficina en el barrio el caney sur de la ciudad de Cali para atender mejor a los clientes y tener organizada la parte administrativa. Leones del sur es una empresa dedicada a la formación deportiva de los niños y jóvenes de la ciudad de Cali, la empresa es reconocida en el sector deportivo de la ciudad por su alta competitividad.

5. ANALISIS DE ENTORNOS PARA LEONES DEL SUR.

Análisis externo. Para el profesor Betancourt[117] el análisis de la organización deportiva compre dos ámbitos: el estudio del microambiente y el análisis del sector, se estudia todos los factores que actúan desde el entorno que se desarrolla en la actividad deportiva. Que inciden de manera directa o indirecta a las organizaciones deportivas.

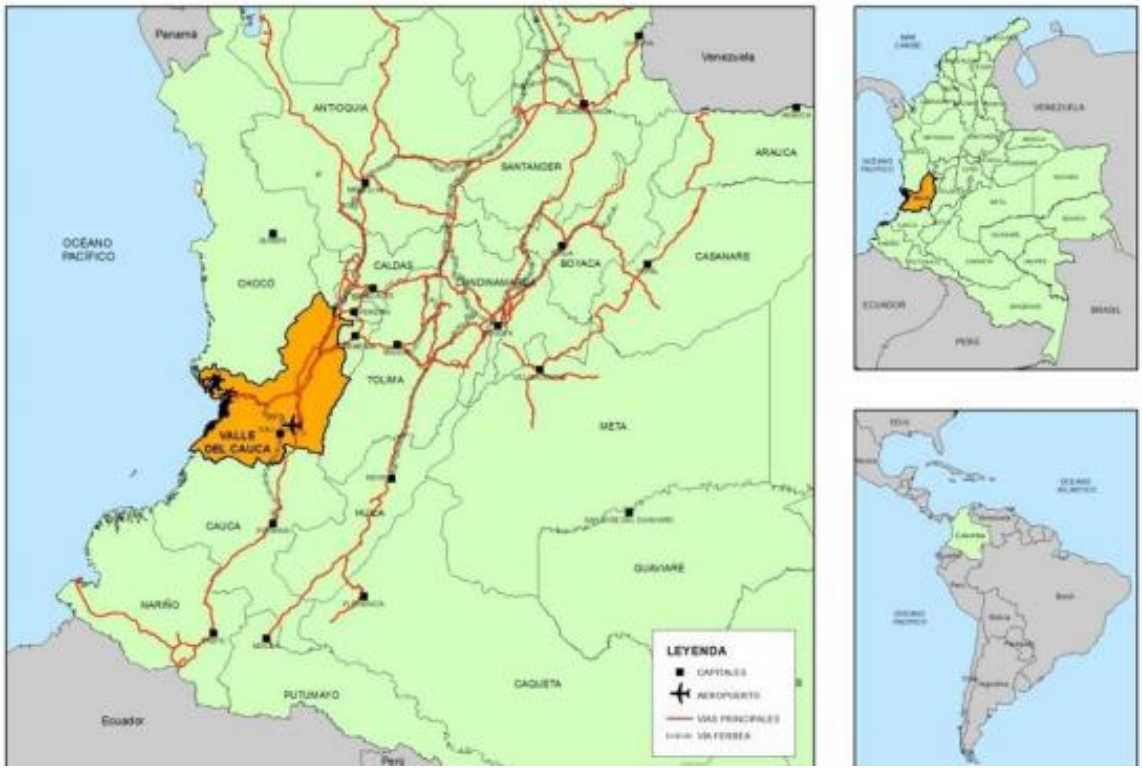
5.1 ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO.

Algunos indicadores geográficos de la ciudad de Cali afectan de alguna manera la organización Leones del Sur. El Municipio de Santiago de Cali, es la capital del Valle del Cauca. Por extensión es el segundo más grande, después de Bogotá, al poseer una superficie total de 560.3 Km2, y su área urbana es la tercera más poblada del país con 2’319.655 habitantes, se encuentra ubicado al suroccidente colombiano, recostado sobre la cordillera occidental y su límite oriental es el río Cauca, esta posición es privilegiada, pues se encuentra a 115 km del Océano Pacífico.[118]

[117]BETANCOURT, Benjamin. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte.2014. p.15

[118]Plan de ordenamiento territorial. Disponible en [línea] citado 22. De mayo del 2017 https://planeacion.cali.gov.co/pot_adoptado/20141201_DTS_RAPOT.pdf.

Figura.7: Ubicación geográfica de Cali.



Fuente[119]: POT, Plan de Ordenamiento Territorial.2014. p.2

Clima y biodiversidad de la ciudad de Cali. En el municipio de Cali, por estar cerca de la línea ecuatorial las variables del clima como: temperatura, humedad relativa y presión atmosférica exhiben fluctuaciones importantes en función de la altura sobre el nivel del mar y del ciclo diario de iluminación, pero no presentan variabilidad estacional de importancia; por el contrario, las diferencias entre una temporada y otra son definidas en función de la lluvia sin duda el parámetro más importante en la zona. La viabilidad espacial de los parámetros de temperatura, precipitación, humedad y brillo solar hacen del municipio de Cali un territorio que ofrece espacialmente una gran variabilidad de climas.[120]

[119] Ibíd., p.20

[120] Plan de ordenamiento territorial. 2014. Disponible en [línea] citado 22. De mayo del 2017 https :// planeación .cali.gov.co/ pot_ adoptado/20141201

El área de interés para la evaluar la amenaza por inundaciones del río Cauca, corresponde a la zona cubierta por la máxima inundación registrada para este cauce, sucedida en 1950, y abarca en el suelo rural la mitad oriental del Corregimiento El Hormiguero y casi la totalidad del Corregimiento Navarro, y en el suelo urbano la porción oriental de la ciudad compuesta por las Comunas 6, 13,14, 15 y 21 y parte de las Comunas 4, 5, 7, 11, 12 y 16. Los terrenos del Área de Expansión Corredor Cali – Jamundí están por fuera de la zona de interés para la evaluación de la amenaza y el riesgo por este fenómeno.[121]

En Cali una de las consecuencias del cambio climático puede presentarse con la disminución de las fuentes de agua provenientes del Parque Nacional Natural Farallones. Además, puede enfrentar aumentos de crecidas fluviales, movimientos en masa y una mayor intensidad de los fenómenos climáticos como "El Niño y La Niña"; este último en particular, en el año 2010 afectó significativamente al Municipio de Santiago de Cali, ocasionado la inundación de varios sectores por el desbordamiento de los ríos de la ciudad.

Por otro lado, debido a este fenómeno, pueden empeorarse las condiciones de pobreza, alimentación y salud que afecta la calidad de vida de la población rural y urbana por aumento de eventos meteorológicos extremos y enfermedades transmisibles y desplazamiento de poblaciones. De esta manera se dificultaría el logro de los Objetivos del Milenio (ODM).[122]

_DTS_RAPOT. pdf.

[121] Ibid., p. 2

[122] Ibíd., p.2.

TABLA 4: Situación geográfica del Valle superficie y clima

DESCRIPCIÓN	VALOR
Altura máxima (m) (Farallones)	4,070
Altura mínima (m) (Oriente)	950
Altura promedio sobre el nivel del mar en la zona urbana (m)	1,070
Superficie Total del Municipio (km^2)	560.3
Comunas (km^2)	120.9
Corregimientos (km^2)	437.2
Suelo urbano (km^2)	120.9
Suelo rural (km^2)	410.9
Suelo de expansión (km^2)	16.5
Suelo suburbano (km^2)	9.7
Suelo de protección río Cauca (km^2)	2.2
Temperatura promedio (°C)	24.6
Precipitación anual (mm)	1,588.0

Fuente[123]: Cali en cifras 2015

Algunos indicadores geográficos de la ciudad de Cali que afectan la organización LEONES DEL SUR son el clima, el cual es el principal factor del uso de las canchas, cuando en la ciudad se encuentra en temporadas de lluvia los torneos y los entrenamientos deben de ser aplazados debido al estado de los suelos. a nivel de medio ambiente la ciudad de Cali posee un ecosistema de selva seca y humedales del río cauca, lo atraviesan los ríos Cali, Meléndez, aguacatal, cauca, cañaveralito, Lili y Pance a pesar de su biodiversidad Cali tiene problemas de deforestación y ambientales debido a su población migrante, su actividad económica y el uso del territorio.[124]

Contaminación ambiental y posibilidades sísmicas en Cali. Según un estudio geológico echo por la Univalle e ingeominas[125]: del año 2003 el primero el sector

[123] Ibíd.,p.22.
[124]Alberto, Tello. Estudio de microzonificación sísmica de Santiago de Cali.[en línea], diciembre de 2005[revisado 22 de mayo 2017].disponible en interne:< http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/dagma/estudios_ambientales/CONTRATO022002/TOMO1CONVENIO022002.pdf >
[125] Ibíd., p.17.

de la ladera de Cali donde predominan rocas volcánicas y la otra parte está conformada por cono de eyección debido a el rio cauca La ciudad Cali se encuentra en una importante zona sísmica en el ámbito ambiental. De acuerdo con el índice de calidad del aire, 8 de las 9 estaciones de monitoreo reportan buena calidad, pero la del nororiente tiene calidad moderada.

Así mismo, el nivel de PM10, partículas menores a diez micras por metro cúbico de aire, si bien es el más bajo entre las ciudades del país (25 en zona centro en 2013), en la zona norte entre 2013 y 2014 aumentó de 30 a 50. La mayor fuente de contaminación aérea es el transporte (54% de las emisiones).

La calidad del agua no mejoró en 2014: crecieron los vertimientos de sólidos (de 21.128 a 21.741 toneladas) y la demanda biológica de oxígeno en el río Cauca (16.958 a 17.519 toneladas). Además, de los seis ríos restantes de la ciudad, solo uno llega con buena calidad y se mantiene a su paso por Cali (Pance), uno se mantiene con calidad regular (Aguacatal), y los otros cuatro llegan con calidad regular o mala y salen de la ciudad en la misma condición o con peor calidad (Lilí, Meléndez, Cañaveralejo y Cali). De acuerdo con resultados parciales del Censo Arbóreo 2014-2015: Cali pasó de 163 mil a 279 mil árboles entre 2006 y 2015, mejorando el índice de 1 por cada 13 personas a 1 por cada 8. No obstante, el estándar internacional es 1 por cada 3.[126]

[126] Cali como vamos. Disponible [en línea].< http://www.calicomovamos.org.co /medio-ambiente-y-entorno>. [citado el 02 de junio de 2017].

TABLA 5: Entorno geográfico.

Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
ubicación geográfica de Cali	O			X	
clima, biodiversidad y ecosistema	A		X		
contaminación ambiental y posibilidades sísmicas	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

ANALISIS:[127]

En este entorno la organización tiene varias oportunidades como lo son la ubicación geográfica de la ciudad, y su importancia para el desarrollo del país, también que la organización se encuentra en la capital del valle del cauca lo cual es una ventaja debido a que en esta ciudad inculca el deporte. Cali cuenta con varios escenarios deportivos como lo es el pascual guerrero, el coliseo del pueblo, el velódromo, la plaza de toros entre muchos escenarios pero también hay varias amenazas como lo son el cambio climático y las fuertes lluvias que generan contratiempos en los torneos de futbol debido a que las canchas quedan en mal estado por las lluvias y no solo eso, en la ciudad en general, Cali tiene problemas de alcantarillado las vías se ponen intransitables debido a las lluvias, dejando así los escenarios deportivos sin condiciones de servicio.

5.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO.

Para que este entorno tenga peso en la investigación hay que disminuir la

[127] BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte.2014. p 28.

muestra de la población de la ciudad de Cali para los potenciales clientes de la organización LEONES DEL SUR la ubicación de la empresa es el barrio el caney perteneciente a la comuna 17 de la ciudad de Cali. Santiago de Cali cuenta con una población de 2’319,655 habitantes en la cabecera municipal y 36.626 en la zona rural. Está población tiene las siguientes características:[128]

Ubicación y población del Barrio El Caney. La comuna 17 se caracteriza por tener en su mayoría urbanizaciones, debido a la expansión de la ciudad, pues hasta 1960 esta zona era en su mayoría humedales y pantanos que conformaban la hacienda El Limonar. Su densificación urbana inició con casas unifamiliares de dos y tres pisos, para luego complementar el espacio restante con conjuntos multifamiliares. La estratificación de la comuna se divida entre barrios de estrato medio-bajo, medio-alto y alto, siendo el estrato moda el 5.[129]

[128]Plan de ordenamiento territorial. 2014. Disponible en [línea] citado 22. De mayo del 2017 https:// planeacion.cali.gov.co /pot _adoptado/20141201_ DTS_RAPOT.pdf.

[129]Cali casa. 2017. Disponible [en línea]. https://www.calicasa.com/es/ Colombia/valle-del-cauca/Cali/barrio/caney.

TABLA: 6. Proyección de población en la ciudad de Cali 2014-2017

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CALI	2,344,703	2,369,829	2,394,870	2,420,013	2,445,281	2,470,747	2,496,346
Cabecera	2,308,086	2,333,213	2,358,253	2,383,392	2,408,653	2,434,110	2,459,698
Comuna 1	85,569	88,432	91,352	94,335	97,382	100,497	103,620
Comuna 2	112,746	114,651	116,586	118,561	120,577	122,637	124,669
Comuna 3	46,283	46,400	46,517	46,636	46,759	46,887	46,990
Comuna 4	53,687	53,369	53,052	52,740	52,433	52,132	51,806
Comuna 5	111,157	112,089	113,010	113,927	114,842	115,759	116,608
Comuna 6	188,124	189,837	191,529	193,214	194,894	196,573	198,137
Comuna 7	71,846	71,334	70,819	70,305	69,793	69,285	68,739
Comuna 8	102,177	102,388	102,597	102,812	103,034	103,266	103,445
Comuna 9	45,349	44,994	44,645	44,303	43,970	43,646	43,330
Comuna 10	110,407	110,854	111,296	111,741	112,190	112,645	113,040
Comuna 11	106,731	107,339	107,940	108,542	109,146	109,754	110,302
Comuna 12	67,049	66,881	66,712	66,545	66,381	66,221	66,028
Comuna 13	177,228	177,641	178,052	178,475	178,909	179,360	181,084
Comuna 14	170,909	172,696	174,441	176,160	177,856	179,535	181,093
Comuna 15	156,267	159,369	162,439	165,492	168,529	171,556	174,473
Comuna 16	106,145	107,170	108,183	109,191	110,195	111,198	112,135
Comuna 17	136,428	139,665	142,914	146,183	149,475	152,793	156,046
Comuna 18	127,752	131,453	135,199	138,999	142,856	146,773	150,663
Comuna 19	111,989	112,947	113,898	114,849	115,803	116,761	117,656
Comuna 20	68,980	69,331	69,677	70,025	70,375	70,728	71,043
Comuna 21	110,332	112,336	114,270	116,148	117,976	119,763	121,440
Comuna 22	10,868	11,160	11,453	11,748	12,044	12,343	12,637
Otros[1]	30,064	30,876	31,675	32,461	33,236	34,002	34,714

Fuente: Cali en cifras 2015 disponible [en línea].
https://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2015.pdf

Hay un total de 146183 de habitantes en la comuna 17 según el DANE que es donde está ubicada la organización.. En el caney hay un total de 27391 jóvenes que representa el 18,73% de la población de la comuna 17. Las edades que más influyen para la organización son los niños de 4 a 15 años que son 2499 niños varones y son 2434 niñas Actualmente la escuela tiene 100 niños que son el 0.001% de niños del barrio están en la escuela los otros 20 niños están

conformados por 10 niñas y 10 niños que viven en otros barrios de la ciudad.[130]

TABLA 7: Caracterización de la población del barrio el caney.

Población total por rango de edad y sexo, según el DANE, según el DANE	Total Hombres	Total Mujeres	Total Personas
De 0 a 4 años	857	843	1.700
De 5 a 9 años	1.153	1.136	2.289
De 10 a 14 años	1.346	1.298	2.644
De 15 a 19 años	1.151	1.274	2.425
De 20 a 24 años	1.096	1.237	2.333
De 25 a 29 años	1.089	1.079	2.168
De 30 a 34 años	823	886	1.710
De 35 a 39 años	847	1.043	1.890
De 40 a 44 años	1.022	1.215	2.237
De 45 a 49 años	1.045	1.191	2.237
De 50 a 54 años	760	1.077	1.836
De 55 a 59 años	547	739	1.286
De 60 a 64 años	344	457	800
De 65 a 69 años	314	431	745
De 70 años o mas	463	629	1.092
Total	12.856	14.535	27.391

Fuente: DANE; estudio del barrio el caney 2016. Disponible [en línea]. <www.cali.gov.co/descargar.php?idFile=7787>.

Educación en la ciudad de Cali. Es una realidad la falta de infraestructura educativa oficial, especialmente en las comunas 1, 13, 14, 15, 16, 18 y 21 donde está concentrada a mayoría de población de estratos 1 y 2. "Equipamientos Colectivos de Educación en Cali.[131]

La Educación Básica en Cali está conformada por la educación Oficial, la Contratada y la Privada. La educación contratada surge como un mecanismo de ampliación de cobertura para ofrecer oportunidades de acceso a la educación a un mayor número de niños y jóvenes, de escasos recursos. "...a partir de 2003 se

[130] Ibíd.
[131]Comisión Vallecaucana por la Educación. Balance General educación Santiago de Cali. 2016.

empezó a recurrir ampliamente a esta estrategia de ampliación de cobertura que se realiza con un ente educativo privado que demuestre experiencia e idoneidad en términos de calidad educativa..." [132]

En los últimos tres años, la Secretaría de Educación Municipal ha podido conocer por medio de controles y seguimientos, cuál es su verdadera capacidad instalada en las instituciones educativas oficiales y cuál es su necesidad de contratación; con lo que se pudo establecer la oferta no utilizada de cupos educativos en el sector oficial. Así se comenzó el desmonte de la educación contratada en las zonas donde hay disponibilidad de instituciones educativas oficiales, y a la vez se inició el proceso de adecuación de las aulas oficiales inutilizadas y la construcción de nuevas plantas físicas.[133]

En el año 2012 en la cabecera urbana de Cali fueron matriculados 38.907 niños en el nivel educativo preescolar; sin embargo, la demanda en ese nivel de escolaridad fue de 103.345 niños188, lo que entonces deja por fuera del sistema educativo al 62,4% de los niños en edad preescolar. Es de tener en cuenta que en Colombia el tercer año de pre-escolaridad (a los 5 años) es obligatorio.[134]
En el caso de la educación básica primaria, secundaria y media se matricularon 333.426 alumnos de los 404.532 que demandaron estos niveles educativos, quedando por fuera del sistema educativo el 18% de la población entre los 6 y los 16 años[135]. (Ver Tabla 95 “Matricula y Demanda en Educación Básica y Media. Año 2012”).

Según el departamento administrativo nacional de estadística DANE en el año 2016 nacieron 27.321 niños vivos lo cual se redujo en un 4,2 del año 2015 lo cual

[132] Ibíd., p.400.
[133] Ibíd., p.400.
[134] Ibíd., p.401.
[135] Fuente: Cali como Vamos. Calímetro sobre la Educación Superior en Cali. 2016

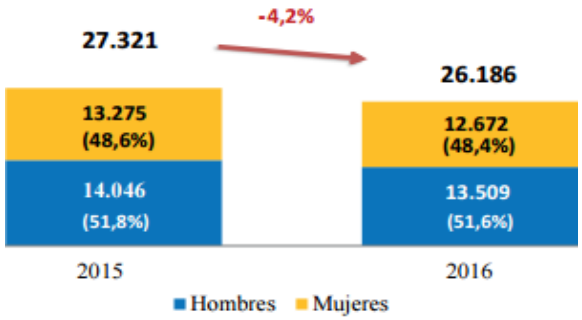
muestra que decrecimiento de nacimientos de bebés El ritmo acelerado de crecimiento de la población residente en Cali en las últimas décadas (por desplazamientos y migración de personas en situación de pobreza) ha conllevado un incremento en la demanda de cupos educativos, que el sistema educativo público de la ciudad no ha podido atender.[136]

TABLA 8: Matricula de educación básica media en la ciudad de Cali

AÑO 2016	MATRICULA	DEMANDA
PREESCOLAR	55987	103345
BASICA PRIMARIA	190000	206000
BASICA SECUNDARIA Y MEDIA VOCACIONAL	213040	236000
TOTAL EDUCACION BASICA	459027	545345

Fuente: "Cali en Cifras 2012". Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Alcaldía Santiago de Cali.

Figura 8: Nacimientos en la ciudad de Cali por sexo[137]



[136] plan de ordenamiento territorial. 2014. disponible en [línea] citado 22. de mayo del 2017 https: //planeacion.cali.gov.co/pot_ /20141201_dts_rapot.pdf

[137]Cali. Como vamos. disponible en línea http:// media.wix.com /ugd/ ba6905_9defe7bec 1ff4c69b68022ec8f10deb2.pdf

Fuente[138]: Dane. Cali cómo vamos.2017

Según cifras del DANE, 54,7% del total de nacimientos en Cali en 2016 se presentaron en mujeres con una edad entre 20-29 años, seguido de mujeres entre 30-39 años (27,3%). Se destaca que el número de nacimientos en mujeres adolescentes (menores de 19 años) representó 15,8%, cifra inferior a la registrada en el mismo periodo de 2015 (Gráfico 3). Aunque son muchos los niños que mueren el siguiente cuadro muestra el estudio de las enfermedades actuales que afectan un nacimiento sano de los niños de la ciudad de Cali[139].

TABLA 9: principales causales de muerte de niños

	2015	2016	Variación anual
Enfermedades isquémicas del corazón	2.042	2.107	3,2%
Agresiones (homicidios), inclusive secuelas	1.423	1.206	-15,2%
Enfermedades cerebrovasculares	1.036	1.030	-0,6%
Enf. Crónicas vías respiratorias	668	598	-10,5%
Infecciones respiratorias agudas	625	590	-5,6%
Diabetes mellitus	544	425	-21,9%
Enfermedades sistema urinario	457	387	-15,3%
Residuo de tumores malignos	392	380	-3,1%
Acc. Transporte terrestre, inclusive secuelas	442	377	-14,7%
Otras enf. Sistema digestivo	381	347	-8,9%
Otras	5.831	5.933	1,7%
Total	**13.841**	**13.380**	**-3,3%**

[140]Fuente DANE- cálculo Cali cómo vamos. Disponible [en línea] media.wix.com/ugd/ba6905_9defe7bec1ff4c69b68022ec8f10deb2.pdf.

[138] Ibíd.
[139] Ibíd.
[140] Ibíd.

TABLA 10: Matriz del entorno demográfico

Variable	A/O	A/M	Am	om	OM
mortalidad infantil	A		X		
población de niños en el caney	O				X
ubicación y población del barrio el caney	O			X	
escolaridad de los niños de Cali	O				X

Fuente: Elaboración propia.

5.3 ENTORNO SOCIAL:

Un estudio para la planeación local de deporte en la ciudad de Cali[141] hecho por la universidad del valle: el deporte es un fenómeno social que lleva muchos años y que permite una integración de la política, la parte pública y social. Modelo de Deporte e Integración Social, tanto en la teoría como en la práctica, convocando a los individuos buscando la reincorporación de los principios y valores, así como de las directrices del trabajo en equipo, el liderazgo y la solución de conflictos tanto en la actividad directiva como en la actividad práctica. Igualmente, frente a la coexistencia, a la tolerancia, el respeto, la perspectiva de géneros en favor de la equidad y la participación de los grupos femeninos.

Tendencias deportivas. Modelo de Deporte de Tendencias con relación a la práctica de nuevas actividades deportivas motivadas por las vivencias,

[141]Estudio Univalle. Disponible [en línea]. http://incide.univalle.edu.co /biblioteca/ PlanLocaldelDeporte(Cali).pdf. Citado 26 mayo del2017.

experiencias, sensaciones a partir del movimiento, la percepción de libertad de los individuos hacia un estilo de vida dinámico, sano, integrado al medio ambiente, en armonía con la naturaleza y el entorno en general. [142]

Esto se volvió una política social y cotidianidad en la ciudad de Cali el impacto de estos planes estratégicos es para todas las edades, pero con diferentes enfoques esto se ven en las diferentes comunas de la ciudad donde la alcaldía manda a profesionales en deporte a hacer trabajo social con niños, adolescentes, adultos y ancianos prestan varios servicios gratis como Aero rumbas, clases de futbol. De basquetbol, de natación de voleibol de aeróbicos y fitness

Salud y deporte. Estos fenómenos están relacionados con la Salud Pública, y más estrechamente con la mortalidad y morbilidad, y en donde el Deporte ha sido reconocido por la organización mundial de la salud (OMS) como una parte de la estrategia para hacer resistencia a los crecientes índices de morbi-mortalidad debido las malas prácticas alimentarias y a la falta de movimiento. (OMS 57 Asamblea Mundial, mayo 22 de 2004).

Importancia del deporte para la sociedad. El deporte sirve para neutralizar el impacto de la realidad social que se vivió en la ciudad y permitir otros caminos más sanos también es necesario tener en cuenta Todo lo anterior indica la inexistencia de un capital social y simbólico sólido, requisito para el buen funcionamiento de las instituciones democráticas. Cali vive actualmente una crisis de confianza. A ello se suma la pérdida del sentido de pertenencia y del civismo que tradicionalmente caracterizó a los caleños. De otra parte, la oferta participativa estatal no hace parte de un proyecto sólido de democratización de la gestión local ni logra tener una incidencia alta en la solución de los problemas del municipio y

[142] Ibíd.

de sus gentes.[143]

Política social para el deporte. Aunque existe en la ciudad una base organizativa, algunas de ellas siguen siendo presa de las redes clientelistas de los partidos y otras no consiguen la autonomía suficiente con respecto al Estado como para poder entablar con este último un diálogo creativo tendiente a encontrar soluciones a los principales problemas del municipio. En tales circunstancias, la convivencia se deteriora y ganan terreno las distintas formas de intolerancia, incluida la más extrema, la violencia homicida. Hay pues ausencia de una cultura ciudadana de valoración de lo público, de responsabilidad con el bien común y de compromiso con apuestas de futuro. Igualmente, se ha desdibujado una valoración del patrimonio cultural propio y de las fortalezas que la región y la ciudad poseen en ese aspecto.[144]

TABLA 11: Matriz del entorno social

Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
tendencias deportivas	O				X
importancia del deporte para la sociedad	O			X	
Importancia del deporte para la salud de los caleños	O				X
Políticas sociales de deporte	O				X

Fuente: Elaboración de los autores

[143]Plan de ordenamiento territorial. 2014. Disponible en [línea] citado 22. De mayo del 2017 https://planeacion.cali.gov.co/pot_adoptado/20141201_DTS_RAPOT.pdf
[144] Ibíd.

5.4 ENTORNO ECONÓMICO:

PIB. Primero se hace mención de que es el PIB para el DANE[145] El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.

Con relación a lo mencionado anteriormente y relacionando el PIB con el sector deportivo el único estudio hecho en Colombia es de indeportes 1998-2001: con el afán de explicar la relación del sector deportivo con la economía de la región antioqueña pero el resto del país tampoco cuenta con una información detallada. En el trabajo en mención, con vistas a caracterizar el deporte como un sector económico, se utilizó la metodología de "incidencia económica", que pretende medir el peso del deporte a partir del análisis de variables macroeconómicas. En este sentido, al tratar de evaluar el deporte en la actividad económica del Departamento de Antioquia, se encontró que sólo alcanzó a representar, para el periodo 1998-2000, el 0.68% del PIB de servicios y 0.13% del PIB total de Antioquia.[146]

Con relación a países con Estados Unidos se recogen valores entre el 2,3-3,3% del PIB del país, mientras que, en el caso de Japón, el valor sube al 3,9% del PIB japonés. Para Canadá, se cifra la importancia del deporte en el 1,2% del PIB del

[145]DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Preguntas frecuentes. Disponible [en línea] https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf. Citado 26 de mayo del 2017.

[146] Darío, Espinal, Gustavo, Rincón. diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos, Tesis. 2013.p.34

país,[147] Se ve la diferencia de la inversión del estado en estos países y el impacto que tiene en el PIB nacional. En este caso se relaciona impacto del sector deportivo en la economía de la ciudad de Cali teniendo en cuenta la investigación hecha por estudiantes de maestría asesorados por el profesor Medina PhD y docente de la universidad del valle. Por qué Antioquia siempre es la región que compite con el valle en los primeros puestos a nivel de competición deportiva.

La infraestructura del Departamento del Valle es una de las mejor equipadas del país, en cuanto se refiere a servicios. La red vial de la región la comunican con toda la región, el resto del país y los países de la comunidad andina. Cali se encuentra a 2 horas del Puerto de Buenaventura, 8 horas a Ecuador y resto de Suramérica. La red vial le proporciona conexión con el eje cafetero, Antioquia y el centro del país. Especialmente Bogotá que representa el 30% del mercado del país.[148]

IPC. De acuerdo con el DANE, en febrero de 2017 el índice de precios al Consumidor en Cali registró una variación mensual de 0,91%, acumulando así una variación de 2,17% en lo corrido del año y de 4,76% en los últimos 12 meses La variación de los precios al consumidor en febrero de 2017 fue la segunda más alta registrada en los últimos 9 años para dicho mes [149] durante los dos primeros meses de 2017 el grupo de gastos en Cali que registró el mayor incremento en los precios al consumidor fue Educación (3,28%), seguido de Alimentos (3,23%) y

[147]Mukherjee, A. Goswamin, R. Goyal, T. Satija, D. (2010). Sports retailing in india: Opportunities, constraints and way forward. Working Paper 250, Indian Council for Research on International Economic Relations. p, 25-54

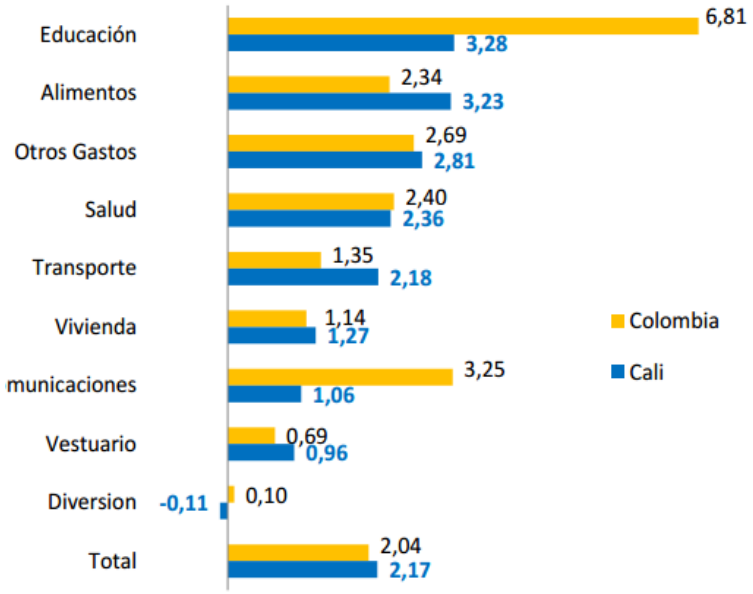
[148] Plan de ordenamiento territorial. 2014. disponible en [línea] citado 22. de mayo del 2017 https://planeacion.cali.gov.co/pot _adoptado/20141201_dts_rapot.pdf.

[149] Cali como vamos. costo de vida. disponible [en línea] http://media.wix.com /ugd/ba6905 _10fe86be38be 43e0bc3 c3bde3bc266a1.pdf**.**

Otros Gastos (2,81%) [150]

Dentro del grupo de alimentos, los productos que registraron el mayor incremento en sus precios en los dos primeros meses de 2017 fueron: Cebolla (78,92%), Moras (42,27%), Tomate (29,73%), Otras Hortalizas y Legumbres Frescas (27,42%) y Frutas (15,65%); mientras que Otros Tubérculos y el Plátano fueron los alimentos que más bajaron sus precios. Por su parte, en los dos primeros meses de 2017 el precio de los Servicios Públicos en Cali registró un incremento de 2,70%. Desagregando por tipo de servicio, la Energía Eléctrica registró el mayor incremento en los precios (3,80%); mientras que el Gas Natural y el Acueducto y Alcantarillado registraron reducciones en sus precios.[151]

Figura 9: Componentes del IPC



Fuente: Dane – Cali como vamos. Disponible [en línea]
Media .wix.com /ugd/ ba6905_ 10fe86be38be43e0b c3c3bde3bc266a1.pdf

[150] Ibíd.

[151] Ibíd.

Presupuesto económico para el deporte en la ciudad. En el 2013 en Cali se realizó el segundo evento más importante en el mundo del deporte después de los juegos olímpicos los famosos juegos mundiales, en la ciudad de Cali. Estos eventos estimulan varios sectores de la economía como lo es el turismo y los hoteles, pero esto no quiere decir que el gobierno de sus recursos equitativamente a todas las regiones de Colombia, debido a que la ciudad no es tan fuerte en la parte política y administrativa el presupuesto para el deporte en el valle del cauca se precario por ejemplo en el año 2001 el presupuesto para Bogotá fue de 130 mil millones para Antioquia 90 mil millones y para el valle 25 mil millones.[152]

Representación económica del deporte para la ciudad. Para esto hay que entender la economía de la ciudad de Cali la cual en su mayoría depende de los servicios, la participación del sector terciario. Aporta casi el 58.43% del PIB de la ciudad, lo que más representa es la parte inmobiliaria con un 25.25%, las otras dos son transporte y comunicación, aunque Cali también ha sido reconocido por el sector industrial aportándole al valor agregado industrial del país un 17.1 %, un evento deportivo en Cali según el estudio hecho por el profesor Medina de la universidad del valle.

Representa un impacto económico directo el cual se estima en $615.570.744 pesos, lo cual presenta una cifra bastante representativa para la economía local, el sector hotelero es el más beneficiado por los eventos con un ingreso de $368.610.000 pesos, seguido por los servicios de alimentación con $221.220.000 pesos y el turismo local con $ 123.070.000 pesos y el merchandising con $17.135.996 pesos, siendo esta una gran oportunidad de desarrollo para la ciudad

[152]Darío, Espinal, Gustavo, Rincón. diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos, Tesis. 2013.p.16.

y la región.[153]

Todo evento deportivo exige recursos económicos y ocupación de mano de obra para atender las necesidades propias de su preparación. Lo anterior hace que un evento deportivo, al movilizar a miles de personas, genere toda una actividad económica que favorece a la región, no sólo durante la celebración del evento, sino antes y después del mismo Así por ejemplo, el impacto económico directo a largo plazo de los juegos olímpicos de Londres 2012 fue de 12.000 millones de Dólares, el de Beijing de 9.000 millones de dólares, Los de Atenas 3.000 millones de Euros, y los De Sídney 5.000 millones Euros.

Aunque el impacto real se puede observar realmente 10 años después de haber realizado el mega evento; por ejemplo, los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, presentaron un impacto directo sobre el producto interno de la región de 7.000 millones de euros que representaron los gastos de organización, inversiones directas y el consumo de los visitantes.[154]

[153] Ibid., p. 98

[154] Na, C. What economic effect do mega-events have on host cities and their surroundings? An
investigation into the literature surroundingmega-events and the impacts felt by holders of the tournaments. Sports management review, (2010). 13(8), pp. 24-28.

TABLA 12: Matriz del entorno económico.

Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
PIB	A		X		
IPC	O			X	
Presupuesto al deporte en Cali	A		X		
Representación económica del deporte para la ciudad	O			X	

Fuente: elaboración de los autores

Análisis: del entorno económico

La economía de los caleños afecta de una manera u otra la inversión deportiva por lo cual el estado debe de promover el deporte en la sociedad, en países europeos y en los estados unidos el sector deportivo es muy representativo para el PIB debido a que este sector está relacionado con otros como es el turismo, hoteles entre otros hay grandes aspiraciones en la ciudad de Cali debido a que está a participado en juegos mundiales y el gobierno ha hecho grandes inversiones en infraestructura pero también se debe de tener en cuenta la sociedad en general debido a que el deporte es salud.

5.5 ENTORNO POLÍTICO:

Política deportiva: Políticas que de uno u otra manera afectan a la organización LEONES DEL SUR [155] es necesario tener en cuenta el plan local de recreación y educación física para el municipio de Santiago de Cali. Estos reconocen el deporte como desarrollo socio económico y sociopolítico debido a que debido a las

[155] Ibíd.

ventajas que da la integración social y la sinergia que se genera cuando se trabaja en equipo, el liderazgo y la solución de conflictos Como sector de la Actividad Económica, igualmente ejerce un doble impacto, por un lado, genera una amplia oferta productos y servicios para diferentes públicos y/o grupos de interés abarcando un amplio espectro sociodemográfico de impacto e influencia que comprende los diferentes grupos de edad, genero, clase social, nivel educativo, profesión, estado de salud, etc.[156]

De otro lado, a través del Modelo del Deporte de Competencia y Rendimiento, se motiva, se refuerza y se estimula tanto el Rendimiento Físico, Intelectual y Social, sino también el pensamiento y la actitud Productiva, fortaleciendo valores como el esfuerzo, el entusiasmo, el compromiso, la motivación, el sacrificio, la persistencia, la planeación, la comprensión de procesos, la medición y el logro de resultados.
La diversidad de motivos e intereses de la población que demanda productos y servicios deportivos ha permitido caracterizar el mundo de la oferta tanto de las agencias del sector público como del sector privado a través del ofrecimiento de variados programas inscritos en diferentes Modelos de Deporte que acreditan su propia clientela. Al igual que la clientela de otros sectores la del Deporte está en libertad de transitar por el panel de las diferentes ofertas o definirse por una en particular.[157]

Las posibilidades de contribución del Deporte en lo Socioeconómico y en lo Sociopolítico son amplias y diversas. El Sistema Deporte se ha integrado a la dinámica cultural, social y política, ya no es más la “quinta rueda del carro” limitada a las tareas de esparcimiento, diversión y entretenimiento. Las expectativas y necesidades de quienes demandan sus productos y servicios se han

[156] Univalle, plan local de deporte. citado 22. De mayo de 2017.disponible [en línea]. <http://incide.univalle.edu.co /biblioteca/PlanLocaldelDeporte (Cali).pdf>. p.33
[157] Ibíd., p.33.

complejizado, por ello mismo igualmente se ha complejizado su interrelación tanto con el Sistema Sociopolítico como con el Socioeconómico.

Por ello el generar una Política, unos Objetivos, unas Estrategias y un Plan Local del Deporte, la Educación Física y la Recreación debe ser un Proceso que debe ajustarse a los principios de todo Sistema de Gestión, tomando además los referentes conceptuales y macro estructurales, los lineamientos referenciales del Estado, su Plan de Desarrollo, sus directrices, las pautas del gobierno municipal, su Plan de Desarrollo, las guías especificas del sector, la referenciación de experiencias, su análisis estructural y funcional y sobre todo escuchando la Voz de sus Clientes y partes interesadas.[158]

Programas deportivos. Es importante tener en cuenta los programas hechos por la alcaldía y sus diferentes secretarias como la de deportes, cultura y de seguridad por ejemplo hay un programa estilo de vida saludable El programa tiene como objetivo, modificar pautas de comportamiento que contribuyan a la promoción y protección de la salud integral de las personas y los grupos que habitan en Cali.[159] En estos programas son favorecidos los niños con escasos recursos para promover la equidad y la prevención de riesgos, para la construcción de una mejor sociedad y democracias en estos programas se fomenta ocupar el tiempo libre En cumplimiento de la Ley 1098 de 2006, Ley de Infancia y Adolescencia que establece el “interés superior del niño, niña y adolescente”, se pretende que éstos puedan ejercer sus derechos como ciudadanos, con la corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia, desarrollando acciones de promoción, prevención, protección y restitución de los derechos vulnerados de los niños, niñas y adolescentes. De igual manera, para la atención a las juventudes del municipio y de acuerdo con la Ley 375 de 1997 o Ley Nacional de Juventud, el Estado es

[158] Ibíd., p.34.
[159] Ibíd., p.34.

quién garantiza el respeto y promoción de los derechos propios de los jóvenes, que le permitan participar plenamente en el progreso de la Nación.[160]

TABLA 13: Programas deportivos en la ciudad de Cali

Indicadores de Producto

Nombre	Unidad de medida	Línea base 2011	Meta 2012-2015	Responsable
Niños, Niñas, (NN) que participan en programas de uso del tiempo libre. (vacaciones recreativas)	Número	20.000	80.000	Secretarías de Deporte y Recreación, Cultura y Turismo
Adolescentes y Jóvenes (AJ) que participan en programas de uso del tiempo libre (juegos deportivos recreativos, intercolegiados, universitarios y municipales).	Número	20.000	80.000	Secretaría de Deporte y Recreación
Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes hasta los 17 años (NNAJ) atendidos integralmente con enfoque psicosocial en los hogares de paso.	Número	4.019	8.000	Secretarías de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Gobierno, Convivencia y Seguridad, Deporte y Recreación, Cultura y Turismo
Adolescentes y jóvenes que participan en actividades artísticas y culturales.	Número	4.000	9.000	Secretaría de Cultura y Turismo
Jóvenes que participan en procesos de desarrollo social y desaprendizaje de la violencia.	Número	100	500	Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad
NNAJ vinculados a procesos de prevención de la violencia familiar y sexual (Casa de Justicia y Comisarías de Familia)	Número	500	3.000	Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad
Zonas de orientación escolar para la prevención de las violencias, el consumo de SPA, la promoción de la convivencia y la sexualidad responsable presentes en las instituciones educativas.	Número	7	20	Secretarías de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Salud Pública
Evaluación de la Política Pública de Juventud y ajustes de acuerdo a los resultados de la evaluación.	Número	0	1	Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social

Fuente: plan de desarrollo municipal de Santiago de Cali 2015. Disponible [en línea] http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf

[160] Ibíd., p.34

TABLA 14: Indicadores de producto

Nombre	Unidad de medida	Línea base 2011	Meta 2012-2015	Responsable
Sedes educativas oficiales con tiendas escolares que ofrecen alimentos de alto valor nutricional.	Número	65	336	Secretaría de Salud Pública, Secretaría de Educación
Consumo de frutas y verduras en los escolares de básica primaria de las 178 sedes intervenidas con proyectos pedagógicos con enfoque de competencias.	Prevalencia (%)	ND	LB + 10%	Secretaría de Salud Pública, Secretaría de Educación
Construcción de lineamientos para la práctica de la actividad física con enfoque de estilos de vida saludable.	Número	0	1	Secretaría de Salud Pública
Política Pública en Deporte y Recreación formulada con participación de la ciudadanía.	Número	0	1	Secretaría de Deporte y Recreación
Niños y jóvenes beneficiados con Programas de Iniciación y Formación Deportiva en comunas	Número	ND	36.000	Secretaría de Deporte y Recreación
Deportistas beneficiados en eventos y actividades deportivas.	Número	27.000	30.000	Secretaría de Deporte y Recreación
Niños y jóvenes beneficiados con Programas de Iniciación y Formación Deportiva en Corregimientos.	Número	ND	4.000	Secretaría de Deporte y Recreación
Líderes, entrenadores, autoridades y dirigentes deportivos beneficiados con capacitaciones.	Número	ND	1.000	Secretaría de Deporte y Recreación
Juegos deportivos realizados anualmente (LGTB, corregimientos, afrodescendientes, reclusorios, recicladores).	Número	ND	16	Secretaría de Deporte y Recreación
Participantes de programas realizados en 15 parques recreativos del Municipio.	Número	0	600.000	Secretaría de Deporte y Recreación
Beneficiarios de la ciclovida.	Número	100.000	200.000	Secretaría de Deporte y Recreación

Fuente[161]: plan de desarrollo municipal de Santiago de Cali 2015

[161] plan de desarrollo municipal de Santiago de Cali 2015. Disponible [en línea] http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf.p.36

Plan nacional de deporte. [162] este plan lo que quiere es Contribuir en el mejoramiento del desarrollo físico y la elevación del prestigio deportivo de la Nación mediante actividades sistemáticas con ejercicios físicos y deporte para todas las edades, promoviendo la salud y la educación respetando los principios Éticos del deporte.

- ✓ Objetivos específicos.
- ✓ Asegurar la aplicación planificada del ejercicio físico y el deporte en el modo de vida de las personas, contribuyendo en la formación de hábitos que propicien un modo saludable de vida.
- ✓ Mejorar la cobertura del Deporte, la Educación Física y la Recreación Física en todos los niveles de la población colombiana, dependiendo de su desarrollo físico, la especificidad de su ocupación profesional e interés (Trabajo, estudio, otros), diferencia de edad y sexo, estado de salud, objetivos sociales colectivos y personales.
- ✓ Mantener actualizado el Sistema Nacional de Deporte.
- ✓ Formar técnica y profesionalmente el talento humano directriz, pedagógico de juzgamiento y otros.
- ✓ Elevar el nivel de los logros deportivos del país en el ·ámbito nacional e internacional.

162

TABLA 15: Política económica para el sector deportivo.

Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Política deportiva	O			X	
Inversión pública en el sector deportivo	O			X	
Programas deportivos	O				X
Plan nacional de deporte	O				X

Fuente. Elaboración propia

5.6 ENTORNO CULTURAL:

Comportamientos o factores de comportamientos. La cultura de los caleños es:[163] lúdica y hedonista con una vida campestre y rumbera, los domingos son de paseo en familia para los ríos Pance, Jamundí y los sábados de baile en Menga, o Juanchito la salsa y el deporte no puede faltar en los caleños. En un estudio hecho por la universidad del valle sobre políticas deportivas en Cali se genera una segmentación cultural pertinente para esta investigación [164]:

- ✓ Se prevé un incremento significativo de la práctica deportiva semanal por parte de la población adulta para la segunda mitad de la próxima década, con tendencia a caracterizarse por ser una práctica deportiva diversificada-

[163] Colombia travel. Disponible en [línea] http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/pacifica/cali .
[164] Univalle, plan local de deporte. citado 22. De mayo de 2017.disponible [en línea]. <http://incide.univalle.edu.co/biblioteca/PlanLocaldelDeporte(Cali).pdf>. p.33.

tránsito por diferentes disciplinas/ “competencias” deportivas: aprendizaje de técnicas, beneficios y experiencias. Entre las actividades con mayor índice de preferencia para los próximos 5 años entre la población adulta está el Caminar.

✓ Entre la población Joven se destaca la manifestación de dos fenómenos dentro de esta tendencia de la diversificación de la práctica deportiva en la cual, aunque de un lado se pierde la lealtad ante una sola disciplina deportiva, se incursiona en la práctica de otras disciplinas tradicionales, de otro lado, se abre paso el auge de nuevas tendencias, entre ellas las de los deportes extremos y el patinaje en línea.

✓ En cuanto a la calidad de las ofertas / programas de Deporte y Salud se prevé la importancia de controles regulares bajo los criterios de Calidad, Competencia y Profesionalidad. De la misma manera se recomienda tener en cuenta que los factores que más incidirán en la práctica deportiva de la población en los próximos cinco años están la seguridad, los aspectos económicos, la disposición y el estado de las instalaciones / espacios.

✓ Se advierte igualmente una reducción significativa del voluntariado deportivo en aspectos administrativos y técnicos, recomendándose el desarrollo de nuevos enfoques – atractivos, oportunidades- de desarrollo y proyección profesional, de “gana a gana” en reconocimientos, auxilios, beneficios, bonos y demás medidas creativas e innovadoras.

✓ Con relación a la oferta de programas se considera que se le debe prestar especial atención a las propuestas con relación a la integración de los grupos de desplazados, la participación del adulto mayor y de los grupos del género femenino.

- ✓ Con relación a los Gimnasios se prevé los siguientes fenómenos: un aumento del número, así como de la diversificación de los espacios, ofertas y de las exigencias de controles de Calidad, competencia y profesionalidad. En correspondencia a esta tendencia se estima que habrá sectores de población dispuestos a invertir un promedio de $50.000 mensuales en servicios deportivos.

- ✓ Frente a la Clase de Educación Física y el Deporte Escolar se espera que ante los cambios del panorama de salud enfermedad y de los beneficios de la actividad deportiva para mejorar el rendimiento académico, en el próximo lustro se ofrezca una hora diaria en todos los colegios y escuelas y que en consecuencia se presente un trabajo más integrado con las organizaciones.

Tendencias deportivas. En cuanto a organización con relación al tipo y forma de práctica de las actividades deportivas, se estima un incremento de las formas no organizadas de actividades como el montar en Bicicleta 83%, los Ejercicios físicos 76.7% y los ejercicios de fortalecimiento, el baile, la rumba y el Fitness con 56.7%. En esta tendencia de la informalidad se incluyen también prácticas de disciplinas deportivas como el Fútbol, 40%, el Futbolito 56.7%, el baloncesto 60%. En el marco de la formalización de las formas organizadas de práctica, están el Voleibol en Equipos 50% y en Clubes 16%, la Natación 60% en Clubes y 13.3 % en Equipos y el Tenis 60% en Clubes y 13. 3 % en Equipos.[165]

Eventos culturales. Eventos culturales La secretaria de cultura [166]en el año 2017

[165]Univalle, plan local de deporte. citado 22. De mayo de 2017.disponible [en línea]. <http://incide.univalle.edu.co /biblioteca/PlanLocaldelDeporte (Cali).pdf>. p.33

[166]Cali.gov.co .disponible en [línea] http://www .cali.gov.co/ cultura /publicaciones /1206/ la_ cultura_en_espacio_pblico/

hará más de 300 eventos culturales gratis en la ciudad de Cali su cronograma se puede ver por la página de cali.gov con una inversión de 52 mil millones de pesos para incentivar a la cultura caleña. Se presentarán recitales de poesía, grupos de música moderna y contemporánea, danza y teatro, entre otras expresiones del arte y la cultura. El Parque de los Poetas, la Plaza de Caicedo, el Paseo Bolívar y el Monumento a Sebastián de Belalcázar serán los primeros espacios de encuentros culturales.

También se presentarán recitales de poesía, grupos de música moderna y contemporánea, danza y teatro, entre otras expresiones del arte y la cultura. El Parque de los Poetas, la Plaza de Caicedo, el Paseo Bolívar y el Monumento a Sebastián de Belalcázar serán los primeros espacios de encuentros culturales.

Secretaria de cultura. Es el organismo encargado de liderar la planeación gestión de políticas y programas que fomenten la cultura y el ejercicio de los derechos culturales, promoviendo la vinculación del sector al desarrollo social y económico del Municipio de Santiago de Cali, con criterios de inclusión e innovación. Es la secretaria de cultura[167]

[167]Secretriadeculturadisponible[enlínea]http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/117080/sobre_la_dependencia/

TABLA 16: Matriz del análisis macro ambiente.

Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Tendencias deportivas	A	X			
Eventos o actividades culturales	O			X	
Comportamientos o patrones de comportamientos	A		X		
Secretaria de cultura	O				X

Fuente: Elaboración propia.

5.7 ENTORNO JURÍDICO:

La Corte Constitucional de 1991[168] le dio al deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, un estatus social significativo y lo convirtió en parte de los derechos sociales de los colombianos. Posteriormente, el acto legislativo 002 del 2000 consideró al sector como parte del gasto público social, ubicándolo como función del desarrollo integral del individuo, del mejoramiento de la calidad de vida, de la salud y como parte del Sistema Educativo. Así, el deporte colombiano debería retomar un nuevo rumbo desde las múltiples intervenciones que le definió la Ley como son: el deporte formativo, el deporte social comunitario y deporte de rendimiento, las cuales se ven reflejadas en los siguientes aspectos: leyes importantes[169]

- ✓ La Ley 181 plantea que es función obligatoria de todas las instituciones

[168] GERENCIA DEL DEPORTE MUNICIPAL. 2004. [en línea].< http:// viref.udea.edu.co /contenido/ menu_ alterno /apuntes/ac49-contexto.pdf.p.6>[citado el 22 de mayo de 2017].
[169] Ibíd., P. 6

públicas y privadas de carácter social, patrocinar, promover, ejecutar, dirigir y controlar actividades de recreación.

- ✓ El plan nacional de recreación (2004-2009) considera que la recreación es un derecho tan importante como la salud, la educación y la vivienda, por sus beneficios sobre el desarrollo social, educativo, personal, comunitario y ambiental.

- ✓ En Colombia se percibe la inexistencia de un sector deportivo nacional integrado por la educación física, la recreación y el deporte, como un todo, articulado, estructurado y cohesionado en las esferas políticas y de planeación nacional.

- ✓ Temas relacionados con la estructura organizativa, el recurso humano del sector, la capacitación, el financiamiento, la cobertura y el marco normativo; son la base para profundizar un diagnóstico claro que refleje la realidad del desarrollo deportivo regional y municipal.

- ✓ La Ley 181 de 1995 (Ley de deporte) cuenta con una gran cantidad de imprecisiones conceptuales, lo que lleva a serias confusiones a la hora de su interpretación y lo que ha sido aprovechado en muchos casos para satisfacer intereses asociados únicamente al deporte asociado competitivo, sacrificando el interés público y social que constituye la esencia y razón de ser del deporte, la recreación y la educación física en Colombia.

- ✓ En nuestro país se presenta la necesidad de adaptar la normatividad del deporte a las nuevas corrientes de globalización que lo han permeado, causando transformaciones en todos los niveles, pero que aún no han sido captadas por el régimen normativo actual.

- ✓ Las políticas del sector contenidas en los diferentes planes (deporte, recreación, educación física y aprovechamiento del tiempo libre), son dispersas, desarticuladas, contrarían la Constitución y no desarrollan una clara idea de un Sistema Nacional del Deporte, tal como plantea la Ley.

- ✓ El deporte asociado es la forma de deporte que más regulación normativa ha tenido a través de decretos reglamentarios, decretos de Ley y resoluciones. Desde la creación de Coldeportes, este subsector ha gozado de la atención preferencial del Estado, enfocando su desarrollo hacia el rendimiento deportivo en ciertas disciplinas, con deficiencias en la masificación del conjunto de disciplinas deportivas, recreativas y de educación física en el país. Los mayores beneficiados por las garantías legales se han concentrado en: las de altas élites que compiten internacionalmente y algunas disciplinas deportivas y la construcción o mantenimiento de escenarios e infraestructura deportiva no siempre obedeciendo a una planeación responsable.

- ✓ A pesar de que existen un conjunto de recursos dispuestos para el sistema deportivo colombiano, uno de los grandes vacíos que se encuentra es la falta gestión de los organismos que conforman el Sistema Nacional para apropiarse de los mismos.

- ✓ Existen diversos mecanismos de financiamiento del deporte, los cuales varían según el contexto económico, político y cultural por el que atraviesan las regiones en el país. De esta manera, los modelos de financiamiento involucran de forma parcial o total los recursos que puedan aportar el Estado y la empresa privada.

- ✓ La financiación de los eventos deportivos lo hace en su mayoría el Estado

y unas pocas empresas privadas interesadas en los deportes de masas. Frente a esto, podemos decir que no existe un sistema claro de incentivos para que la empresa privada participe más activamente en el patrocinio del deporte nacional en su conjunto.

En el contexto nacional el deporte artículo del 52 de la constituyente del 91[170] . Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará las organizaciones deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas. La preceptiva fue desarrollada por el legislador en la ley 181 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".

Leyes del sector deportivo en Colombia. Leyes y decretos que amparan el sector deportivo En Colombia[171], encontramos un desarrollo legislativo, a partir de la ley 39 de 1903, en efecto, fue la primera norma establecida en el código escolar sobre educación física. Trata de la enseñanza en general de la educación física y alude a la corrección en el vestir y el aseo de los niños, enseña a guardar posición natural correcta. Determina las horas destinadas a la recreación favorable a los niños.

El decreto 491 de 1904 reglamenta la ley 39 sobre la instrucción pública. Ley 80 de 1905 Crea la comisión nacional de educación física y las funciones para dirigir el deporte nacional, las asociaciones deportivas, las plazas de deporte, la

[170] Ministerio de justicia. Artículo 52 del 91 de la constitución de Colombia. Disponible [en línea]. http:// www.suin- juriscol.gov.co /viewDocument.asp ?id=1687988.

[171] Juan, Gutiérrez; Rodrigo, arbolea. Contexto Social y Marco Legal del Deporte. Disponible [en línea]. < http://evirtual.lasalle.edu.co/ info_basica/ nuevos/guia/GuiaClaseNo.3.pdf> Editorial kinesis.2004. Antioquia.p.8

proyección y práctica del plan nacional de educación. Crea la sección de educación física en el ministerio de instrucción pública y las comisiones departamentales de educación física, con fines de fomento en salud, recreación física, mejoramiento de energía mental y educación del carácter. [172]

Resolución 52 de 1927 establece el plan nacional de capacitación de docentes, por medio de la misión pedagógica alemana encabezada por el profesor Hans Huber. Decreto 710 de 1928 Fija pensum de educación. Es el primer programa de educación física en el sector educativo. Decreto 662 de 1932 Establece los torneos nacionales de educación física. Decreto 1734 de 1933 Establece la obligatoriedad de la educación física en todos los establecimientos educativos.

Ley 12 de 1934 Crea la dirección nacional de educación física en el ministerio de educación nacional Decreto 1528 de 1936 Crea el instituto nacional de educación física, dependiente de la dirección nacional de educación física. Nace la formación académica y científica del recurso humano para dirigir el deporte y la recreación. Decreto 173 de 1937 Fija los programas de estudio del instituto nacional de educación física y establecen los centros de interés. Se crearon 16 centros, donde su contenido versaba sobre la educación física y su incidencia en la cultura, la conducta humana, la vida intelectual, afectiva, activa, psicológicos, juego y sicología, filosofía y sus métodos, pedagogía infantil y política escolar.[173]

Entidades y organismo deportivos en Colombia. La Resolución 46 de 1938 Establece requisitos para profesores de educación física. Decreto 2216 de 1938 Reglamenta la organización del deporte en el país. Decreto 275 Art. 3 de 1938 Decreta la obligatoriedad de la educación física en todos los establecimientos, tanto públicos como privados. Decreto 868 de 1939 incorpora el instituto nacional

[172] Ibid.p.6.
[173] Ibid.p.6.

de educación física a la Universidad Nacional. [174]

Decreto 1391 de 1939 Crea las ligas deportivas constituidas por clubes y comités deportivos municipales. Decreto 166 de 1942 Se crea en la escuela normal superior la sección de educación física para formar los profesores de educación física. Decreto 738 de 1942 Establece día o fiesta de la juventud – 19 de julio de cada año. Decreto 2893 de 1945 Establece 3 horas semanales de educación física para colegios de bachillerato. Decreto 29 de 1945 Establece plan de estudios para las escuelas normales y establece 3 horas semanales de educación física por curso. Decreto 2166 de 1951 Suspende el funcionamiento de las comisiones nacionales y departamentales de educación física y delegó las funciones a las secretarías de educación departamentales. [175]

Decreto 1637 de 1960 Crea el consejo nacional de educación física, dependencia del ministerio de educación nacional para acordar y recomendar la política nacional de educación física. Decreto 045 y 2177 de 1962 establece llaves de estudio para secundaria, 2 horas semanales para educación física. Decreto 1710 de 1963 Programas de educación básica primaria, 4 horas semanales de educación física. Decreto 957 1966 Aumenta la intensidad horaria de educación física, de 2 a 3 horas semanales. [176]

Resolución 4127 de 1966 Crea comisión en el ministerio de educación para elaborar propuestas oficiales de educación física, con base en el decreto 045 de 1952 Decreto 958 de 1966 Organiza el consejo nacional de educación física y crea consejos departamentales de la misma. Resolución 2011 de 1967 Adapta oficialmente los programas de educación física. Leyes 1ª, 47 y 49 de 1967 Crean

[174] Ibíd., p. 12.
[175] Ibíd., p. 12.
[176] Ibíd., p. 12.

los gravámenes a los cigarrillos, licores, espectáculos públicos y asignan fondos para los juegos PAA de Cali 1977.[177]

Decreto 2743 de 1968 Crea a Coldeportes y le asignan las funciones de la dirección nacional de educación física, de las comisiones nacional y departamental de educación física. Crea el consejo nacional de la juventud del deporte. Decreto 1962 de 1969 Establece la enseñanza media diversificada en el país, se crean los INEM. Decreto 893 de 1969 Crea las juntas administradoras departamentales de deportes para administrar los impuestos creados por las leyes 1° de 1967, 47 de 1968 y 49 de 1967. Decreto 1387 de 1970 Reglamenta la organización deportiva del país. Decreto 080 de 1974 deroga el decreto 045 de 1962 y dicta otras disposiciones sobre educación física. [178]

Decreto 088 de 1976 Estructura el sistema educativo y se reorganiza el ministerio de educación nacional. Decreto 1419 de 1978 Señala normas y orientaciones básicas para la administración curricular en los niveles de educación preescolar, primaria, secundaria y media vocacional e intermedia profesional. Decreto 239 de 1983 establece las jornadas recreativas y culturales en los establecimientos del país. Ley 49 de 1983 Organiza las juntas administradoras y juntas municipales. [179] Ley 50 de 1983 Otorga facultades extraordinarias al presidente de la república para orientar, reglamentar, supervisar y estimular el deporte, la educación física y la recreación en todo el territorio nacional. Establece normas para la coordinación y administración por parte de Coldeportes y el ministerio de educación nacional de la educación física. Decreto 3115 de 1984 Crea la escuela nacional del deporte, su función es preparar entrenadores de los diferentes deportes. Decreto 839 de 1984 reglamenta la ley 49 de 1983 Decreto 2845 de 1984 establece la organización del

[177] Ibíd., p. 9.
[178] Ibíd., p. 9
[179] Ibíd., p. 9

deporte, la educación física y la recreación. Crea la comisión nacional de educación física y crea el comité nacional de recreación.[180]

Decreto 3158 de 1984 establece normas de funcionamiento para clubes profesionales. Decreto 1002 de 1984 Establece el plan de estudios para la educación preescolar, primaria, secundaria y media vocacional de la educación formal en Colombia. Decreto 380 de 1985 Reglamenta el 2845 de 1984. Decreto 1057 de 1985 Reglamenta el decreto 3158 de 1984. Decreto 1421 de 1985 Reglamentario de decreto 2845 de 1984 en lo referente al código disciplinario. Decreto 2225 de 1985 Reglamenta el 2845 en lo referente a la participación de niños de 12 años en eventos deportivos. Decreto 1576 de 1985 Estructura a Coldeportes y la división de la educación física y formación deportiva. Decreto 515 de 1986 Crea el sistema colombiano de educación física. Ley 49 de 1993 establece el régimen disciplinario del deporte. Ley 115 de 1994 expide la ley general de educación.[181]

Ley 81 del 95. El deporte ha ayudado con problemas sociales fuertes como la drogadicción el alcoholismo la obesidad entre otras por eso los políticos expidieron la ley 181 de 1995. Son derechos fundamentales de los niños: La vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separada de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás." Esta ley después se daría para todas las edades.[182]

Por esta ley se crea el sistema nacional del deporte que fomenta el

[180] Ibid., p. 10
[181] Ibid., p. 10
[182] Ibid., p. 10

aprovechamiento del tiempo libre y la educación física con varios artículos importantes como Tal como lo indica la ley en su Art. 2º, uno de los objetivos especiales de ésta es la creación del Sistema Nacional del Deporte, definiéndolo en el Art. 46º como "el conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física".

Con el objetivo principal de "generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos". Art. 47.[183]

De igual manera, traza en el Art. 48 entre otros objetivos que le corresponden al Sistema Nacional del Deporte, el deber de establecer mecanismos que permitan el fomento, masificación, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la integración funcional de los organismos, procesos, actividades y recursos del sistema; al igual que implantar un conjunto normativo armónico que regule, controle y vigile su cumplimiento; también le corresponde organizar y establecer las modalidades y formas de participación comunitaria que aseguren los principios de participación ciudadana.[184]

Organismo de control: El Sistema Nacional del Deporte no es más que la aglutinación de los diferentes organismos públicos, privados y mixtos, que de una u otra forma desarrollan la participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre,

[183] Ibíd., p. 14.
[184] Ibíd., p. 14.

la educación extraescolar y la educación física de todos los individuos.[185]

La ley 181 de 1995 consideró en su momento, cuales organismos hacían parte de este sistema (Art.50) y el nivel jerárquico correspondiente a cada uno de los integrantes (Art.51); señalando al Ministerio de Educación Nacional como el organismo de mayor jerarquía, el cual tenía a su cargo el fomento, la planificación, la organización, la coordinación, la ejecución, la implantación, la vigilancia y el control de la actividad del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física; actividades que desarrollaba por conducto del Instituto Colombiano del Deporte COLDEPORTES.

Con la expedición del decreto 1746 en junio de 2003 emanado del Ministerio de Cultura, se modifica la ley del deporte, en el sentido que adscribe al Ministerio de Cultura el Instituto colombiano de Deportes COLDEPORTES, en aras de la racionalización, organización y funcionamiento de la Administración pública, por considerar que "el deporte en sus distintas manifestaciones hace parte de la identidad nacional y de los valores culturales de la nación, en consecuencia hace parte de la cultura nacional".[186]

[185] Ibid., p. 11
[186] Ibid., p.11

TABLA 17: Matriz del entorno jurídico.

Variable	A/O	A/M	Am	om	OM
Ley 181 del 95	O				X
Leyes que favorecen el deporte	O				x
Entidades y organismos deportivos	A		X		
Control normativo	O			X	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

TABLA 18: Evaluación integrada del análisis externo Organización: Leones del Sur

VARIABLES CLAVES	RELACION DEL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ubicación geográfica de Cali	El sector deportivo en la ciudad tiene varias ventajas como la infraestructura y la cultura deportiva de Cali.	En la última década la alcaldía de la ciudad ha hecho grandes inversiones para el sector Deportivo.	El impacto es positivo debido a que da la oportunidad a la organización de usar la infraestructura deportiva de la ciudad.
Clima y biodiversidad	Muchos eventos deportivos son al aire libre y Cali no cuenta con el mejor alcantarillado del país, lo cual es una desventaja.	El fenómeno del niño y de la niña ha afectado el curso de varios torneos deportivos debido a que deja sin uso las canchas.	Es un impacto negativo debido a que se postergan entrenos y torneos deportivos por las fuertes lluvias que se presentan en Cali.
Contaminación ambiental y posibilidad sísmica	Una de las cosas que ayuda a minimizar esto es el deporte en cuanto a las posibilidades sísmicas son eventos naturales posibles	El mio, la cicla salir a correr, los días de pico y placa ayuda a la reducción de contaminación ambiental esto se implementa en el país.	La afecta negativamente debido a que cada vez la contaminación es mayor, pero esto le permite a la empresa educar a los niños.
Importancia de la capital del valle del cauca.	Es importante que la escuela este en la ciudad debido a la inversión del estado, en los eventos deportivos y en infraestructura	Cali es la capital del deporte en Colombia y se ve en su infraestructura y sus instalaciones deportivas.	Es importante contar con la infraestructura adecuada para el uso deportivo lo cual es un valor agregado de Cali.

VARIABLES CLAVES	RELACION DEL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Mortalidad infantil	Es una amenaza para la escuela de futbol y la sociedad los altos índices de mortalidad infantil	Es una amenaza para la escuela de futbol y la sociedad los altos índices de mortalidad infantil	Es un impacto directo debido a que los clientes son los niños y jóvenes de la ciudad
Población de niños en el caney	Debido a que la población del barrio está en aumento las escuelas de futbol deben de estar preparadas para atender las nuevas demandas de niños	Debido a que la población del barrio está en aumento las escuelas de futbol deben de estar preparadas para atender las nuevas demandas de niños	Es una oportunidad para que la empresa Leones del sur crezca y obtener más mercado en el sur de la ciudad de Cali.
Ubicación y barrio de la organización	En el sector deportivo es importante que el barrio tenga una excelente ubicación para la inversión tanto pública como privada.	En el sector deportivo es importante que el barrio tenga una excelente ubicación para la inversión tanto pública como privada.	El impacto es positivo debido a que se ha tenido el apoyo de la comunidad y de la alcaldía para que la escuela.
Escolaridad	Si los niños no tienen escolaridad es más complejo que se formen en el deporte.	Es positivo debido a que la inversión en educación está en aumento, pero hay falencias.	Es una oportunidad debido a que la escuela deportiva es un complemento del colegio.

VARIABLES CLAVES	RELACION DEL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tendencias Deportivas.	A pesar de que hay mucha variedad de deportes el futbol es el deporte más influyente del país y es el para las escuelas deportivas un gran negocio.	Los estudios demuestran que hay variedad de deportes en la ciudad, pero el más influyente es el futbol, el cual genera altos ingresos al deporte.	Esto es una ventaja debido a que le permite a la empresa asociarse con grandes equipos de futbol como el deportivo Cali o Nacional.
Importancia del deporte para la sociedad.	En el sector deportivo el futbol es uno de los deportes que más influye ayudando a muchos jóvenes de la ciudad a salir de sus problemas sociales.	Los índices de pobreza y desigualdad social en la ciudad son críticos lo cual hace que el deporte sea una vía de escape para estos problemas.	Ayudar a que la sociedad sea mejor tiene sus beneficios debido a que varias fundaciones donaran recursos y el estado y los inversionistas estarán satisfechos.
Deporte y salud.	Los estudios hechos por la Univalle demuestran la importancia del deporte para la salud de los caleños	La tendencia en la ciudad es hacer deporte y estar FITT lo cual crea una cultura hedonista hacia la belleza.	Es una ventaja para la empresa prestar servicios deportivos no solo la escuela de futbol sino el GYM fitness al aire libre.
Políticas sociales de deporte	Cali ha tenido grandes inversiones los últimos años en el deporte.	Se ve el reflejo de las políticas en los cambios sociales y la infraestructura de CALI.	Es un impacto positivo debido a que estas políticas promueven al deporte.

VARIABLES CLAVES	RELACION DEL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
PIB.	El sector deportivo en Colombia no representa mucho en el PIB en comparación con otros países, pero los otros sectores que se relacionan con el deporte si como lo es Turismo, hoteles.	En los otros países el deporte tiene un mayor peso en la economía y los deportistas son reconocidos de una mejor manera, lo cual hay que hacer cambios.	Es neutro debido a que Cali y Colombia está en recesión prácticamente, pero en los últimos años salen de Cali salen grandes deportistas.
IPC.	Los insumos están muy costosos y los salarios no aumentan proporcionalmente a estos, lo cual es desfavorable porque no permite invertir en el sector.	El deporte es promovido en las escuelas por la ley 81 pero debido a los problemas sociales y con los maestros por ejemplo el paro de profesores esto es una amenaza.	Es una desventaja debido a que, si el estilo de vida y las cosas se colocan más caras, la gente no va a invertir en deporte y recreación y no van a ver esto como un estilo de vida.
Presupuesto al deporte en Cali.	Este es un punto a favor para el sector debido a que se ven las inversiones en la infraestructura	El presupuesto deportivo en la ciudad es alto y esto se ve en su infraestructura, pero falta apoyo a los deportistas.	Es una ventaja porque se pueden hacer convenios y clúster que permitan crecer.
Representación económica del deporte para la ciudad.	Es competente, pero falta inversión social.	Las tendencias son inversiones a las instalaciones no a los niños.	Es una ventaja tener calidad en los complejos deportivos.

VARIABLES CLAVES	RELACION DEL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Política deportiva.	Genera Progreso y competitividad debido a que se le apunta al deporte.	Las políticas tratan de mejorar las condiciones sociales atreves del deporte.	Es un impacto positivo debido a que se puede generar valor social.
Inversión pública y privada en el sector.	A comparación con países europeos y la USA falta inversión porque talento hay y se ve demostrado en la elite de deportistas que en estos momentos representa al país.	Se ve una tendencia globalizada los clubs deportivos. Están invirtiendo en las canteras (inferiores) debido a que ahí está el futuro de sus instituciones deportivas.	Positivo debido a que es una oportunidad para crecer y tener inversionistas, en este momento hay la posibilidad de vender acciones de Leones del Sur a un corredor de bolsa de la USA que contacto al gerente.
Políticas y programas deportivos.	Beneficios crecimiento, Incentivos, contratos	Debido a estas políticas la organización ayuda al desarrollo social con el deporte en la comunidad.	Es un impacto positivo porque permite ayudar a incluir socialmente a los niños vulnerables.
Política Nacional de deporte.	Crecimiento y competitividad.	Se ve la inversión pública en la infraestructura.	Es un impacto positivo por la inclusión social que se hace.

VARIABLES CLAVES	RELACION DEL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Ley 181 del 95.	Crecimiento, Del sector deportivo debido a su promoción en varios entornos sociales.	La disminución de obesidad, la oportunidad que genera el deporte para salir adelante se ve en el país un ejemplo es Nairo Quintana.	Es positivo por que incentiva a las prácticas deportivas y se genera una ley para que se cumplan las condiciones debidas para estas.
Leyes que favorecen el deporte.	Oportunidad comercial y facilita los negocios	Estas leyes han promovido el deporte en el país. Y en la ciudad de Cali lo cual es una ventaja para los clubs deportivos.	Es favorable contar con leyes que incentiven al sector donde la empresa está ubicada debido a que esto le permite crecer.
Entidades y organismos deportivos.	Oportunidad y conexiones.	Las filiales son una de las oportunidades que tiene el club para crecer. También los programas que hace con el estado.	Es una gran oportunidad conocer las organizaciones deportivas y hacer nuevos negocios con estas.
Control normativo	Irregular y con problemas de sectorización y regionalismo.	Por culpa de la corrupción muchos de los recursos nunca llegan a su destino.	La empresa y la sociedad en general se ven afectadas por este problema.

Fuente:Elaboración propia con base al libro Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas de Benjamin Betancourt.

5.8. ESTADO DEL SECTOR DEPORTIVO EN COLOMBIA:

La ciudad de Cali ha contado con grandes inversiones a la infraestructura deportiva y proyectos de grandes magnitudes como los juegos mundiales en el 2013 con una inversión de $43580 millones en colaboración de Coldeportes, escuela nacional de deporte, municipio y gobernación.[187]

Estos resultados tan positivos han llevado a las autoridades municipales a gestionar que Cali se convierta en Distrito Deportivo de Colombia para continuar en la mira mundial como una ciudad idónea para la práctica deportiva de alto nivel. "Este es un esfuerzo en el que están trabajando los Congresistas del Bloque Regional y Parlamentario en conjunto con la Alcaldía de Cali. Actualmente se está definiendo si será a través de un acto legislativo o un proyecto de Ley; pero hay un compromiso total de todos los actores involucrados para que Cali logre ser Distrito Deportivo de Colombia y con ello obtener principalmente mayores recursos de la Nación para la inversión en el deporte y la recreación", indica la secretaria del Deporte de la ciudad, Clara Luz Roldán. Por ahora, la Administración Municipal está trabajando en conjunto con las ligas deportivas existentes para estructurar un proyecto y conformar una corporación pública que vele porque los escenarios actuales sean auto sostenible. [188]

Hoy en día Cali tiene 481 espacios públicos: 21% parques, 79% escenarios deportivos destinados al deporte y recreación. En la más reciente encuesta de Cali Cómo Vamos el 46% de los caleños respondió que prefería los parques para hacer deportes.

Por esta razón, se ha adecuado los parques con juegos biosaludables, especies

[187]Cámara de comercio de Cali disponible [en línea]. < http:// www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/capital-deportiva/>.

[188] Ibid., P.1

de gimnasios al aire libre. Hemos también trabajado con la Secretaría de Gobierno iluminándolos con luces blancas y que no terminen siendo foco de inseguridad.[189]

Los estudios en Colombia sobre el sector del deporte son bastante escasos, en el nivel regional, para el caso de Antioquia, se desprenden sólo algunas experiencias en este campo. Una de ellas está asociada con la investigación titulada "Caracterización económica del deporte en Antioquia y Colombia: 1998-2001" financiada por el Instituto de Deportes de Antioquia-Indeportes. Este trabajo se convirtió en el primer intento por abordar la relación entre economía y deporte en el caso del Departamento de Antioquia, tanto a nivel teórico como empírico (Mesa, 2003).[190]

5.8.1. El deporte en la economía.

En el trabajo en mención, con vistas a caracterizar el deporte como un sector económico, se utilizó la metodología de "incidencia económica", que pretende medir el peso del deporte a partir del análisis de variables macroeconómicas. En este sentido, al tratar de evaluar el deporte en la actividad económica del Departamento de Antioquia, se encontró que sólo alcanzó a representar, para el periodo 1998-2000, el 0.68% del PIB de servicios y 0.13% del PIB total de Antioquia. [191]

Para el cálculo del PIB, se utilizó la metodología de sumar los ingresos recibidos por el deporte: los ingresos corrientes de la Nación destinados para el renglón deporte en los municipios del Departamento de Antioquia, más los ingresos de Indeportes Antioquia, los ingresos generados por las ligas deportivas y los

[189] Cali la capital deportiva: http://www.elpais.com.co/cali/por-que-continua-siendo-la-capital-deportiva-de-colombia.html
[190] Ibid., p.1
[191] Ibid., p.1

orientados al de- porte de las cajas de compensación familiar Comfama y Comfenalco. Se excluyeron de este cálculo las empresas, el deporte profesional, los gimnasios y el sector de la educación, los cuales también tenían un rubro de sus ingresos destinado a deporte.[192]

Siguiendo esta línea, y gracias al apoyo de Indeportes Antioquia, se registra la segunda experiencia de investigación en este campo con el trabajo "Impacto económico de los juegos deportivos departamentales 2004: el caso de Santa Fe de Antioquia" Este estudio tenía como objetivo central valorar el origen y destino de los recursos utilizados en el desarrollo de los juegos realizados en la ciudad mencionada. Así mismo, intentaba mostrar el efecto económico que sobre la actividad productiva del municipio de Santa Fe de Antioquia tuvo el desarrollo de este evento.[193]

Una de las principales conclusiones, de acuerdo con los datos suministrados por 36 municipios del departamento en cuestión, fue que los juegos deportivos departamentales en 2004 representaron un valor de 3,004 millones de pesos colombianos en gastos y 2,444 millones de pesos colombianos por las fuentes que dieron origen a los recursos. De igual forma, se pudo comprobar que los municipios que más invirtieron en el proceso de preparación de dichas competencias fueron los que mejores resultados deportivos alcanzaron, como fue el caso de Medellín, Apartadó, Turbo, Chigorodó y Envigado.[194]

Por otra parte, el impacto social de estos juegos fue muy positivo en todas las

[192]Tesis del profesor medina: sector deportivo: disponible en < http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YWTiTA54uDIJ:bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7594/1/CB-0494489.pdf+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=co>.
[193] Ibid., P.40
[194] Ibid., p.40

subregiones del departamento. En la mayoría de ellas, este evento contribuyó al fortalecimiento de la política de paz y convivencia y se convirtió en una estrategia para el mejor aprovechamiento del tiempo libre.

Para el caso del municipio sede, la actividad económica se vio impulsada por el evento, así, los sectores más dinámicos fueron el comercio (representado en hoteles y restaurantes, alimentos y bebidas, lugares de entretenimiento nocturno y almacenes y droguerías), las comunicaciones y el transporte. El uso de la capacidad instalada de los lugares comerciales se incrementó en 5.7% con respecto a un fin de semana normal. El nivel de empleo aumentó en 22.1% nuevamente en comparación con un fin de semana normal, mientras que el consumo y la inversión crecieron 19% y 15.8%, respectivamente.

5.8.2. Programas que incentivan el deporte en cali.

La alcaldía con participación de las juntas de acción comunal y la secretaria de deporte La Secretaría de Deporte y Recreación de Cali, a través de su programa de Centros de Iniciación y Formación Deportiva (CIFD), aporta un espacio gratuito de desarrollo físico para niños a partir de los 5 años. Esta iniciativa, se ha convertido en un alivio para ellas, padres en general y para los 36 mil chicos que, en Cali, atienden estas clases. Esto es un incentivo para que los niños de diferentes zonas de la ciudad puedan acceder al deporte de manera gratuita y profesional alejándose de varios problemas sociales que hay en la ciudad de Cali como la violencia, delincuencia común y los problemas de drogadicción que tocan a la juventud no solo de la ciudad de Cali sino de todo el país. [195]

Desde hace nueve años los Centros de Iniciación y Formación Deportiva (CIFD),

[195]Cali la capital deportiva. Disponible [en línea]. : http://www.elpais.com.co/cali/por-que-continua-siendo-la-capital-deportiva-de-colombia.html citado 21 de julio 2017.

conforman un programa bandera de la Secretaría de Deporte y Recreación de Cali. Funcionan en las 22 comunas y los 15 corregimientos de la ciudad y ofrecen un promedio de 32 disciplinas. Las más concurridas son fútbol, fustal, baloncesto, natación, atletismo, voleibol y patinaje. Algunos deportes, considerados menos comunes y algo inusuales también son ofrecidos en los CIFD, entre ellos están Ultímate, esgrima, billar, tejo, triatlón y tiro con arco.

Existen varios niveles de formación en las disciplinas. De 0 a 5 años, los pequeños deben realizar su clase en compañía permanente de un adulto. Los siguientes van de 6 a14 años; 14 a 25 años y se está trabajando en la incorporación de programas que abarquen edades de 25 a 65, ya que son muchos los jóvenes que llegando al límite de edad permitida desean continuar con el desarrollo de la actividad deportiva. Como actualmente el país se encuentra en la reconstrucción de la paz con la ayuda de toda su población para la secretaria de deporte es de suma importancia estar en esta integración generando políticas públicas que favorezcan a la ciudadanía[196].

“Es una responsabilidad estratégica que permite incorporar a las prácticas de la gestión pública del deporte la labor de asesoría y consultoría desde una perspectiva que integra los últimos avances en el mundo de las Ciencias del Deporte y los enfoques modernos de gestión organizacional. Esta decisión invita a la confrontación de paradigmas con la consecuente postura a favor o en contra del cambio de enfoques, perspectivas y a las formas tradicionales de Planear, Formular e Implementar Políticas sobre el Deporte, la Recreación, y Tiempo Libre.[197]

[196]Ibid.
[197] Ibid.

5.8.3.El deporte como negocio.

El deporte como negocio según una publicación de portafolio[198] se ha convertido en uno de los grandes negocios en el mundo y ha evidenciado un importante crecimiento económico. Miles de empresas tienen en él su fuente principal de ingresos. Según estudios realizados por Plunkett Research, el valor de la industria del deporte mundial en 2014 fue de 1,5 billones de dólares. Esta cifra es equivalente al total de las exportaciones de los Estados Unidos en un año y a tres veces la economía colombiana en el mismo periodo.

De acuerdo con la revista Forbes, el equipo de fútbol Real Madrid tiene un valor de mercado de 3,4 billones de dólares y según Deloitte, los ingresos del mismo equipo fueron de 540 millones de euros en 2014, ubicándolo como el club de fútbol más rentable del planeta. La recientemente denominada 'pelea del siglo' entre Floyd Mayweather y Manny Paquiao tuvo un costo de 1.000 millones de dólares.Solo los 10 deportistas mejor pagados en 2014 sumaron más de 600 millones de dólares. Por su parte, el deporte colombiano no se queda atrás.[199]

La selección Colombia de fútbol se ubicó en el decimotercer lugar de los equipos más valiosos del Mundial de Fútbol Brasil 2014, medido en el valor de los pases de cada jugador. El combinado nacional valía 259 millones de dólares según datos de 'Statista'. El valor de las 32 selecciones fue de más de 6 billones de dólares. Según Forbes, Falcao García recibe ingresos por 35 millones de dólares al año y el valor de la compra de James Rodríguez por parte del Real Madrid fue de 80 millones de euros. Como puede evidenciarse y distinto a lo que pudiera creerse, la administración deportiva no es un juego y por el contrario implica negocios de gran

[198]Portafolio. Negocios disponible [en línea]<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/deporte-negocio-rentable-31298>. Citado el 8 de agosto de 2017.
[199]Ibid.

escala que mueven billones de dólares cada año.[200]

No por nada las principales empresas de bienes y servicios se relacionan con el deporte en el mundo. Empresas como Coca– Cola, Fly Emirates, Vodafone y BBVA, por citar algunas, son grandes patrocinadoras de eventos deportivos. Igualmente, empresas como los clubes de fútbol, los gimnasios, las asociaciones deportivas son empresas multimillonarias. La necesidad de formarse en gestión del deporte a alto nivel es más que nunca una gran oportunidad de crecimiento profesional.[201] En Colombia las organizaciones y entidades deportivas se organizan de la siguiente forma:

[200] Ibid.
[201] Ibid.

TABLA 19: Empresas del sector deportivo

Tipo de empresa	Objetivo	Servicio prestado	Propietario	Forma jurídica	Frecuencia actividad	Localización mercado	Naturaleza del servicio
COLDEPORTES NACIONAL	Ente rector Promotor del deporte Nacional	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	publico	Entidad mixta	Continua	Nacional internacional	Multiservicio
COLDEPORTES NACIONAL	Ente rector Promotor del deporte Nacional	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	publico	Entidad oficial	Continua	Nacional internacional	Multiservicio
Entes deportivos departamentales	Promoción del deporte departamental	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	publico	Entidad oficial	Continua	Nacional internacional	Multiservicio
Entidades municipales	Promoción del Deporte municipal	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	publico	Entidad oficial	Continua	Nacional internacional	Multiservicio
Comité olímpico colombiano	Promoción del comité olímpico	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	Mixta	Entidad mixta	Cíclica	Nacional internacional	Multiservicio
Federaciones deportivas	Promoción de cada deporte en especifico	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	Mixta	Entidad mixta	Cíclica-Continua	Nacional internacional	Multiservicio
Ligas deportivas	Promoción de cada deporte especifico a nivel departamental	Organización, legislación Cofinanciación deportiva	Mixta	Entidad mixta	Cíclica-Continua	Nacional internacional	Multiservicio
Clubes Deportivos	Promoción de cada deporte a nivel municipal	Organización, legislación Cofinanciación competencia deportiva	Privado	Entidad privada	Cíclica-continua	Nacional internación	Multiservicio

Fuente: elaboración con base a información de pagina web de coldeportes nacional.

5.8.4. Organización jerárquica del sistema deportivo publico en colombia:

El ministerio de cultura formula, coordina, ejecuta y vigila la política de Estado en materia deportiva.[202]

- ✓ Instituto Colombiano del Deporte COLDEPORTES: Máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte.

- ✓ Entes Deportivos Departamentales: adoptan las políticas, planes y programas que establezca COLDEPORTES y el gobierno nacional.

- ✓ Entes Deportivos Municipales o Distritales: Proponen el plan local del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, efectuando seguimiento y evaluación con la participación comunitaria. Programan distribución de recursos. Tiene a cargo la administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos.

Organismo privado

- ✓ Comité Olímpico Colombiano: Coordina el deporte asociado a nivel nacional e internacional en lo atinente al deporte competitivo y de alto rendimiento, así como la formación del recurso humano del sector.

- ✓ Comité Paraolímpico Colombiano: Coordina el deporte asociado de las

[202]juan, Gutiérrez. 2014, contexto social y marco legal del deporte. Disponible [enlínea]. http:// viref.udea.edu.co /contenido/menu_ alterno/ apuntes/ac49-contexto.pdf.

personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales en el ámbito nacional e internacional.

- ✓ Federaciones Deportivas Nacionales: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de un deporte y sus modalidades a nivel nacional.

- ✓ Ligas Deportivas: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de un deporte con sus modalidades, dentro del ámbito territorial de su Departamento o Distrito Capital.

- ✓ Asociaciones Deportivas Departamentales: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de varios deportes o modalidades deportivas en su jurisdicción.

- ✓ Clubes deportivos: Fomentan y patrocinan la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en su Municipio. Clubes Promotores: Fomentan y patrocinan la práctica de varios deportes. Clubes Profesionales: Fomentan y patrocinan la práctica de un deporte, mediante contraprestación económica a sus deportistas.[203]

Las demás entidades de carácter público, privado o mixto que hacen parte del Sistema, concurren al nivel jerárquico correspondiente a su propia jurisdicción territorial y ámbito de actividades.

[203] Ibid

5.8.5. Funciones del sistema nacional del deporte[204].

Permitir el acceso de la comunidad a la formación, fomento y práctica del deporte, recreación, aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, a través de las actividades que despliegan las entidades públicas y privadas que hacen parte del sistema en sus diferentes manifestaciones, tales como: [205]

- ✓ Deporte formativo: Su finalidad es la de contribuir al desarrollo integral del hombre. Se imparte principalmente en el sector educativo formal y no formal, en programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva y semejantes.

- ✓ Deporte social comunitario: Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico. Procura el descanso, la creatividad e integración. Se desarrolla a través de entidades públicas o privadas.

- ✓ Deporte Universitario: Su ejecución opera en los programas académicos y de bienestar universitario, como complemento de la educación superior.

- ✓ Deporte Competitivo: Lo comprenden los eventos y torneos que permiten lograr un nivel técnico calificado. Corresponde a los organismos que hacen parte del deporte asociado, tales como, clubes, ligas y federaciones.

- ✓ Deporte de alto rendimiento: Comprende la práctica deportiva con procesos integrales orientados al perfeccionamiento de las cualidades y

[204] Ibid
[205] Ibid. p. 13.

condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante adelantos tecnológicos y científicos.

- ✓ Deporte aficionado: El que se realiza sin contraprestación económica para los jugadores.

- ✓ Deporte profesional: Admite la remuneración de sus competidores.

- ✓ La recreación: Es la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento en forma dinámica, que permite al individuo el disfrute y desarrollo de sus potencialidades de manera libre.

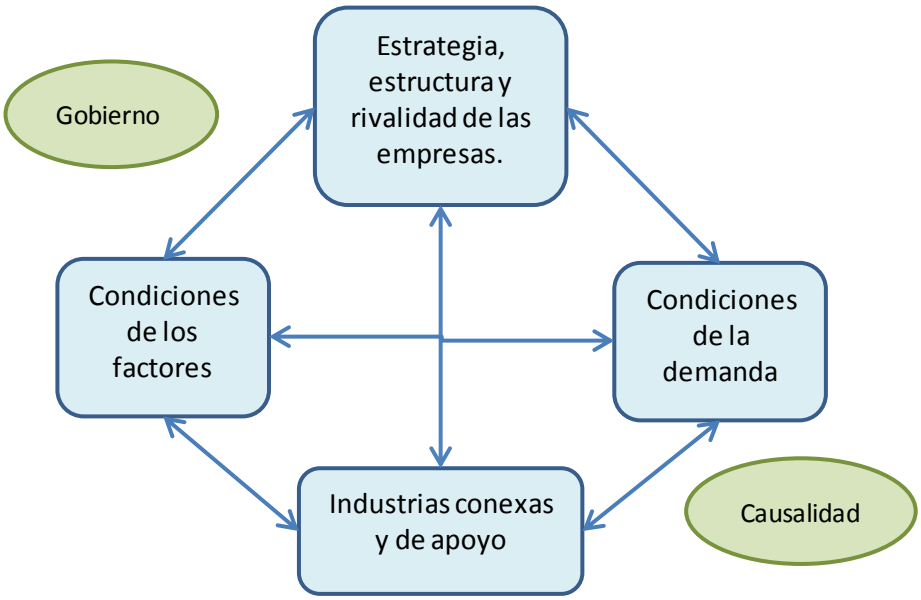
- ✓ El aprovechamiento del tiempo Libre: Es el uso constructivo que cada ser humano hace de su tiempo de manera individual o colectiva, con fines de descanso, diversión, socialización, creatividad y desarrollo personal, entre otros.

6. APLICACIÓN DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER PARA EL SECTOR DEPORTIVO.

Se plantea con el fin de entender la posición competitiva del sector deportiva en el ámbito local. Lo anterior permitirá de igual forma, establecer la capacidad de la organización de mantener ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Se realiza desde el análisis de 4 Factores de Competitividad que son: 1. Condiciones de los Factores 2. Proveedores e industrias de Apoyo 3. Condiciones de la Demanda 4. Estrategia, Estructura y rivalidad entre empresas, los cuales se complementan con la influencia del Estado y la Casualidad o Azar. [206]

6.1.DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER.

Figura 10: Diamante Competitivo de Michael Porter



[206] BETANCOURT, Benjamin. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte.2014. p 33

Fuente: PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Estrategia y sociedad. Harvard business review, 2006, vol. 84, no 12, p. 42-56.

En los estudios del profesor Betancourt[207] los pasos para estudiar las herramientas de Porte son:

- ✓ Factores productivos: naturales básicos o avanzados y especializados

- ✓ Clúster o cadena productiva: conglomerados, aglomeraciones, redes empresariales, sectores conexos.

- ✓ Condiciones de la demanda: creación de una demanda interna exigente, para consolidar el carácter competitivo del sector. Luego, la dinámica competitiva permite responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros.

- ✓ Estrategia y estructura de las empresas del sector: la competitividad de un sector en este caso el deporte es la expansión de las estrategias, las prácticas de la administración y los modelos organizacionales predominantes en la región o en el país.

Condiciones de los factores:

Factor básico. [208]Se les denominan así a los elementos que la naturaleza brinda de manera espontánea, en este caso como es un servicio el que presta la empresa no hay factores básicos. Pero la alcaldía está incentivando el sector

[207] BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte.2014. p 33

[208] Betancourt. Óp. cit., Pág. 48.

deportivo con sus planes de deportes lo cual incentiva a la oferta laboral a los profesionales en deporte de la ciudad.[209]

Factores avanzados en Cali. En Cali se presentan varias opciones de formación deportiva como lo son escuelas de futbol, tenis, patinaje, entre otras, las escuelas de futbol más reconocidas en la ciudad de Cali son: la sarmiento lora, Boca junior, Univalle, América de Cali y las filiales que tienen estas en los diferentes barrios de la ciudad.

Pero lo que más afecta la demanda y oferta deportiva en la ciudad son los programas y planes que realiza la alcaldía. Beneficiando a 33 mil niños de la ciudad, con los centros de iniciación y formación deportiva. Ofrece 32 disciplinas y no solo presta el servicio para los niños de la ciudad sino para toda la comunidad como indígenas, desplazados recicladores entre otras personas tratando de hace inclusión social. Estos programas generan empleos en diferentes sectores económicos lo cual es un valor agregado para que el gobierno invierta en el sector.[210]

[209] Plan local de deporte en Cali. Disponible [en línea]. < http://incide.univalle.edu.co/biblioteca/PlanLocaldelDeporte(Cali).pdf>. P.41
[210] Ibid., p.54.

Figura 11: Disciplinas deportivas que ofrece la alcaldía de Cali.



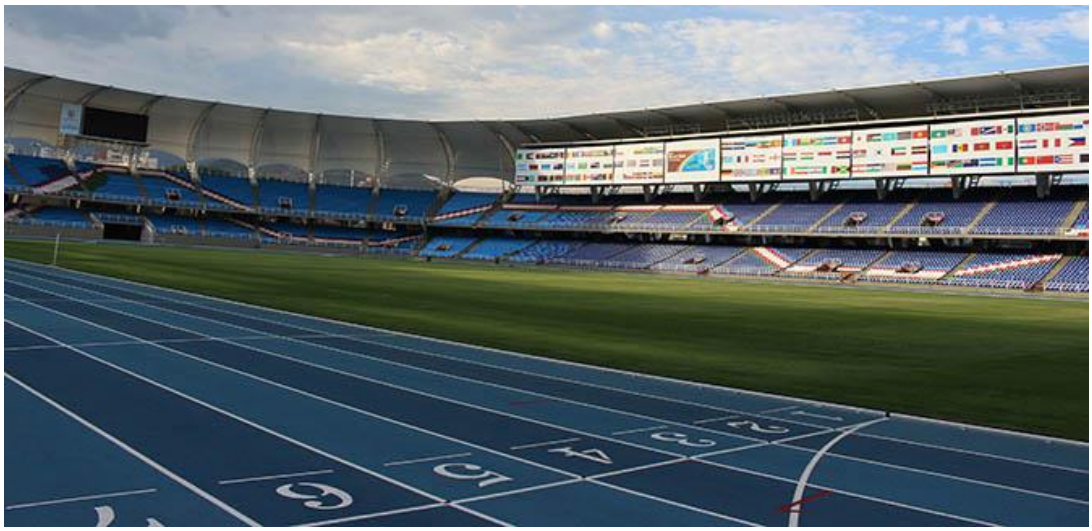
Fuente: alcaldía de Cali, disponible en [línea] http://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones /113373/escuelas_de_iniciacion_y_formacion_deportiva_a_toda_marcha_a_partir_de_marzo/.

Infraestructura de los factores avanzados en Cali. La ciudad cuenta con varios escenarios deportivos, importantes, el cual le ha dado la fama de ciudad deportiva a Cali, por ejemplo, están:

Estadio pascual guerrero.[211]Es el centro deportivo más importante de la ciudad

[211]Escenarios deportivos de Santiago de Cali. Disponible [en línea]. http://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/1067/escenarios_deportivos_de_san

donde juegan el América de Cali y por muchos años jugo el deportivo Cali, ha sido modificado en varias ocasiones debido a la participación de la ciudad en juegos nacionales e internacionales como juegos Mundiales y juegos panamericanos en preparativo del Campeonato del Mundo de Atletismo de Menores de la IAAF 2015, el estadio recibió nuevas adecuaciones en sus sistemas eléctricos y electrónicos, así como la puesta a punto de la pista atlética para recibir el certamen orbital certificado por la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo. Actualmente tiene capacidad para 38.000 espectadores.



Fuente: Alcaldía de Cali. Cali

Coliseo evangelista Mora.[212] Área: 3.586 metros cuadrados Capacidad: 3.340 espectadores Construido para los XII Juegos Deportivos Nacionales y con una capacidad de 4500 espectadores, se caracteriza por tener una estructura en forma de hangar.

En su interior se han vivido grandes torneos de básquet, voleibol, fútbol de salón y tenis de mesa. Recientemente se realizó un mantenimiento general a su cubierta,

---

tiago_de_cali/ . citado en 05 de junio 2017.

[212] Ibíd.

reforzamiento estructural y reformas arquitectónicas, cerramiento perimetral y jardines, además se doto de un nuevo maderamen y tableros electrónicos que garantizan un nuevo latir de tan importante escenario. Con ocasión de los Juegos Mundiales en el 2013, este escenario modernizó todas sus instalaciones, entre ellas la sala VIP, sala de prensa, PMU, baterías sanitarias, accesos y camerinos. Es uno de los escenarios más emblemáticos de la ciudad.



Fuente: Alcaldía de Cali. Cali

Coliseo del pueblo.[213] Fue construido para los VI Juegos Panamericanos de 1971. Ha sido escenario para la realización de importantes eventos como el VII Campeonato Mundial Femenino de Baloncesto en 1975, la Copa de las Naciones de Baloncesto Masculino en 1976, la pelea del título mundial de boxeo entre el colombiano Rodrigo “rocky” Valdés y el argentino Ramón Méndez en 1978, el IX Campeonato Mundial de Baloncesto masculino y el V Panamericano Infantil del Lucha en 1985.Actualmente se encuentra en adecuaciones y puesta a punto para

[213] Ibíd.

ser el escenario principal del Campeonato Mundial de Fútbol Sala de la FIFA Colombia 2016. Aquí se jugarán los partidos de dos grupos y la final**.**

En la ciudad hay más escenarios deportivos con una buena infraestructura. Como el velódromo Alcides Nieto Patiño, patinódromo mundialista, coliseo de billar, etc.

Fuerza de trabajo calificada. Según COLDEPORTES[214] en Colombia hay, aproximadamente, 250.000 personas dedicadas a laborar en las áreas del entrenamiento deportivo, 300.000 en recreación, un número no determinado de instructores en actividad física, juzgamiento deportivo, dirigentes deportivos e instructores de deportes extremos. Igualmente, hay deportistas mayores de 75 años, que han entregado su vida al deporte sin ninguna formación académica. Esto hace necesaria una amplia cobertura en formación profesional, pues en el país existe una gran parte de la población desatendida en este aspecto.

En la ciudad de Cali hay 4 carreras universitarias en la parte deportiva, en las cuales está la universidad del Valle, escuela Nacional del deporte, instituto Antonio José Camacho, y la corporación educativa centro de administración, en el sector deportivo en Colombia solo hay un estudio por echo en el 2001 por indeantioquia:[215] donde muestra la participación de los profesionales en deporte en sus ligas regionales, llegando a la conclusión de que se debe de mejorar los temas de contratación disminuyendo la temporalidad, esto es posible generando políticas en el sector laboral.

[214]Coldeportes. Estudio de caracterización 2005. Disponible [en línea].< http://contratacion.sena.edu.co/_file/procesos/243_7.pdf>. Citado 05 de junio del 2017.

[215]Caracterización económica del deporte en Antioquia (1998-2001). Centro de Investigaciones Económicas ─CIE─ de la Universidad de Antioquia e Indeportes Antioquia.

Aunque la demanda deportiva ha aumentado por las políticas y leyes que benefician al deporte colombiano y porque hoy en día este es tendencia mundial y contar con profesionales en el sector, aumenta la competitividad y valor agregado.

Sectores conexos y cadena productivas. El sector deportivo incentiva a la economía debido a que son muchas las personas que consumen los servicios deportivos en sus tiempos libres, en el sector deportivo hay tres tipos de empleos.[216]

- ✓ Empleos administrativos: es decir los gerentes, administrador, secretarias, entre otras.
- ✓ Empleos deportivos u operativos: personal encargado de la formación y preparación deportiva, como lo son monitores, entrenadores, técnicos, docentes, animadores y deportistas.
- ✓ Empleos de mantenimiento o auxiliare: personal de apoyo y de servicios generales, como son limpieza, utileros vigilantes etc.

Un ejemplo de la participación del empleo en del deporte lo presenta el estudio realizado para el caso antioqueño[217], en el cual la participación de los empleados del deporte en el total de empleados del sector servicios alcanzó en promedio un 1%, entre 1998 y 2000, representando en este mismo período, en promedio, el 0,18% del total de la Población Económicamente Activa,

Algunas de las actividades económicas con que contribuyen los sectores a la oferta de bienes y servicios deportivos son: la construcción de instalaciones

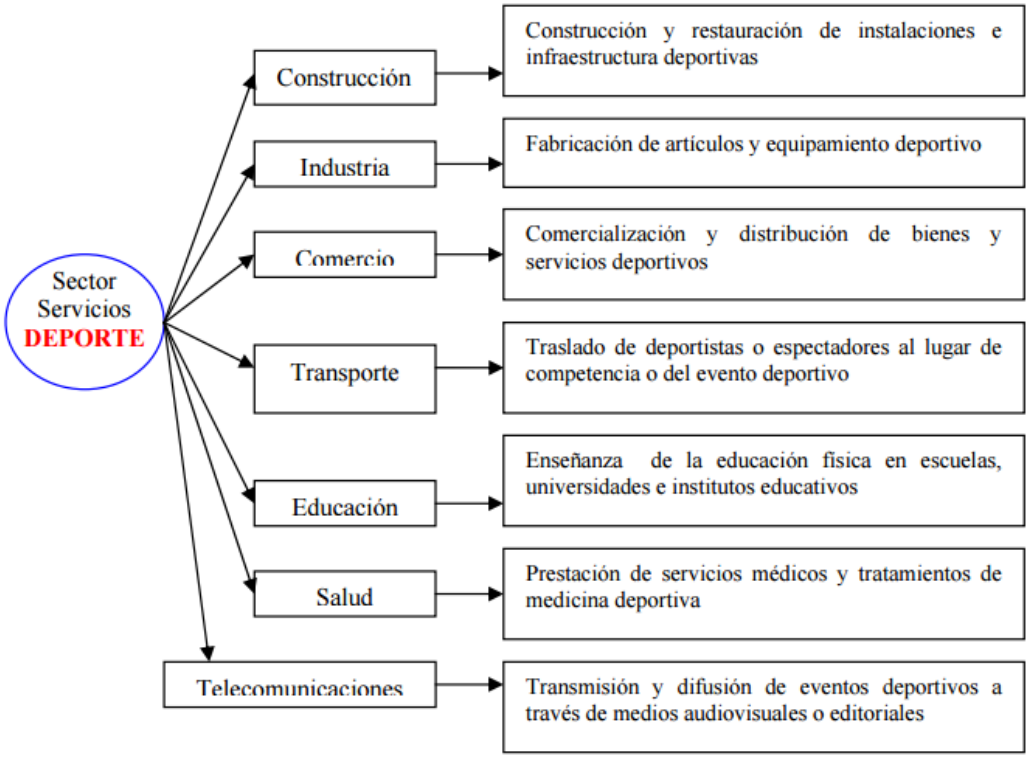
[216] Darío, Espinal, Gustavo, Rincón. diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos, Tesis. 2013. p.16.
[216] Ibid., p. 98.

[217] Ibíd.

deportivas como estadios, placas deportivas y equipamiento deportivo, a cargo del sector de la construcción; la fabricación, distribución y comercialización de artículos deportivos, a cargo de los sectores de la industria, el comercio y el transporte respectivamente; la divulgación de espectáculos deportivos a través de los canales de televisión, de la radio e Internet, a cargo del sector de las telecomunicaciones; la enseñanza de la educación física en escuelas, universidades e institutos públicos y privados, a cargo del sector de la educación; y el servicio que prestan el sector de la salud a través de la medicina deportiva, entre otras.

Dichas actividades deben garantizar, además de las relaciones entre los sectores asociados al deporte, relaciones entre el sector público y privado para la provisión de los bienes y servicios propios del sector, por lo cual la gestión deportiva debe tener un papel preponderante en el desarrollo de la oferta deportiva de un país y contar con empleados competentes para la administración del deporte.

Figura 12: Actividades económicas relacionados con el sector deporte.



Fuente: Tesis del profesor Medina: sector deportivo: disponible [en línea]< http://webcache.googleusercontent.com /search?q=cache:YWTiTA54uDIJ:bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7594/1/CB-0494489.pdf+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=co>.

Cadenas productivas.[218] El deporte incluye una gran variedad de actividades por lo cual es complejo saber bien que produce, como los servicios son la transformación de esfuerzo físico, mental o de productos para medir la actividad deportiva hay que clasificar el deporte en tres tipos el primero es el de **mercadeo:** en cierta forma el deporte puede ser almacenado a través de retransmisiones deportivas y se realizan transacciones de diferentes factores de producción, como deportistas, implementos, entre otros. Para este sector la producción se centra en los "derechos sobre bienes y servicios deportivos" que se generan dentro de cada

[218] Revista económica del Rosario. Universidad del rosario, Bogotá. Junio 2009. Disponible [en línea]. < http://www.scielo.org.co/pdf/le/n72/n72a06.pdf>. P.144.

una de las prácticas deportivas. Atreves de estos derechos se mide la producción.

Estos derechos ayudan a ponerle precio a la demanda y oferta deportiva como lo son los salarios de jugadores, entradas a los espectáculos, salarios de preparadores físicos, salarios de entrenadores y gerentes entre otros. Esta la producción de **no mercadeo** avalado por la ley 29 del artículo 181 de 1995 en Colombia, las cuales son pueden ser sin ánimo de lucro o sociedades anónimas, en la primera el producto es entregado a los consumidores gratis o a precios insignificantes, en la segunda si hay un lucro y los derechos productivos cubre el costo y genera ganancia.[219]

Por último, está el **autoconsumo** está relacionado directamente con el deporte recreativo; ahora bien, la producción en el deporte recreativo es diferente a la que se genera en el competitivo, pues en éste hay una confrontación que luego se convierte en un espectáculo, mientras que el recreativo tiene como finalidad el entretenimiento y el cuidado de la salud.[220]

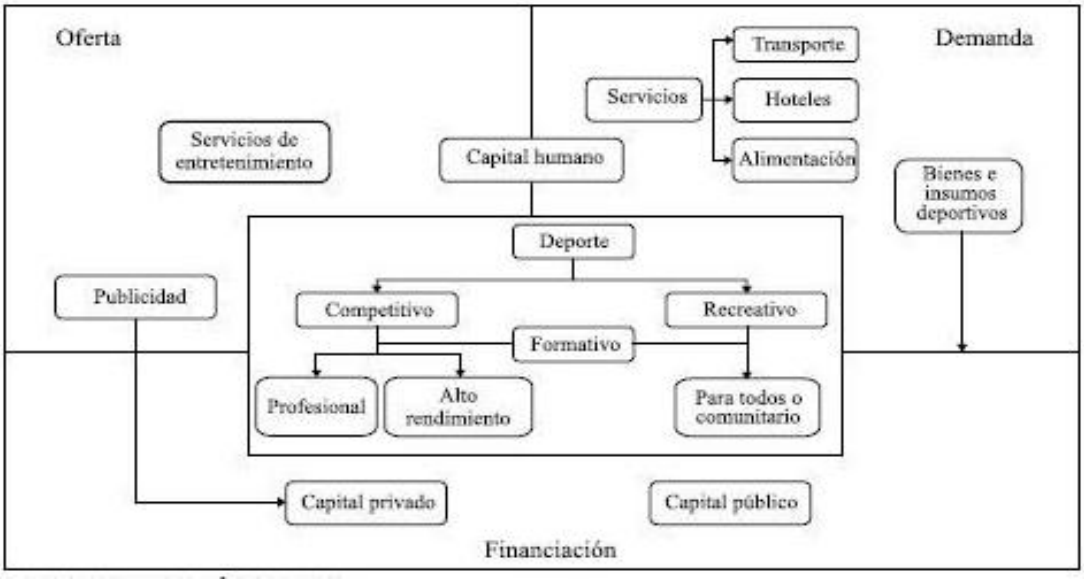
El sector público está estrechamente relacionado con la actividad deportiva. Es posible observar cómo éste recauda diferentes impuestos provenientes de transacciones económicas que realizan los clubes, las ligas o las federaciones; por ejemplo, si tienen un escenario deportivo o administrativo deben pagar un impuesto predial, si realizan un evento se les cobra el impuesto a los espectáculos públicos, etc.[221]

[219] Ibid., p.150
[220] Ibid., p.151
[221] Ibid., p.151

6.1.1 Condiciones de la oferta y demanda del deporte en colombia.

El deporte es uno de los llamados “sectores transversales”, es decir, donde se reúnen actividades diferentes y guiadas hacia un único fin, en este caso, la actividad física. Pero como tal, la práctica deportiva es un servicio, ya que es un intangible que no se puede almacenar ni transportar y mucho menos realizar sin que el consumidor final esté presente en el proceso productivo. A la hora de la producción deportiva se necesitan elementos de otros sectores económicos como: implementos, infraestructura, transporte, alimentos, entre otros; por esto se puede decir que el deporte está constituido por una parte de servicios y otra productiva. El gráfico recoge y esquematiza algunas de las diferentes actividades económicas que se dan al interior del mercado deportivo.[222]

Figura 13: Actividades económicas en el deporte



Fuente**:** Lecturas de Economía –Lect. Econ.– No. 72. Medellín, enero-junio 2010

[222] Darío, Espinal, Gustavo, Rincón. diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos, Tesis. 2013.p.37.

En cuanto a la oferta y demanda del sector deportivo se basa en los flujos de bienes y de dinero para el consumo de los bienes y servicios deportivos, por parte de los agentes y del Estado, donde los beneficios obtenidos de tal consumo son directamente monetarios. Por el contrario, el modelo funcional desde la oferta se caracteriza por los flujos de bienes de los mercados de suministros, por el proceso de transformación, y por las inversiones y los flujos de beneficios monetarios que adquieren las empresas oferentes.[223]

TABLA 20: Oferta y demanda del deporte.

Demanda	Oferta
• Ropa deportiva • Material y aparatos deportivos • Alimentación • seguros • Cuotas de clubes Entrenamientos y/o clases • Entradas para un evento deportivo • Literatura deportiva • Afiliación a un club • Derechos de utilización de instalaciones • Desplazamiento o medio de transporte • Hospedajes • Gasto público y privado en eventos deportivos • Infraestructura y logística	• Clubes y federaciones • Sector empresarial Oferta comercial • Empresas que producen artículos deportivos • Sector turístico Medios de transporte Empresas de construcción Compañías de seguros Medios de comunicación Empresas de publicidad Loterías • Actividades del Estado

Fuente: diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo en Cali, Heinneman, 1998.p.40

Desde el ámbito de la macroeconomía, la relación economía y deporte identifica el impacto del deporte en las variables agregadas de un país como el Producto Interno Bruto (PIB), el empleo, la inflación, el gasto público, el consumo privado, la inversión, los impuestos y el comercio exterior. Desde esta perspectiva, uno de los

[223] Ibid., p.38.

enfoques relevantes para estudiar la macroeconomía del deporte se da a partir del modelo de oferta y demanda agregadas.[224]

De acuerdo con esto, la demanda agregada está compuesta por el nivel de gasto privado que toda la sociedad realiza en el sector deportivo, el cual depende del nivel de renta disponible de los agentes y de la proporción que dediquen al deporte. Está conformada además por el nivel de gasto público que realiza el estado, es decir, el apoyo financiero que los entes deportivos reciben de él, ya sea para inversión o para gastos de funcionamiento del sector. También se incluye la inversión pública y privada que se realiza en el sector, especialmente la inversión en infraestructura deportiva y en los medios de comunicación. Finalmente, hace parte de la demanda agregada, el gasto externo que realiza el resto del mundo por bienes y servicios deportivos.[225]

Organizaciones del sector deportivo.[226]

- ✓ Departamento administrativo del Deporte, la recreación y la actividad física COLDEPORTES: Máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del sistema nacional del deporte.

- ✓ Entes Deportivos Departamentales: adoptan las políticas, planes y programas que establezca COLDEPORTES y el gobierno nacional.

- ✓ Entes Deportivos Municipales o Distritales: Proponen el plan local del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, efectuando seguimiento y evaluación con la participación comunitaria. Programan

[224] Ibid., p. 41
[225]Ibid., p.41
[226]Ibid., p.41

distribución de recursos. Tiene a cargo la administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos.

Organismos privados:

- ✓ Comité Olímpico Colombiano: Coordina el deporte asociado a nivel nacional e internacional en lo atinente al deporte competitivo y de alto rendimiento, así como la formación del recurso humano del sector.

- ✓ Comité Paraolímpico Colombiano: Coordina el deporte asociado de las personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales en el ámbito nacional e internacional.

- ✓ Federaciones Deportivas Nacionales: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de un deporte y sus modalidades a nivel nacional.

- ✓ Ligas Deportivas: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de un deporte con sus modalidades, dentro del ámbito territorial de su Departamento o Distrito Capital.

- ✓ Asociaciones Deportivas Departamentales: Fomentan, patrocinan y organizan la práctica de varios deportes o modalidades deportivas en su jurisdicción.

- ✓ Clubes deportivos: Fomentan y patrocinan la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en su Municipio.

- ✓ Clubes Promotores: Fomentan y patrocinan la práctica de varios deportes.

- ✓ Clubes Profesionales: Fomentan y patrocinan la práctica de deportes con remuneración económica.

6.2 PRESENTACIÓN DEL DIAMANTE COMPETITIVO.[227]

- ✓ Factores productivos: naturales básicos o avanzados y especializados. El sector deportivo está creciendo debido al impacto social y económico que representa en la ciudad de Cali, como el deporte es un servicio. No existe factores básicos, pero si factores avanzados y especializados como lo son las carreras deportivas que se ofertan en cuatro organizaciones educativas de Santiago de Cali en las cuales está la Univalle y Escuela Nacional de Deporte para suplir la demanda deportiva, y como la alcaldía ha invertido en las instalaciones deportivas de la ciudad esto es un impacto económico favorable para la ciudad.

- ✓ Clúster o cadena productiva: conglomerados, aglomeraciones, redes empresariales, sectores conexos.

Conocer el orden jerárquico de las organizaciones deportivas es importante para entender el sector deportivo, como está constituido. Sirve para conocer quiénes son los encargados de tomar decisiones administrativas y como es el negocio deportivo en Colombia.

- ✓ Condiciones de la demanda: creación de una demanda interna exigente, para consolidar el carácter competitivo del sector. Luego, la dinámica competitiva permite responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros.

[227] Betancourt.Op.cit.,Pág. 48

Tener un conocimiento de la demanda deportiva es crucial para vender un buen producto, es decir mejorar cada vez la oferta deportiva esto se puede ver por ejemplo en los juegos mundiales que se realizaron en la ciudad en el 2013.
Atrayendo demanda extranjera no solo de deportistas sino turismo y esto estimula la economía de la ciudad. Tener conocimiento de cómo organizar los grandes eventos deportivos es clave para tener éxito.

- ✓ Estrategia y estructura de las empresas del sector: la competitividad de un sector en este caso el deporte es la expansión de las estrategias, las prácticas de la administración y los modelos organizacionales predominantes en la región o en el país.

Cali se está convirtiendo en una de las ciudades deportivas más importantes del país. Lo cual incentiva la economía y progreso de la ciudad, pero hacen falta organización y planeación debido a que la inversión no es proporcional a la demanda deportiva. Esta diferencia se demostró en el estudio elaborado por profesor median de Univalle.[228] En la cual el estado invierte más en ciudades como Medellín y Bogotá. Por ende, hace falta políticas y políticos serios en la ciudad.

Factores derivados del azar. El cambio climático es uno de los factores que más afectan la organización Leones del Sur, debido a que las fuertes lluvias dejan inutilizadas las canchas para la formación deportiva y se postergan algunos partidos y torneos.

Factores derivados del estado. El adecuado uso de recursos financieros del

[228]Darío, Espinal, Gustavo, Rincón. diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos, Tesis. 2013.p.34

estado en el sector deportivo es clave para que en la ciudad se promueva las prácticas deportivas. Y que las instalaciones sean las adecuadas para estas prácticas.[229] Pero según estudio la inversión pública del estado para Cali es deficiente lo cual es un problema.

6.3 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Para el profesor Betancourt[230] los elementos que determinan la estructura competitiva del sector deportivo en Cali, desde un punto de vista estratégico son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. De lo anterior se seguirá el modelo de Porter.

Figura 14: : Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: PORTER, Michel. Ventaja Competitiva: CECSA. 1985.

[229]Ibíd.

[230]BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte.2014. p.37

Proveedores. Los proveedores en las escuelas de futbol en este caso Leones del sur son las empresas que ofrecen un producto o servicio para su correcto funcionamiento, algunos de ellos son: en la parte de vestuarios la escuela cuenta con un proveedor (Se reserva el nombre por confidencialidad), los balones se adquieren en Golty y en transporte también cuenta con un proveedor llamado (Se reserva el nombre por confidencialidad) que presta el servicio cuando hay partidos. Esto permite que leones funcione **correctamente.**

Los principales proveedores deportivos en Colombia son[231] Nike, Adidas, Golty, Cuando son escuelas pequeñas usualmente se contratan proveedores pequeños de la ciudad para minimizar costos. Como las empresas son pequeñas hay poder de negociación para que se genere un ganar-ganar para ambas empresas.

Productos sustitutos.[232] Como el deporte se puede consumir de diferentes maneras por ejemplo como espectador, preparador, jugador, hincha, cliente, proveedor, la única manera de buscar un sustituto del deporte es segmentarlo en cómo se investiga las escuelas de futbol hay que analizar la participación de los caleños en los otros deportes.

La preferencia de estos deportes según el estudio se realizó sobre una encuesta para personas entre 14 - 79 años permitió obtener una muestra de 2273 personas, conformada en un 43% por el género masculino y en un 57% por el género femenino. En esta se concluye que el 23,5% de hombres les gusta practicar el

[231] Jaime Viana .Marcas deportivas entran en una guerra de locales. Disponible [en línea].http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2516579 citado 16 de septiembre 2017.
[232]Plan local de deporte en Cali. Disponible [en línea]. < http://incide.univalle.edu.co/biblioteca/PlanLocaldelDeporte(Cali).pdf>. P.41 citado 16 de septiembre 2017.

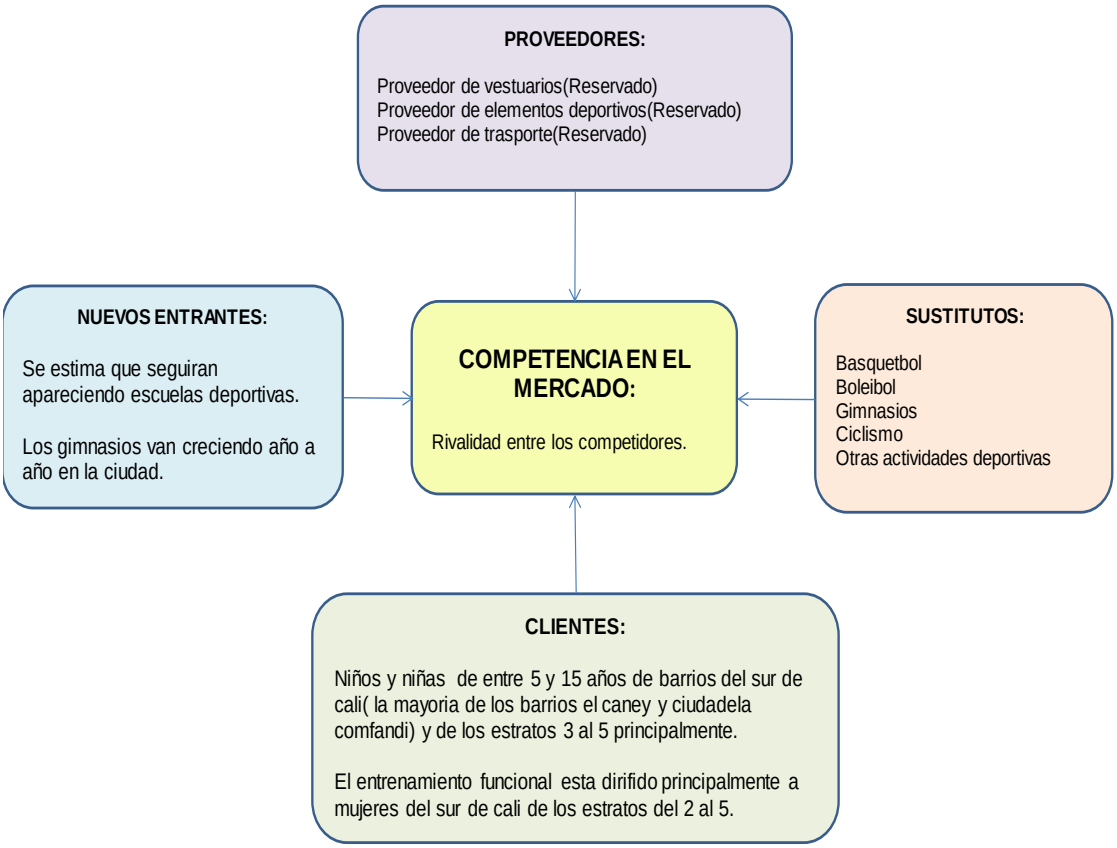
futbol solo el 9% de las mujeres practican este deporte. En la ciudad la segunda actividad deportiva más practicada es el basquetbol con un 5,6% de hombres y 7,3% de población femenina. El volibol lo practican 5,3% hombres y 6% de población. En la ciudad también se practica mucho el gym, clases de Aero rumba, el patinaje, ciclismo recreativo entre otras prácticas, pero la que más predomina es el futbol.

También las actividades de ocio en el estudio realizado por la universidad del Valle[233] los caleños en sus tiempos de ocio, ven cuatro horas de tv diarias, el culto religioso también ocupa estas horas, las mascotas, el uso de redes sociales y de eventos culturales también es un sustituto de estas actividades deportivas.

Clientes. La escuela de futbol está orientada a niñas y niños de 5 a 15 años de los barrios del sur de Cali (Del barrio el caney y de ciudadela comfandi son la mayoría) de los estratos 3 al 5.
El entrenamiento funcional se da principalmente a mujeres del sur de Cali de los estratos 3 a 5

[233] Ibíd.

Figura 15: las cinco fuerzas competitivas de Porter de la empresa leones del Sur.



Fuente: Elaboración de los autores.

La fuerza con mayor impacto en este momento para la escuela leones del Sur son sus clientes, ya que según entrevista con el gerente el crecimiento de la población en el sur de Cali se está aumentando exponencialmente, lo cual ha impactado de manera directa la organización debido a que la demanda del servicio ha aumentado, permitiendo a la gerencia con este estudio de tesis de grado crear he implementar estrategias para mejorar el servicio y la infraestructura de la organización.

7. BENCHMARKING APLICADO A LA EMPRESA LEONES DEL SUR CON REFERENCIA AL A VARIAS ESCUELAS DE LA CIUDAD DE CALI.

Para el profesor Betancourt[234] es el método en el proceso de gestión estratégica para mejorar las prácticas operacionales de las empresas. En este caso Leones del Sur. Permite comparar la organización deportiva con su desempeño y con otras organizaciones del sector.

- ✓ Escuela formativa Comfandi.
- ✓ Escuela formativa de Cali.
- ✓ Escuela Leones del SUR.

Se investiga los factores claves de éxito de las organizaciones que se asemejan con LEONES DEL SUR, la escuela del Cali porque es la más importante de la ciudad y servirá como base para el análisis y la escuela Comfandi por que se asemeja a Leones del SUR y sirve como comparación teniendo en cuanta, Los factores claves que son:

- ✓ la experiencia de la empresa y la capacitación de su personal o que tan preparado están.
- ✓ Portafolio de productos que ofrecen estas escuelas deportivas
- ✓ Capacidad financiera de estas escuelas deportivas
- ✓ Competitividad de las escuelas deportivos

[234] Ibid.

- ✓ Reconocimiento en el sector de estas escuelas

- ✓ Infraestructura: aquí se tiene en cuenta si las escuelas tienen el personal adecuado y si las instalaciones son las adecuadas para realizar las prácticas deportivas

- ✓ Vinculación con el futbol profesional. Si las escuelas venden o hacen transferencias con el futbol profesional colombiano.

ESCUELA DEPORTIVO CALI:

Experiencia de la escuela y capacitación del personal. En un artículo del periódico el país[235]: hacen mención a que el Cali cuenta con un excelente capital humano muy bien capacitado para detectar talentos en las inferiores de las escuelas alrededor de todo el país, Cuentan con psicólogos, directivos, trabajador social, fisioterapeutas trabajan las 24 horas del día para pulir los diamantes en bruto que son las futuras promesas del futbol profesional colombiano.

Portafolio de productos:[236] n su página oficial muestran la variedad de productos que tiene el equipo Deportivo Cali, pero hay que hacer una separación entre una escuela deportiva y el equipo debido a que la escuela está enfocada en la formación de niños y jóvenes para poder llegar a la profesional, pero también el CALI cuenta con academia de futbol femenino y de tenis, dentro del portafolio de productos esta la venta de uniformes, e implementos escolares como maletines

[235]El País. Disponible [en línea]http://www.elpais.com.co/deportes/las-canteras-del-deportivo-cali-una-fabrica-que-pule-y-produce-solo-talento.html citado agosto 08ndel 2017

[236] Deportivo Cali disponible [en línea]. https://deportivocali.co/. Citado mayo 22 del 2017

cartucheras, entre otras. Para el ingreso de un niño a la escuela deportivo Cali se debe hacer la documentación que la institución requiere la cual está en su portal web.

Capacidad Financiera.[237]La Superintendencia de Sociedades y el Ministerio de Comercio de Colombia, analizaron el estado financiero de los clubes del fútbol nacional y el Deportivo Cali fue la institución de mayor crecimiento a nivel patrimonial con un 33.1% y fue el segundo club con mayor crecimiento en valores absolutos. El crecimiento de los ingresos operacionales de nuestra institución fue de un 83,9% mientras el promedio de los equipos de la Dimayor fue de 21,2%. Lo que demuestra el saludable estado financiero de nuestra institución.

Estos resultados se dan gracias a la gestión del actual Comité Ejecutivo en cabeza del presidente Álvaro Martínez B., donde además del incremento en las transferencias de derechos económicos de jugadores, se destacan los resultados en: ventas de artículos deportivos, inscripciones en nuestra academia y crecimiento en la base de nuestros asociados

Competitividad. [238] Academia Deportivo Cali sigue su proceso de formación y crecimiento de los niños y jóvenes de la región. Agregando contenidos para la estructura en sociedad y responsabilidades como deportistas, con valores como: la disciplina, responsabilidad y respeto por los demás.

Reconocimiento en el sector. Es la única escuela de la ciudad de Cali que gana torneos nacionales. Y en los torneos que participa siempre es protagonista. En el

[237]Deportivo Cali. Disponible [en línea]. http://deportivocali.co/deportivo-cali-logro-crecimiento-financiero-en-2015/. Citado 7 de septiembre de 2017.
[238]El país. Disponible [en línea].http://www.elpais.com.co/deportes/las-canteras-del-deportivo-cali-una-fabrica-que-pule-y-produce-solo-talento.html. Citado 7 de septiembre de 2017.

valle del cauca es la protagonista.

En una publicación del periódico el país[239] muestra claramente como la escuela del deportivo Cali ha ganado respeto en el sector debido a que de esta han salido grandes jugadores de talla mundial como Farid Mondragón, Murillo, Cristhian Zapata, Yepes entre muchos más representado no solo el futbol sino un gran negocio.

- ✓ 1Brayan Perea (Lazio) - US$2.700.000
- ✓ 2. Andrés Escobar (Dinamo) - US$2.000.000
- ✓ 3. Luis F. Muriel (Udinese) - US$1.900.000
- ✓ 4. Cristian Zapata (Udinese) - US$1.250.000
- ✓ 5. Abel Aguilar (Udinese) - US$1.250.000
- ✓ 6. Héctor Quiñónez (Porto) - US$1.000.000
- ✓ 7. Fabián Castillo (Dallas) - US$1.000.000
- ✓ 8. Michael Ortega (Atlas) - US$900.000
- ✓ 9. Jeison Murillo (Udinese) - US$500.000

Infraestructura: en la página oficial del Deportivo Cali [240] esta la información de que cuentan con su propio club deportivo, su estadio, pero es para el uso del equipo profesional las escuelas entrenan en Comfandi pance Y Con la construcción de las tres canchas en la sede de la Academia, se estaría aumentado a diez (cuatro en Pance I y seis en Pance II) el número de terrenos de juego. Les permitiría incrementar en 300 alumnos la capacidad de la Academia, que, por cierto, ha demostrado ser altamente competitiva, pues es la única en la región que ha podido obtener títulos en las competencias de la Liga Vallecaucana de Fútbol.
Actualmente la Academia cuenta con 750 niños y jóvenes matriculados, divididos

[239] Ibíd.
[240] Ibíd.

en 16 grupos que van desde la categoría Pony hasta la Juvenil. Incluyendo dos categorías especiales: la femenina (26 niñas) y la escuela de arqueros (36 guardametas con edades entre los 8 y 16 años[241].

Vinculación con el futbol profesional.

En la publicación de la revista el país [242] muestra que la cantera del Cali es la más fuerte del futbol colombiano debido a que tiene filiales y un gran equipo humano cazando talentos para terminar de formar a los jóvenes y ayudarlos a cumplir el sueño de ser jugador profesional. Con esta información de la escuela más influyendo de la ciudad se procede a hacer las respectivas comparaciones y benchmarking,

TABLA 21: Matriz del perfil competitivo

			valor	Sopesado	valor	sopesado	valor	Sopesado
factores claves	peso		leones del sur		escuela de Comfandi		Escuela del Cali	
experiencia y capacitación del personal	5%	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2
portafolio de productos	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
capacidad financiera	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
capacidad mercadeo	10%	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Competitividad	10%	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4
reconocimiento en el sector	15%	0,2	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Infraestructura	20%	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
vinculación con el futbol profesional	20%	0,2	2	0,4	1	0,2	4	0,8
Total	100%	1	3	2,35		2,15		3,8

Fuente: elaboración propia

[241] Deportivo Cali. Disponible [en línea]. < https://deportivocali.co/lacantera/>.citado 26 de mayo de 2017.
[242] Ibid.

PRESENTACIÓN DE LA ESCUELA DE FUTBOL DE COMFANDI.[243]

El fútbol siempre va a ser una excelente idea si se trata de una práctica deportiva para tu hijo. Además de desarrollar sus capacidades físicas, favorece su desarrollo integral a través de la formación en valores como el trabajo en equipo, la sana competencia, el respeto por la diferencia, la participación y el autocuidado.

En las Escuelas Deportivas Comfandi cuentan con el acompañamiento de profesionales en deporte, además de la comodidad, seguridad y recursos que ofrecen los Centros Recreativos y Campestres de nuestra Caja.

Beneficios

Utilización adecuada del tiempo libre.
Ayuda a adquirir disciplina, capacidad de organización y concentración.
Estimula la coordinación motora: los niños controlan mejor su cuerpo y ganan en equilibrio, fuerza y buena postura.
Ayuda al niño a iniciar la socialización, a relacionarse mejor, a compartir actividades junto a otros niños.
Desarrollan la capacidad de trabajar en grupo y de esforzarse.

Requisitos

Formulario de inscripción (Descargar formulario Fútbol)
Fotocopia de la tarjeta de identidad o del registro civil de nacimiento
Dos fotos tamaño 3 x 4

[243]Escuela de futbol de comfandi.Disponible [en línea] https://www.comfandi.com.co/ persona/cali/recreacion-turismo-y-deporte/ escuelas-deportivas/escuela-de-futbol[citado el 7 de octubre de 2017].

Fotocopia de la cédula del padre del menor o acudiente.
Disponible en:

Centro Recreativo Comfandi Pance. Ver tarifas y horarios.
Centro Campestre Comfandi Arroyohondo..
Centro Recreativo Comfandi Calipso.
Centro Recreativo Comfandi Santa Ana – Cartago.
Centro Recreativo Comfandi Tulua.
Centro Recreativo Comfandi Buga.

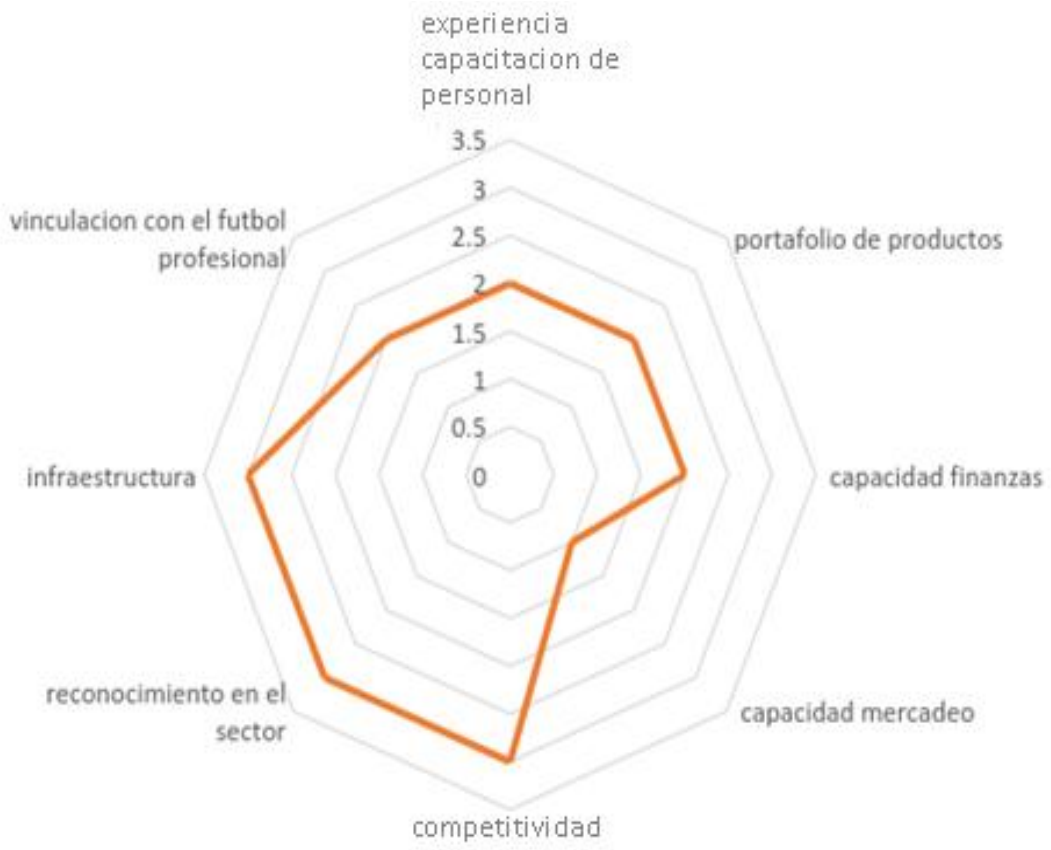
TARIFAS:



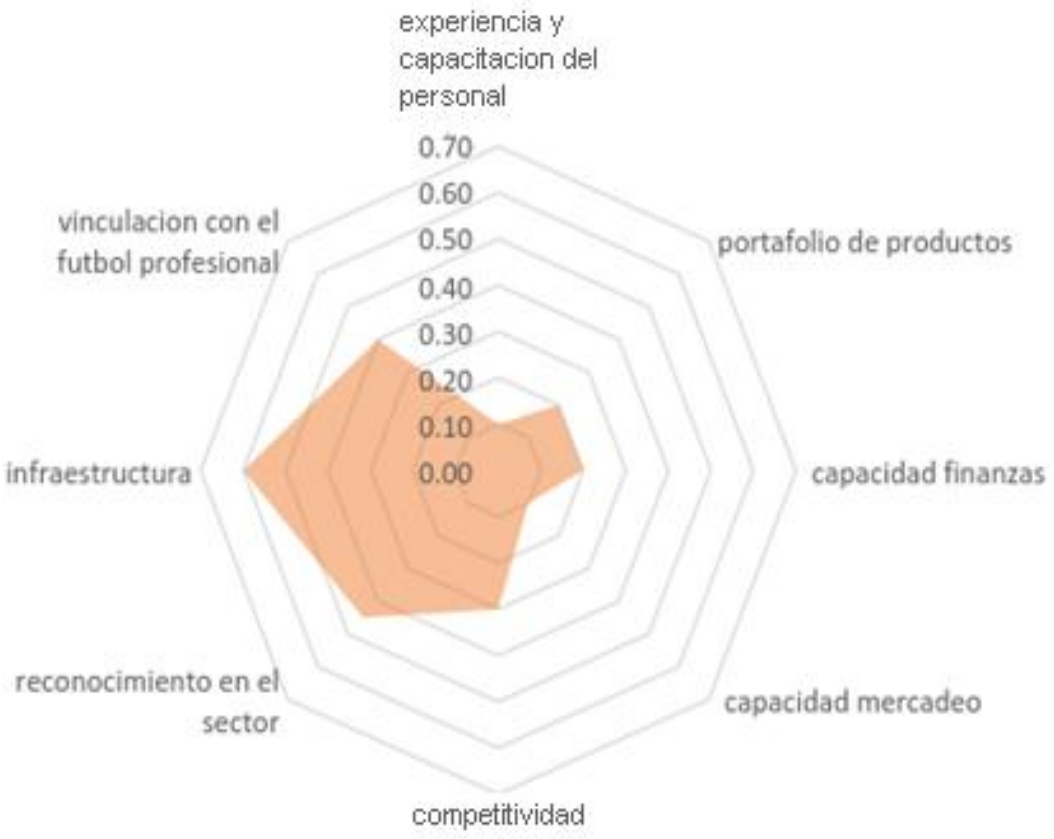
Fuente: Escuela de futbol comfandi.Disponible [en línea] http:// tumanoamiga. comfandi.com.co /escueladefutbol [citado el dia 7 de octubre de 2017].

Figura 16: Radares de valor sopesado que comparan las tres escuelas de futbol Leones del Sur, Comfandi y Cali.

Radar Escuela de Leones del Sur.



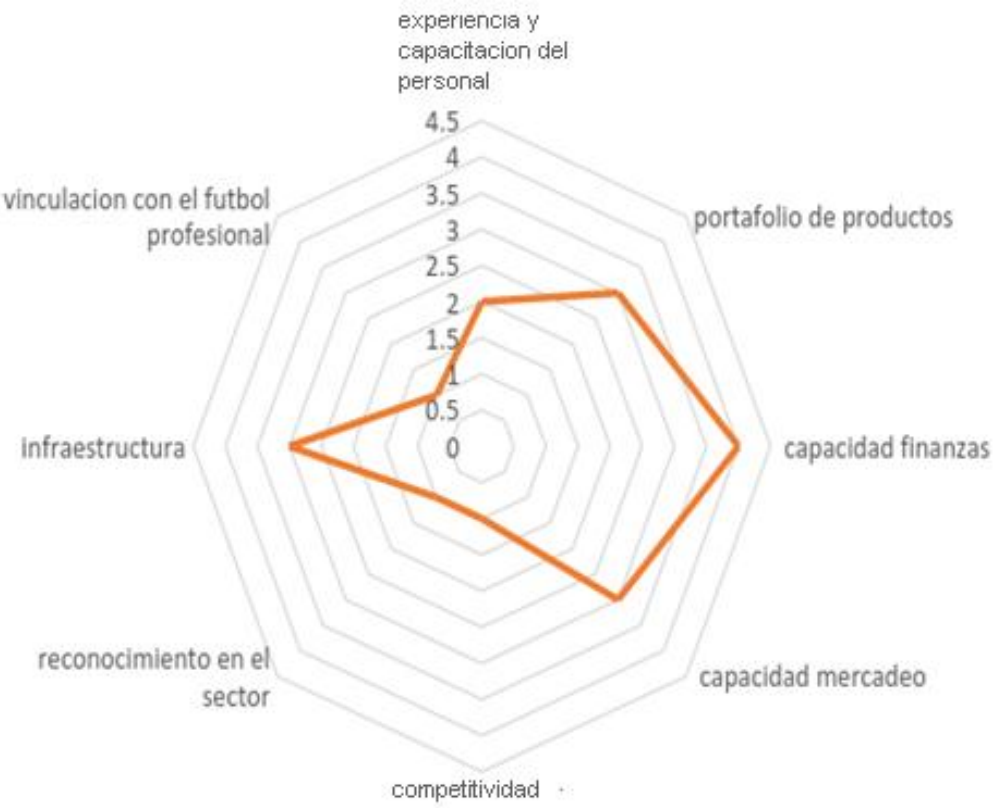
Radar sopesado de leones del sur.



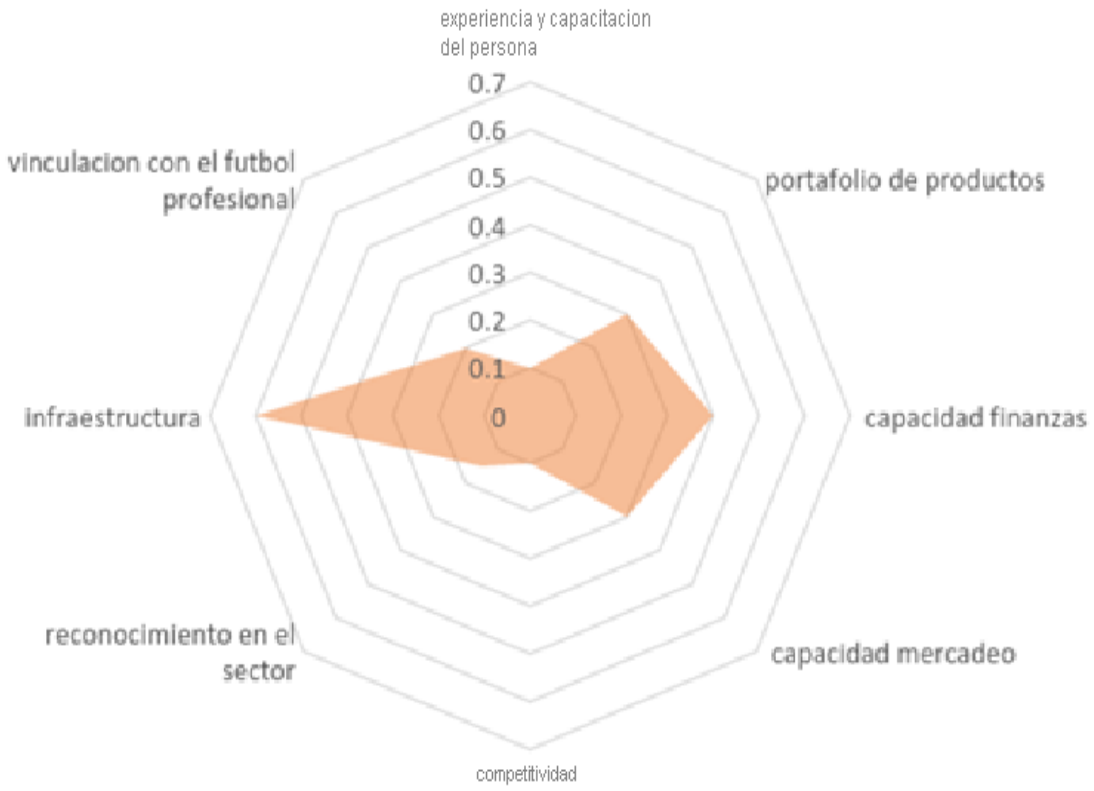
Fuente: Elaboración propia con base al libro de Direcionamiento estratégico de Escuelas Deportivas del profesor Benjamin Betancourt.

En este análisis se ve que LEONES del SUR tiene como fortaleza la infraestructura debido a que cuenta con el apoyo de la alcaldía para el uso de 4 escenarios deportivos del barrio y la administración de una cancha sintética, también se ve que tiene un buen reconocimiento en el sector deportivo debido a que ha ganado torneos importantes como la pony futbol.

Radar de la escuela de futbol de Comfandi.



Radar sopesado de la escuela Comfandi.

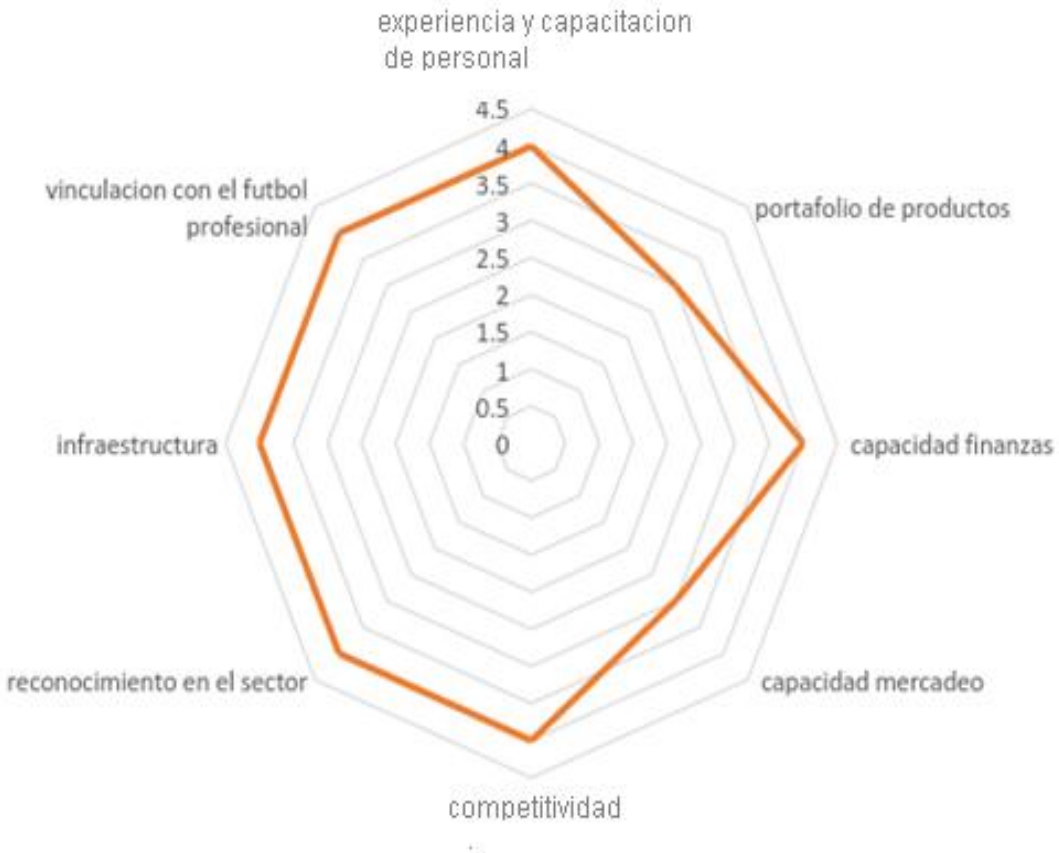


Fuente: Elaboración propia.

En la escuela Comfandi se ve que hace falta la vinculación con el futbol Profesional, pero tiene varios variables fuertes como la infraestructura debido a que Comfandi cuenta con la infraestructura de Comfandi Pance, pero es una escuela relativamente nueva que tiene como función principal es la recreación y el uso óptimo del tiempo libre para los niños.

Las otras variables poco a poco esta gran organización las mejorara para hacer de esta escuela de futbol otro de sus grandes negocios, como lo es la educación, salud ahora le apuntan a el deporte y la recreación.

Radar escuela Cali.



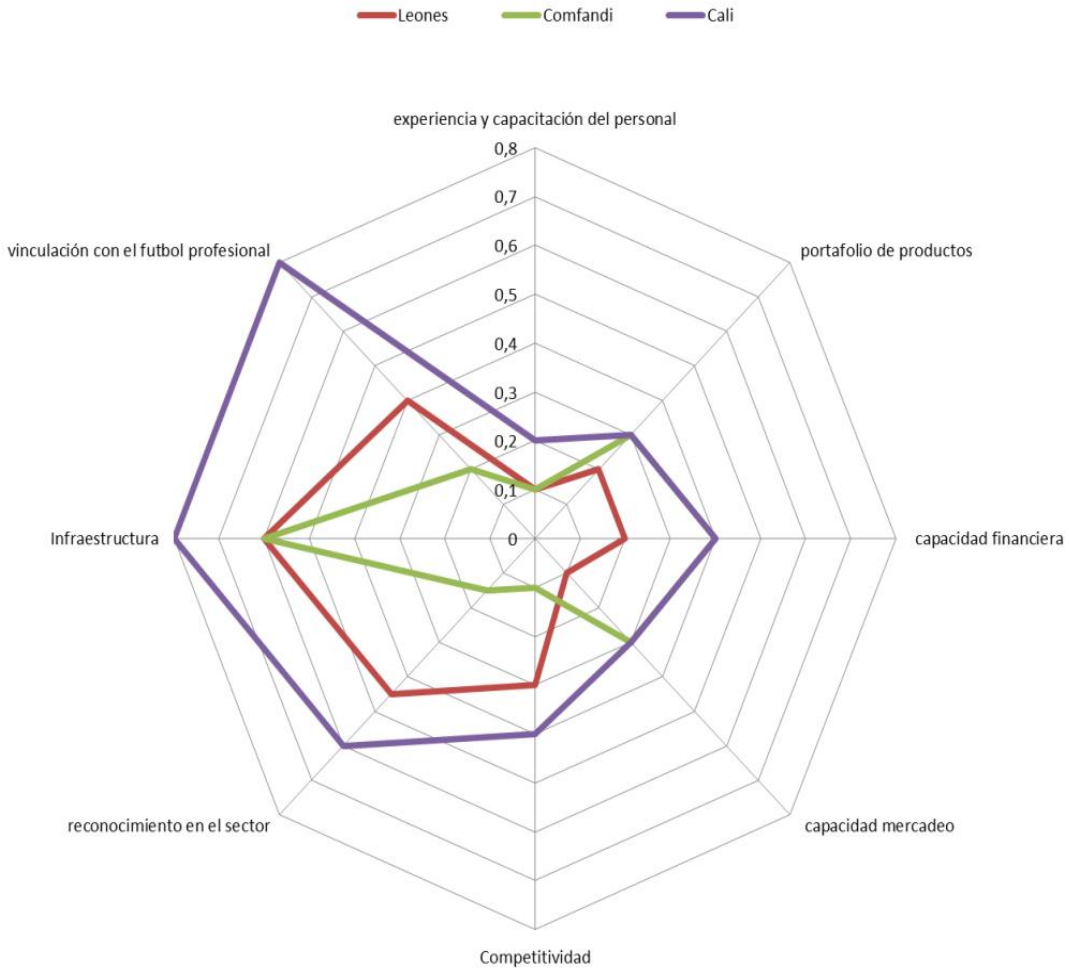
Radar sopesado de la escuela del Cali.



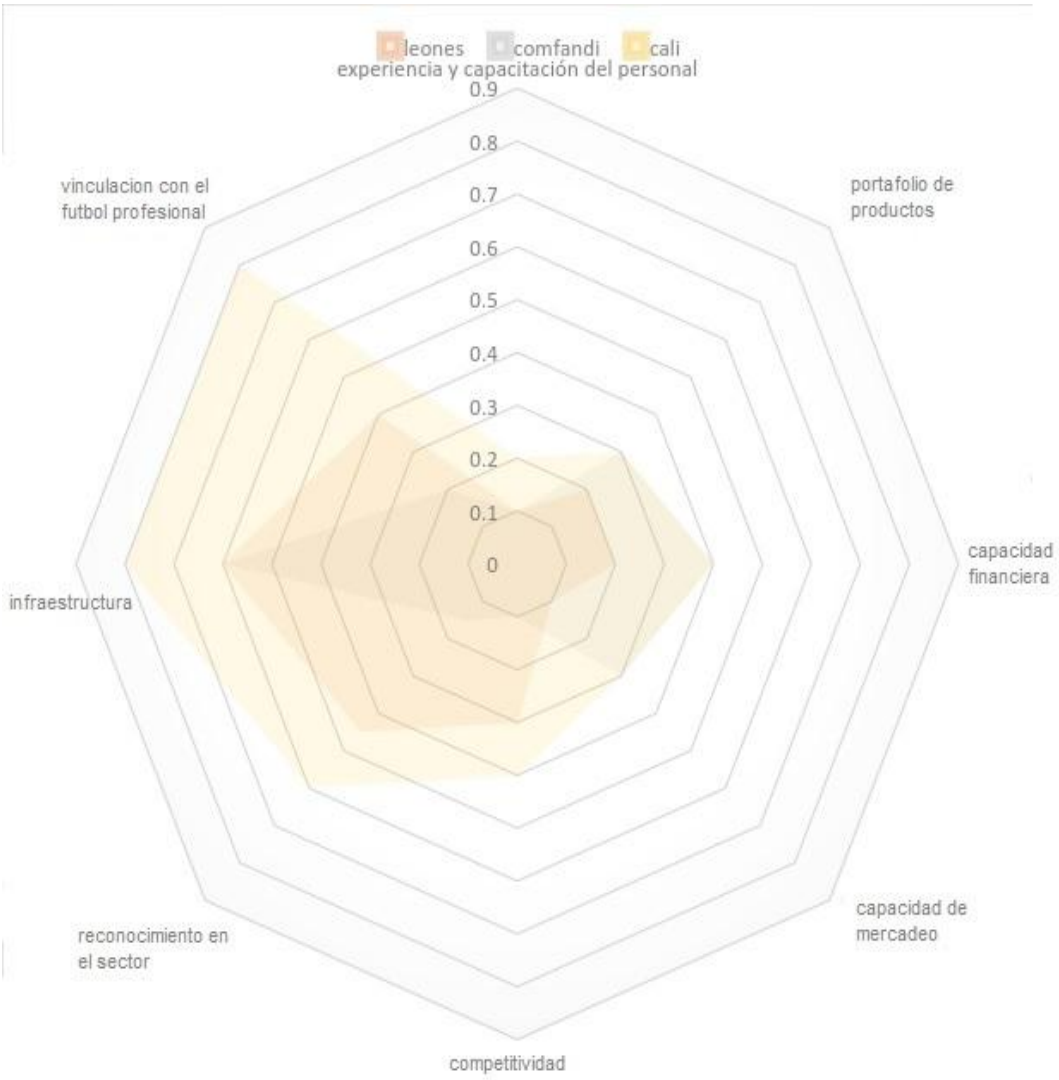
Fuente: elaboración propia con base al profesor Benjamín Betancourt.

Esta escuela es la más importante de la ciudad es fuerte en cada de sus factores, es importante aprender de esta para poder mejorar y ser más competitivos, pero hay que tener claro que la escuela hace parte de las inferiores de un equipo profesional lo cual le da un mayor valor agregado.

Figura 17: Comparación de radares.



Comparación de radares sopesados.



Fuente: elaboración propia con base al profesor Betancourt.

En este análisis se puede ver claramente que las organizaciones no están en las mismas condiciones de competitividad muestra que en las escuelas deportivas pesa mucho la vinculación con un equipo profesional debido a que su fin es ayudar a los jóvenes a ser jugadores profesionales también se puede analizar la

importancia de la infraestructura y el reconocimiento en el sector.

En el proceso de esta investigación se le presento a la escuela ser filial del equipo más importante del país NACIONAL futbol club esta investigación ayuda a la organización LEONES DEL SUR poderse vincular a una filial importante del país y crecer desdés varios factores. Estas oportunidades se han generado gracias al reconocimiento de la escuela en el sector y el trabajo en conjunto de las personas que conforman la organización.

9. ANALISIS INTERNO.

Para el profesor Betancourt[244] este análisis de las organizaciones deportiva es el que permite ver los aspectos positivos o fortalezas de la organización identifica las debilidades y los aspectos donde esta falla, aspectos donde se tienen dificultades y que implican carencia para la organización.

Gestión administrativa: [245]sistema de planificación, control, calidad, coordinación estilo de dirección, “En este aspecto la organización no cuenta con un sistema de planeación solo se tienen claro las funciones a ejecutar por cada uno de los integrantes de la organización, ““Se hace un manejo de inventario de los elementos deportivos simple y no sistematizado, contamos con una bodega pequeña para los uniformes y elementos deportivos.”

Marketing[246]: cobertura del mercado, investigación del mercado, portafolio de productos, servicios, precio, distribución, publicidad y promoción, posicionamiento de marca, lealtad de los clientes, conocimiento de marketing

La escuela LEONES DEL SUR no tiene planes de mercadeo establecidos por el gerente, no cuenta con el conocimiento administrativo para hacer planes de mercadeo adecuado para la organización por lo cual toma la decisión de contratar a Juan Sebastián Barbosa para que se encargue de la parte administrativa y de mercadeo de la organización, aunque no cuenta con un plan de mercado establecido tiene vario

Operaciones: adecuación y mantenimiento de escenarios deportivos, cualificación

[244] Entrevista gerente 3.
[245] Ibíd.
[246] Ibíd.

de entrenadores monitores, entrenamiento de los deportistas, coordinación de arbitraje de las competiciones, elaboración de calendario de competencias, eventos recreativos y deportivos, elaboración de reglamentos deportivos, dotación y mantenimiento de implementos deportivos

Finanzas: rentabilidad, presupuesto de gastos e ingresos, estructura financiera, costos liquidez y solvencia. Nivel de endeudamiento, control de inventarito, fuentes de financiación.

“En este momento la prioridad de nuestra escuela es organizar el tema financiero de una forma que nos permita tomar decisiones que nos lleven al crecimiento, ya sea mediante captación de inversionistas o mediante la venta de acciones, aún se está en este proceso ya que no se ha logrado consolidar una estrategia sólida en la parte financiera.”

Gestión humana.[247] Estructura organización formal e informal, política de seguridad en el trabajo, ausentismo, políticas de selección, especialización de comunicación, competencias, coordinación, grado de centralización, descentralización, trabajó en equipo, liderazgo.

Organigrama: En este momento la escuela no tiene un organigrama definido**.**
Para realizar el análisis interno conviene registrar las distintas situaciones internas de la organización Leones del Sur organizándolas de forma de variables con las distintas áreas funcionales clasificándolas con debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas en mayores menores, para sistematizar el ordenamiento de los resultados se debe diligenciar la guía interna. Forma PTPE10 identificándolos así fortalezas y debilidades M mayor m menor dm debilidad menor DM debilidad

[247] Betancourt

mayor. Las variables internas a tener en cuenta según entrevista[248] con el gerente son:

Mercadeo. Servicios.: Cuenta con servicio de formación deportiva y entrenamiento funcional La empresa se relaciona de manera directa con los clientes debido al constante monitoreo del gerente y sus colaboradores durante las actividades deportivas.
Personas: Cuenta con personal bien capacitado para dejar el nombre de la organización en alto, además brinda capacitaciones a nivel interno a los colaboradores.

Precio: matricula: 80000, mensualidad 75000, uniformes 70000, torneos 50000 Cada uno y entrenamiento funcional 3 veces por semana 65000 la mensualidad. La publicidad más influyente de la escuela en este momento es el prestigio que cuenta en el barrio el caney y alrededores y el voz a voz que se da del buen servicio que ofrece.

Distribución: El servicio que presta la escuela es en los escenarios deportivos del barrio el caney y ciudadela comfandi, las sedes no son propias y se usan gracias a convenios con la alcaldía.

Promoción: Descuentos por pronto pago en las mensualidades, en los uniformes y en los torneos no hay descuento, cuenta con cuenta de Facebook.

Operaciones.[249] Logística: Cuenta con categorías establecidas y lugares estipulados para cada categoría, almacenamiento de algunos elementos como uniformes, balones, petos, conos, pesas etc.

[248] Entrevista con el gerente el día 23/03/2017
[249] Ibid.

“Las actividades deportivas se programan semana a semana debido a algunas variantes como lo son torneos, vacaciones y cambios climáticos entre otros, pero basados en el siguiente cronograma:

TABLA 22: Cronograma básico de operaciones de Leones del Sur.

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
8:00-10:00 AM	Entreno	Entreno	Entreno	Entreno	Entreno		
10.00- 4:00 pm	Reuniones , capacitaciones y planeacion de cursos	Reuniones , capacitaciones y planeacion de cursos	Reuniones , capacitaciones y planeacion de cursos	Reuniones , capacitaciones y planeacion de cursos	Reuniones , capacitaciones y planeacion de cursos	Torneos o partidos ocasionales	Torneos o partidos ocasionales
4:00-6:00 PM	Entreno	Entreno	Entreno	Entreno	Entreno		

Las actividades diarias para la preparación deportiva y profesional de los niños y prestación del entrenamiento funcional son preparadas y supervisadas en su gran mayoría por el gerente Edward Córdoba.

Los pagos de las matrículas y uniformes se hacen de lunes a viernes en horario de oficina y se trata de atender la mayoría de inquietudes de los padres de los niños en el trascurso del día. Se programan reuniones con el personal de planta una vez al mes para tratar temas puntuales.

Finanzas.[250]Para el gerente es importante esta área ya que hay gente interesada en invertir en empresa, la empresa está bien y continuamente se buscan fondos a través de convenios con instituciones públicas.

Gestión Humana.[251] La organización Leones del sur ya tiene una misión y visión establecidas por la gerencia en la planeación estratégica de la gestión humana,

[250] Ibid.
[251] Ibid

cuenta con unos objetivos organizacionales claros y en cuanto al diseño organizacional la empresa ya cuenta con unos niveles de jerarquía y responsabilidad definidos, las estrategias organizacionales se están desarrollando mediante la realización del presente trabajo de grado.

Su mayoría de empleados son egresados y practicantes de la escuela nacional del deporte, que le permiten que la escuela sea cada vez más competitiva. Competente. En la cultura organizacional son claves los valores y principios de cada uno de los integrantes de la escuela, sus comportamientos relaciones y actitudes son las que le han permitido a la escuela ser tan competitiva.

Selección de personal:[252] se buscan profesores de la escuela nacional del deporte con experiencia en docencia y también busca como apoyo estudiantes de últimos semestres de licenciatura en deporte también de la escuela Nacional.

Capacitación[253]: Se dan a los empleados seminarios y cursos para mejorar su trato con los niños y para mejorar el contenido de las clases, estos son dictados por personal externo con buen dominio del tema y el lugar son las instalaciones de la escuela.

Plan Carrera:[254] Uno de los incentivos que existen en la escuela es que si los pasantes cumplen con los requisitos necesarios y con un buen desempeño tienen la posibilidad de hacer parte del personal de entrenadores fijo y la posibilidad de seguir capacitándose debido a los convenios con los que cuenta la escuela leones del sur actualmente.

[252] Ibid
[253] Ibid.
[254] Ibid.

Diseño de cargos:[255] No cuenta con un formato establecido para cada cargo y se basa en su experiencia y conocimiento para la selección, capacitación y promoción del personal.

TABLA 23: Tablas de análisis interno de la escuela leones del Sur.

Área de gestión: gestión administrativos

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Negociación con proveedores	F			X	
Manejo de inventarios	F		X		
Manejo contable	D	X			
Estilo de dirección	F			X	
Sistema de planificación	D		X		

Fuente: Guía de Análisis Interno Betancourt (1995)

En la tabla se observa que la empresa al estar en crecimiento no cuenta con una organización, planificación y control adecuados.

[255] Ibid.

Tabla : Área de Marketing de la empresa leones del Sur

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM
Portafolio de servicios	F			X	
Promoción	F			X	
Personal	F				X
Publicidad	F		X		
Distribución	F			X	

Fuente: Guía de Análisis Interno Betancourt (1995)

La empresa cuenta con algunas fortalezas por su servicio y reconocimiento de marca en el sector, sin embargo debido a su crecimiento debe tener en cuenta las demás variables del mercadeo como la publicidad donde en este momento presenta falencias las cuales se analizaran y corregirán con el presente estudio con el fin de llegar a una estrategia de marketing sólida.

Tabla: Área de operaciones de la empresa leones del Sur.

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM
Infraestructura disponible	F			X	
Logística	D		X		
Programación de actividades.	F			X	

Las instalaciones son de buena calidad, su desventaja es que son propiedad de la alcaldía y por lo tanto no puede hacer inversiones en construcción o adecuaciones costosas. La programación de actividades es buena pero depende mucho del gerente que generalmente está demasiado ocupado para encargarse de todos los asuntos de manera efectiva. La logística no es muy buena, no cuenta con un buen manejo de inventarios.

Tabla: Área de finanzas de la empresa leones del Sur.

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM
Manejo financiero			X		
Liquidez					X
Rentabilidad	F			X	
Nivel de Endeudamiento	F				X

La empresa se ha manejado financieramente hasta el momento de una buena manera gracias al manejo empírico del gerente, sin embargo se han perdido buenas oportunidades debido a la falta de conocimientos financieros y a la falta de una estrategia solida de finanzas.

Tabla: Área de Gestión Humana de la empresa leones del Sur.

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM
Selección de personal	F			X	
Capacitación	F			X	
Diseño de cargos	D		X		

Edward Cordoba a pesar de no tener un conocimiento alto en el área de recursos humanos tiene una gran ventaja, porque es el gerente, el dueño de la empresa, es profesional en el área deportiva y además tiene gran conocimiento del sector, sin embargo no tiene en cuenta algunos procesos importantes que le ayudarían a establecer una estrategia de gestión humana sólida y efectiva.

10. EVALUACIÓN DE LA SITUACION INTERNA.[256]

Segunda matriz: análisis de variables clave de forma integral debilidades y fortalezas de la organización primera columna variables clave selecciona aquellas situaciones, recursos y capacidades internas que son importantes para la organización.

En la segunda columna denomina situación actual se analiza el comportamiento de la variable y se valora como fortaleza o debilidad buscando en convertirse en factores de éxito.
En la tercera y última columna sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia para la organización.

[256] BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle: Programa Editorial. Colección Notas de Clase, 2011. P.57.
[256] Ibíd., p.58.

TABLA 24: Evaluación integrada de la situación interna de la escuela Leones del Sur.

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (f/d)
Sistema de planificación	Es una debilidad menor debido a que actualmente no se cuenta con un sistema de planificación adecuado.	Impacta de manera directa varias áreas de la organización debido a que la planificación es esencial para el funcionamiento y crecimiento.
Publicidad	Es una debilidad menor porque se basa solo en el reconocimiento de marca y no usa otros medios importantes como el internet.	Incide fuertemente ya que impacta sobre número de niños matriculados en la escuela y sobre el crecimiento de la empresa.
Logística	Es una debilidad menor, ya que debido a la falta de un administrador falta organización en algunos de los procesos.	Es lo que permite la prestación del servicio adecuado, impacta sobre la calidad del servicio y sobre el crecimiento de la empresa.
Manejo financiero	Es una debilidad menor por que se viene manejando empíricamente sin los conocimientos adecuados.	Impacta de manera directa sobre el crecimiento de la organización y su mal manejo impide la llegada y el buen uso de recursos financieros.
Diseño de cargos	Es una debilidad menor Ya que al ser una empresa en crecimiento aún no cuenta con todos sus procesos de gestión humana bien estructurados.	Es necesaria para el proceso de selección, capacitación y promoción del personal.

11. ANALISI ESTRATEGICO DOFA.

Para el profesor Betancourt[257] en análisis estratégico más utilizado para estas organizaciones es la metodología DOFA, que reúne el análisis del entorno como el análisis de la situación interna de la organización. DOFA significa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

TABLA 25: modelo de matriz DOFA.[258]

LEONES DEL SUR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
AMENAZAS	F-A	D-A

Fuente: Adaptación del Autor.

Evaluación de factores externo permite a los directivos evaluar la información del entorno en sus distintas dimensiones se desarrolla en cinco pasos.

- ✓ 10 o 15 factores claves del análisis externo-
- ✓ Asignación de peso para cada factor la suma de cada factor debe ser 100%
- ✓ Asignar calificación de uno a cuatro; uno amenaza mayor, dos amenazas

[257] Ibíd.
[258] Ibíd.

menores, tres oportunidades menores cuatro oportunidades mayor.

- ✓ Multiplicar peso en decimal para determinar el peso ponderado.
- ✓ Sumar los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total.

Internamente los pasos son semejantes según el profesor Betancourt.[259]
.Evaluación de factores interno permite a los directivos evaluar la información del entorno en sus distintas dimensiones se desarrolla en cinco pasos.

- ✓ 10 o 15 factores claves del análisis interno.
- ✓ Asignación de peso para cada factor la suma de cada factor debe ser 100%.
- ✓ Asignar calificación de uno a cuatro; uno debilidad mayor, dos -debilidad menor, tres -fortalezas menores cuatro -fortaleza mayor.
- ✓ Multiplicar peso en decimal para determinar el peso ponderado.
- ✓ Sumar los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total.

[259] Ibíd.

TABLA 26: evaluación de factores externos.

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Ubicación geografica de Cali	0,07	3	0,21
2. Población de niños en el caney	0,09	3	0,27
3.Ubicación y población del barrio el caney	0,08	3	0,24
4.Escolaridad de los niños de Cali	0,04	3	0,12
5. tendencias deportivas	0,08	4	0,32
6.importancia del deporte para la sociedad	0,07	3	0,21
7.Importancia del deporte para la salud de los caleños	0,06	3	0,18
8.Políticas sociales de deporte	0,07	2	0,14
9.IPC	0,04	2	0,08
10.Política deportiva	0,07	3	0,21
11..Inversión pública en el sector deportivo	0,06	3	0,18
12.Ley 181 de 1995	0,07	3	0,21
Amenazas			
1.clima, biodiversidad y ecosistema	0,07	1	0,07
2. Presupuesto al deporte en Cali	0,06	2	0,12
3. 15.Entidades y organismos deportivos	0,07	2	0,14
Total	1		**2,7**

Fuente: PTPE 12- Matriz de evaluación de factores externos modelo David (1995)

Como se ve en la tabla la organización cuenta con grandes oportunidades que si las sabe aprovechar dará un paso grande para llegar a ser una gran organización, esto se refleja en el promedio ponderado de 2,7 .Sin embargo se ve que aun no esta lista para aprovechar de la mejor manera las oportunidades que le da el entorno.

TABLA 27: evaluación de factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1.Estilo de dirección	0,06	2	0,12
2.Portafolio de servicios	0,04	3	0,12
3.Promoción	0,06	2	0,12
4.Personal	0,07	4	0,28
5.Infraestructura disponible	0,06	2	0,12
6. Programación de actividades.	0,06	3	0,18
7.Liquidez	0,06	4	0,24
8.Rentabilidad	0,06	3	0,18
9.Selección de personal	0,06	2	0,12
10.Capacitación	0,06	3	0,18
11.Plan carrera	0,05	2	0,1
Debilidades			0
1.Manejo de inventarios	0,05	1	0,05
2.Manejo contable	0,06	1	0,06
3.Sistema de planificación	0,06	1	0,06
4.Publicidad	0,07	1	0,07
5.Logística	0,05	1	0,05
6.Manejo financiero	0,07	1	0,07
Total	1		**2,12**

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos modelo Betancourt (1995).

El promedio ponderado de 2,12 refleja que no esta bien en su estado interno la organización, presenta muchas falencias en los procesos administrativos y en la parte comercial.

11.1 ANÁLISIS DOFA

Según el profesor Betancourt[260] después de la elaboración de las dos matrices externas e internas el análisis DOFA sirve para que el gerente en este caso el dueño de la organización el señor **Edward Cordoba** utilice estrategias FO. Que es el uso de fortalezas internas para ventajas de oportunidades externas, FA aprovechar fortalezas de la empresa leones del sur para evitar las amenazas externas, DO buscar superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas y DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

TABLA 28: listado DOFA

Oportunidades:	Amenazas:
1. Ubicación geografica de Cali 2. Población de niños en el caney 3.Ubicación y población del barrio el caney 4.Escolaridad de los niños de Cali 5. tendencias deportivas 6.importancia del deporte para la sociedad 7.Importancia del deporte para la salud de los caleños 8.Políticas sociales de deporte 9.IPC 10.Política deportiva 11..Inversión pública en el sector deportivo 12.Ley 181 de 1995	1.clima, biodiversidad y ecosistema 2. Presupuesto al deporte en Cali 3. Entidades y organismos deportivos

.[260] Ibíd.

Fortalezas:	Debilidades:
1.Estilo de dirección 2.Portafolio de servicios 3.Promoción 4.Personal 5.Infraestructura disponible 6. Programación de actividades. 7.Liquidez 8.Rentabilidad 9.Selección de personal 10.Capacitación 11.Plan carrera	1.Manejo de inventarios 2.Manejo contable 3.Sistema de planificación 4.Publicidad 5.Logística 6.Manejo financiero

Fuente:Elaboracion propia a partir del libro Direccionamiento Estrategico de Benjamin Betancourt. (1995)

TABLA 29: Matriz DOFA de estrategias para la escuela Leones del Sur.

Estrategias F.O.	**Estrategias F.A.**
Diseñar la Planeación estratégica de gestión humana que permita a la organización contar con el mejor personal posible Segmentar el mercado de forma tal que permita a Leones del sur tener un mayor conocimiento de sus clientes, para satisfacer sus necesidades	Diseñar una Estrategia Hibrida que le permita a la organización tener convenios con el deportivo Cali (y otras instituciones)
Estrategias D.O.	**Estrategias D.A.**
Diseñar estrategias de marketing digital que permita a la organización obtener una relación directa con el cliente, permitiéndoles tener la posibilidad de inscripciones, pagos, información. Crear una estrategia de Marketing Mix que permita a la empresa obtener ventajas competitivas en el sector deportivo	Elaborar una Estrategia de crecimiento para permitir que la organización esté preparada para los cambios que se presentan.

Fuente: Betancourt (1995)

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO 2018-2020 PARA LA EMPRESA LEONES DEL SUR.

12.1 MISIÓN Y VISIÓN SUGERIDAS:

MISIÓN[261]

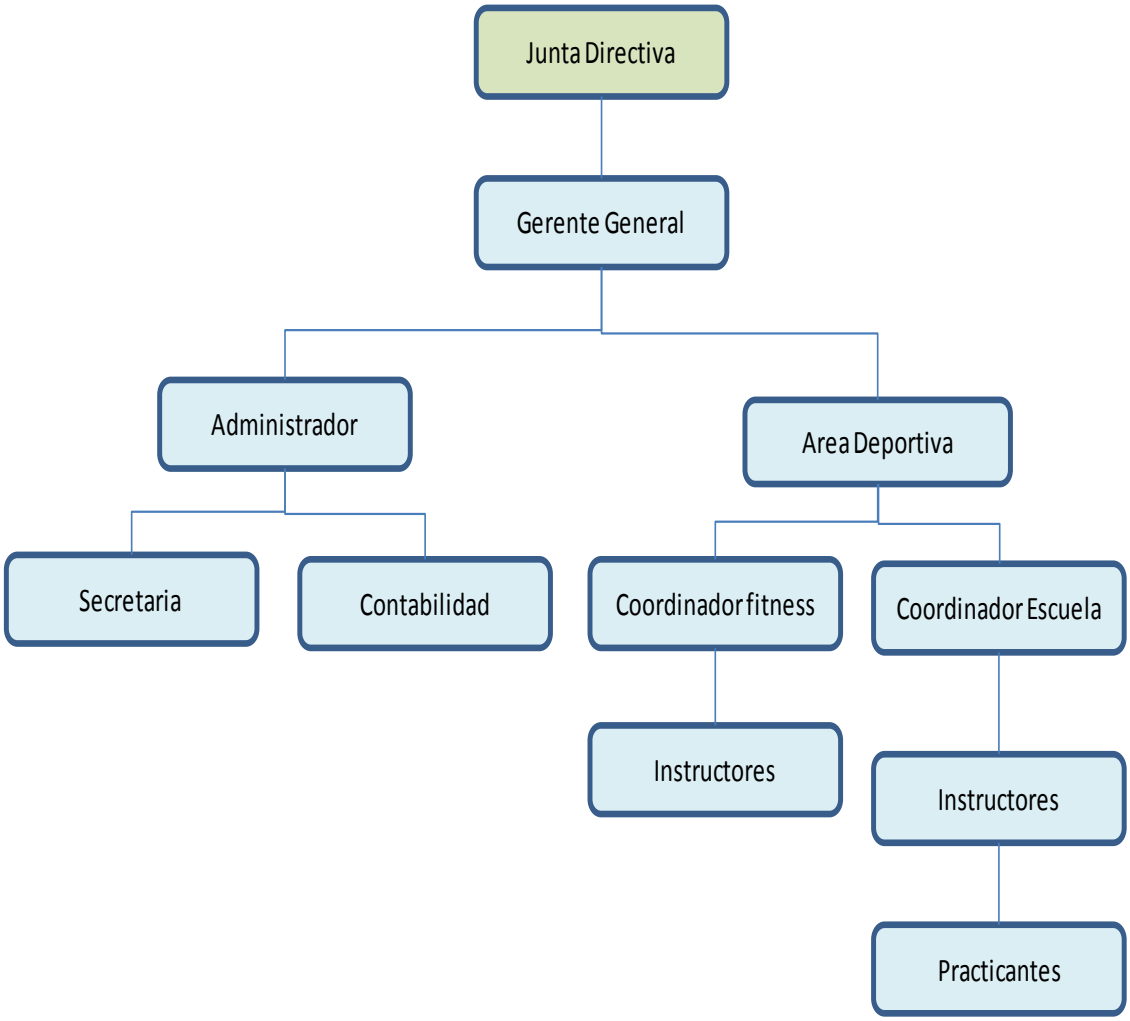
Educar y formar con valores a los niños y adolescentes de la ciudad de Cali con el mejor grupo de profesionales en el área deportiva y así lograr consolidar el sueño de que estos lleguen al fútbol profesional.

VISIÓN[262]

Lograr al 2025 reconocimiento regional en el sector deportivo como una escuelas que aporte jugadores profesionales de futbol y que forma a los niños en valores para que sean hombres Íntegros para la sociedad.

[261] Entrevista 3 con el gerente Edward Cordoba.
[262] Ibíd.

Figura 18: Estructura organizacional sugerida:



Fuente: Elaboración de los autores

12.3 TABLA 30: ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA LA EMPRESA LEONES DEL SUR.

El objetivo principal de las estrategias a continuación presentadas es brindar bienestar a los dueños de la Escuela Leones del Sur y a la comunidad del sur de Cali generando desarrollo social y sostenible en el tiempo.

Plan de acción de la estrategia de gestión humana para la empresa Leones del Sur.

OBJETIVO:	Contar con personal idoneo para la prestacion de un buen servicio	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Diseñar la Planeación estratégica de gestión humana que permita a la organización contar con el mejor personal posible y mantenerlos incentivados.	Hacer el análisis y diseño de cargos Requisición de personal Establecer un proceso de selección y contratación Evaluar necesidades de capacitación Hacer planes de capacitación periódicas Hacer un plan de compensación y beneficios	Asesor administrativo
INDICADOR 1	Índice de rotación de personal	
INDICADOR 2	Nivel de ausentismo	
INDICADOR 3	Motivación del personal(encuesta)	
INDICADOR 4	Personal capacitado año por año	
METAS:	Al 2020 contar con el diseño detallado de los cargos, con un plan de bienestrar y con un proceso de selección, contratacion y capacitacion bien estructurado y soportado con los formatos convenientes.	

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ESTA ESTRATEGIA		
CONCEPTO	VALOR	TOTAL
Salario del asesor Administrativo mensual	$ 2.500.000	$ 5.000.000
Capacitaciones mensuales para el personal	$ 500.000	
Plan de compensación y beneficios por mes	$ 2.000.000	

Plan de acción de la estrategia de mercadeo para la empresa Leones del Sur.

OBJETIVO:	Dar posicionamiento y reconocimiento a la marca Leones del Sur en la ciudad de Cali.	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Crear una estrategia de Marketing Mix que permita a la empresa obtener ventajas competitivas en el sector deportivo	Ampliación de los servicios: Contratación de nuevos instructores, aumentar tamaño del almacén y de los inventarios, buscar sedes alternas. Distribución: Por la página web establecer un canal de venta. Precio: Establecer tarifas diferenciadas. Promoción: becas por rendimiento y compromiso, Descuentos por pronto pago.	Asesor administrativo
INDICADOR	% de venta de servicios via web	
INDICADOR	% de pagos en promocion(pronto pago)	
INDICADOR	% de ventas de cada servicio(gimnasio, ventas por categoria)	
METAS	Crecer en un 100% el volumen de ventas al 2019 Lograr un 30% de pagos via medios electronicos Lograr minimo un 25% de inscripciones por la pagina web	

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ESTA ESTRATEGIA			
CONCEPTO	VALOR		TOTAL
Salario del asesor Administrativo mensual	$	2.500.000	$ 7.500.000
Becas por rendimiento y compromiso	$	3.000.000	
Descuentos por pronto pago	$	2.000.000	

Se dará becas de rendimiento a los estudiantes que demuestren un mejor desempeño y compromiso, estas serán totales o parciales según sea el caso.

Los descuentos por pronto pago buscan mejorar la liquidez de la empresa y se harán con un descuento en porcentaje sobre el valor de la mensualidad. En el caso de que algún padre de familia o algún usuario del servicio de gimnasio pague el año completo se hará un descuento mayor.

Plan de acción de la estrategia de segmentación del mercado para la empresa Leones del Sur.

OBJETIVO:	Conocer el cliente y satisfacer sus necesidades especificas.	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Segmentar el mercado de forma tal que permita a Leones del sur tener un mayor conocimiento de sus clientes, para satisfacer sus necesidades	Investigación de mercado. Analizar la información generada por esta investigación. Rediseñar los servicios de acuerdo a la planeación de la demanda. Hacer monitoreo de la percepción del servicio.	Asesor administrativo
INDICADOR	Ingreso por ventas después de la investigación de mercadeo	
INDICADOR	Ventas por segmento de mercado	
INDICADOR	Percepción favorable del servicio/nivel de satisfacción (encuestas)	
METAS	Crecer en un 100% las ventas al 2019. Conocer las necesidades de sus clientes y crear categorias bien definidas de clientes. Lograr menos de 5% de quejas o reclamos al mes	

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ESTA ESTRATEGIA		
CONCEPTO	VALOR	TOTAL
Salario del asesor Administrativo mensual	$ 2.500.000	$ 7.300.000
Investigación de mercado (Asesor externo) Semestral.	$ 4.000.000	
Diseño de una base de datos de los clientes(Una sola vez)	$ 800.000	

Se hará monitoreo permanente para ver cuál es la percepción del servicio por varios medios:

- A través de buzones de sugerencias ubicados en las sedes.
- Mediante la página web(Un link para quejas y reclamos)
- A través de encuestas

Plan de acción de la estrategia de crecimiento de la escuela Leones del Sur.

OBJETIVO:	Perdurar en el tiempo,dar bienestar a la comunidad y a los dueños de la organización.	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Elaborar una Estrategia de crecimiento para permitir que la organización esté preparada para los cambios que se presentan	Contratar un analista financiero para generar un diagnóstico de la empresa para la búsqueda de socios capitalistas para adquisición de una sede propia. Crear un gimnasio para el acondicionamiento físico de los clientes. Adquirir un programa informático que ayude a facilitar la gestión administrativa y contable (Acorde al tamaño de la organización). Buscar un Administrador de empresas con conocimientos en el sector deportivo para apoyar los cambios que se implementen.	Gerente actual
INDICADOR	Incremento de clientes (ventas-trimestral)	
INDICADOR	Ventas por segmento de mercado(gimnasio/entrenamiento/otras ventas)	
METAS	Al 2020 tener todos los procesos administrativos soportados en un programa informatico . Contar al 2018 con un administrador de empresas de tiempo completo que ayude a implementar los cambios y colabore en la gestion administrativa. Al 2020 contar con al menos un socio capitalista. Al 2025 tener acondicionado un gimnasio en una sede propia.	

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ESTA ESTRATEGIA		
CONCEPTO	VALOR	TOTAL
Salario del asesor Administrativo mensual	$ 2.500.000	$ 411.300.000
Asesor financiero externo(De carácter temporal)	$ 2.800.000	
Programa informático para ayudar en la gestión administrativa(una sola vez se pagaría la licencia)	$ 6.000.000	
Adquisición de un gimnasio propio (una sola vez) Por ser una inversión grande se requiere de socios para poder lograrlo a corto plazo	$ 400.000.000	

Plan de acción de la estrategia Hibrida para la escuela Leones del Sur.

OBJETIVO:	Establecer alianzas que fortalezcan la organización.	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Diseñar una Estrategia Hibrida que le permita a la organización tener convenios con el deportivo Cali(y otras instituciones) y generar una cantera reconocida con su propio nombre apoyando los niños de alto riesgo	Establecer convenio con el deportivo Cali y con la secretaria de deporte y cultura para ampliar cobertura. Establecer sedes en barrios humildes con el fin de buscar talentos sin costo alguno debido a que a largo plazo se venderá el jugador al futbol profesional.Esta es una estrategia con un componente social que busca que los niños y jovenes de zonas pobres se alejen de los vicios y la delincuencia a travez del deporte y la recreacion.	Gerente actual Gerente de la institucion con la que se tiene el convenio Asesor Administrativo
INDICADOR	Utilidad percibida por cada convenio	
INDICADOR	Ventas de jugadores año a año	
METAS	Tener al 2020 al menos un convenio firmado con una institucion del ambito deportivo. Contar al 2023 al menos con una sede en un barrio de alta vulnerabiliddad.	

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ESTA ESTRATEGIA		
CONCEPTO	VALOR	TOTAL
Salario del asesor Administrativo mensual	$ 2.500.000	$ 2.500.000
Aporte al convenio (aportes a las sedes en dinero, implementos, uniformes, personal administrativo y docentes)	Depende de la negociación con la otra institución	

Este presupuesto no se puede detallar de manera específica debido a que depende de la naturaleza del convenio, del socio y de la negociación que se establezca con este.

Plan de acción de la estrategia de marketing digital para la escuela Leones del Sur.

OBJETIVO:	Contar con herramientas tecnologicas necesarias para el mercado actual.	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Diseñar estrategias de marketing digital que permita a la organización obtener una relación directa con el cliente, permitiéndoles tener la posibilidad de inscripciones, pagos, información.etc	Rediseñar la fan page de Facebook Abrir una página web con posibilidad de inscripción, consultas , pagos, reclamos y posibilidad de pauta publicitaria. Abrir canal de YouTube.	Asesor administrativo
INDICADOR	# de visitas a la fan page senanales	
INDICADOR	% de venta de servicios via web	
INDICADOR	# de reproducciones del canal de youtube	
METAS	Al 2018 contar con una pagina web con las caracteristicas ya mencionadas. Lograr un 30% de pagos via medios electronicos. A dic de 2017 tener una fan page amena y un canal de youtube para dar a conocer los curos,eventos y colocar videos y fotos.	

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ESTA ESTRATEGIA			
CONCEPTO	VALOR		TOTAL
Salario del asesor Administrativo	$	2.500.000	$ 8.030.000
Diseño de la página web (una sola vez)	$	1.800.000	
Administración de la página web mensual	$	100.000	
Rediseño fan page de Facebook	$	100.000	
canal de YouTube		30000	
Creación de un video institucional llamativo		3500000	

13. CONCLUSIONES

- El diseño de la planeación estratégica para los años 2018-2020 presentada en el presente trabajo de grado le permitirá a escuela Leones del Sur crecer sin asumir tantos riesgos, tomar mejores decisiones y anticiparse a los desafíos que se le presenten día a día.

- Las estrategias planteadas en este trabajo de grado deben verse de forma dinámica y no rígida ya que las condiciones internas y externas cambian continuamente, por eso es necesario analizar los entornos periódicamente y hacer ajustes a las estrategias de ser necesario.

- El diseño de la planeación estratégica le permite a la organización Leones del Sur tener una mejor administración, debido al análisis DOFA permitiéndole así conocer y mejorar sus debilidades y conocer las amenazas para con un autodiagnóstico poder aprovechar sus fortalezas y las oportunidades que se presentan en el entorno.

- La falta del conocimiento administrativo ha frenado el crecimiento de la organización, ya que no ha podido aprovechar las diferentes oportunidades que le ha presentado el entorno.

- El presente trabajo le permite al gerente actual adquirir conocimientos en el área administrativa que le ayudaran a tomar mejores decisiones para que la escuela Leones del Sur sea más competitiva en un sector deportivo en crecimiento.

- Al diseñar la planeación estratégica para la escuela Leones del Sur se presentan dos oportunidades importantes , una de ellas es ser filial de la

cantera de jugadores más importante del futbol profesional Colombiano (Deportivo Cali) y la otra es por medio de un asesor financiero conocer las finanzas para buscar recursos en diferentes asociados.

- Una de las desventajas que tiene la organización es no contar con una infraestructura propia. Por medio de los diferentes asociados se buscara la adquisición de una sede propia y el fortalecimiento de la marca.

- El benchmarking realizado con referencia a la escuela del Deportivo Cali y de la escuela de Comfandi le permitió a la escuela Leones del Sur ver sus debilidades y fortalezas en comparación con la competencia, lo que le da información que se trasforma en herramientas de toma de decisiones administrativas.

- Al no contar con un organigrama se evidencia la falta de organización administrativa de la escuela Leones del Sur, al diseñar el organigrama organizacional actual establece unas líneas de autoridad y una jerarquía en la toma de las decisiones necesario para una empresa en crecimiento como lo es Leones del Sur.

- Es de reconocer que el gerente actual ha llevado lejos la organización a pesar de contar con un conocimiento empírico de los principios administrativos, sin embargo para su crecimiento debería delegar funciones administrativas a un profesional en el área que le permita a la organización crecer de una mejor manera.

- La presente tesis permite a los futuros y actuales empresarios del sector deportivo, específicamente del futbol tener un punto de referencia administrativo para guiar sus proyectos empresariales, debido a que

actualmente en la academia no se cuenta con mucha investigación referente a las escuelas deportivas formativas

- Estructurar el proceso de gestión humana permitirá que la escuela Leones del Sur cuente con un personal idóneo, capacitado y motivado, lo que se hará evidente en la buena prestación del servicio.

- Manejar adecuadamente la contabilidad y los estados financieros permite al gerente conocer su flujo de caja, costos, gastos, utilidad, activos, pasivos etc, y usarlos como información para la toma de decisiones administrativas.

- El uso de las tic permite dar a conocer la empresa y automatizar ciertos procesos como la inscripción, pagos, consultas que facilitan el flujo de información entre el cliente y la empresa mejorando así las relaciones.

- Estructurar el cronograma le permite a la organización hacer un mejor uso de los tiempos, recursos con los que cuenta y así tener una mejor planeación.

- Hacer el diseño de la planeación estratégica 2018-2020 de la escuela Leones del Sur, hace que el gerente entienda la necesidad de contar con apoyo administrativo por lo cual decide contratar a los presentes autores Mauricio Marulanda López y Juan Sebastián Barbosa para la implementación presentada en la presente tesis.

14.RECOMENDACIONES.

- Se recomienda a la escuela contratar a un Administrador de tiempo completo para la implementar la planeación estratégica.

- Se recomienda contar con un asesor Juridico para los asuntos legales y para tramitar las contrataciones de jugadores en el futuro.

- Adquirir la licencia e implementar un programa para manejar la parte contable,la nomina, los inventarios entre otros.

- Llevar una contabilidad ordenada, clara y bien soportada con balances generales y estados de resultados mes a mes, esto le permitirá a la escuela Leones del Sur tomar decisiones basado en informacion reciente y confiable.

- Contratar a un diseñador de paginas web para diseñar un sitio web con la posibilidad de pagos, quejas y reclamos,consultas, preinscripciones etc.

- Se recomienda la búsqueda de socios estratégicos que le posibiliten la adquisición de una sede propia a largo plazo.

- Se recomienda estructurar el proceso de gestión humana : definir el diseño de cargos, los proceso de selección,evaluación y promoción entre otros.

- Se recomienda a la organización elaborar actividades como partidos de futbol entre los padres de familia para acercarlos e integrarlos a la organización.

- Estructurar el cronograma basándose en el prouesto debido a que en la actualidad el gerente asume demasiadas funciones y es difícil para el hacerlas bien al mismo tiempo ya que la escuela ha ido creciendo con el tiempo.

- Contemplar la posibilidad de programar una ruta para recoger a los niños y jóvenes que viven lejos del barrio el ingenio.Esta ruta podría ser propia o por medio de un proveedor de servicios de trasporte.

- Se recomienda la contratación por servicios de un asesor financiero para que ayude a controlar las inversiones y para generar e interpretar los indicadores financieros y para asesorar en la venta de acciones de la organización Leones del sur en el futuro.

- Presenrtar un proyecto para colocar techo a la cancha sintetica para los días lluviosos, esto se financiaría de una forma mixta por medio de recursos públicos y por medio de recursos de la alcaldía.

- Se le recomienda a la organización fabricar y comercializar algunos productos como son uniformes, maletines , canguros.

15. BIBLIOGRAFIA

Alberto, Tello. Estudio de microzonificación sísmica de Santiago de Cali.[en línea], diciembre de 2005[revisado 22 de mayo 2017].disponible en interne:< http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/dagma/estudios_ambientales/CONTRATO022002/TOMO1CONVENIO022002.pdf

Alex, Scott. Planeación estratégica. Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh: Gran Bretaña, 1991.

ALFREDO, Valdés Hernández Luis. Planeación estratégica con enfoque sistémico. UNAM, Fondo Editorial, México, 2010.

ANSOFF, I. The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill. 1965.

BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle: Programa Editorial. Colección Notas de Clase, 2011

BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas.; Cali. edición. escuela nacional de deporte,2014.

BLANK, León. La Administración de Organizaciones. Tercera edición. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda., 2002.

BURGWAL, Gerrit; CUELLAR, Juan Carlos. Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación incluye materiales para los participantes. Abya-Yala, 1999.

Cali casa. 2017. Disponible [en línea]. https://www.calicasa.com/es/Colombia/valle-del-cauca/Cali/barrio/caney.

Cali como Vamos. Calímetro sobre la Educación Superior en Cali. 2016
Caracterización económica del deporte en Antioquia (1998-2001). Centro de Investigaciones Económicas ─CIE─ de la Universidad de Antioquia e Indeportes Antioquia

CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill: Bogotá: 1986.

CHIAVENATO. Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2009.
Coldeportes. Estudio de caracterización 2005. Disponible[en línea].< http://contratacion.sena.edu.co /_file/procesos/243_7.pdf>.

Darío, Espinal, Gustavo, Rincón. diseño de una estrategia de desarrollo del sector deportivo de Santiago de Cali a partir del análisis del impacto económico de eventos deportivos, Tesis. 2013.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. México: Prentice Hall, 2003.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Preguntas frecuentes. Disponible [en línea] https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf. Citado 26 de mayo del 2017.

DIANA, Gutiérrez; JOSÉ, Coronado; JAIME, Arrendono y OLEGARIO, estrategias empresariales. México: editorial lagar de México:2012.

DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: McGraw-Hill.1999.

FAYOL, Henry. Administración Industrial y general. Argentina: Editorial EL Ateneo, 1987.

GALLEGO, Fernando Estrada. Herbert A. Simón y la economía organizacional. Cuadernos de Economía. Bogotá: 2007.

GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macro procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.

GERRIT, Burga, JUAN, Cuellar. Planificación estratégica y operativa, edición abya Ayala: Quito, 1999.

GOODSTEIN, L.D., PFEIFFER. planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana: México, 1998.

GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN, et al. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá: 1998.

GUTIÉRREZ Diana; José, Coronado; JAIME, Arrendono y OLEGARIO, estrategias empresariales. México: editorial lagar de México, 2012.

HELLER, V. L. & DARLING, J. R. Toyota in crisis. Denial and mismanagement. Journal of Business Strategy: editorial Emerald Group Publishing Limited.

HENDERSON, Bruce D. El inicio de la competencia natural. El concepto de

estrategia. Manual de administración estratégica. México: McGraw-Hill, 1984.

HUMBERTO, Serna, Gómez. Gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de Bogotá: 3R Editor. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación: presentación, trabajos de grados y otros trabajos de investigación. NTC1486. Bogotá: El Instituto, 2008. 36 p.

JACKSON. S. E. five secrets to success in business strategy. Madrid: acento: 2010.

JOHNSON, G. SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., LÓPEZ, Y. M., & Mazagatos, V. B. Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall, 2011.

Koontz y Weihrich. Administración. una perspectiva global. México: McGraw-Hill Interamericana,1998.

LAFUENTE, J. M. Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Ediciones Díaz de Santos, 1996.

LUKAC, E. & Frazier, D. Linking strategy to value. Journal of Business Strategy, Mexico: editor. Pearson Educación, 2012.

MARTHA.B, ANTONIO.P. La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. ciudad de obregón México: el buzón de Pacioli: 2013.

Méndez, Álvarez Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 1995.

MINTZBERG, H., QUINN, J., & VOYER, J. El proceso estratégico: concepto, contexto y caso. Pearson educación: 1997.

MINTZBERG. Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Pearson Educación, 1997.

MONSALVE, S. Teoría de juegos: ¿hacia dónde vamos? (60 años después de ven Neumann y Morgenstern). Revista de Economía Institucional: vol.4.

MORÁN DELGADO, Gabriela; ALVARADO CERVANTES, Darío Gerardo: Métodos de investigación. Pearson educación, México: 2010

Mukherjee, A. Goswamin, R. Goyal, T. Satija, D. (2010). Sports retailing in india: Opportunities, constraints and way forward. Working Paper 250, Indian Council for Research on International Economic Relations.

PEREZ. Guillermo. El Concepto de Estrategia, Boston Consulting Group. 1980.
Plan de ordenamiento territorial. Disponible en [línea] citado 22. De mayo del 2017 https://planeacion.cali.gov.co/pot_adoptado/20141201_DTS_RAPOT.pdf.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición. México: Thompson Editores S.A., 2002.

RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. Vol. 1 ed. México, 1988.

SAMPIERI, Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1998.

Tesis del profesor Medina: sector deportivo: disponible en < http:/ /webcache. googleusercontent.com /search?q=cache: YWTiTA54uDIJ: bibliotecadigital. univalle.edu.co /bitstream/ 10893/7594/1/CB-0494489. pdf+&cd= 8&hl=es&ct= clnk&gl=co>.

THOMPSON, ARTHUR & STRICKLAND, A. J. (Alonzo J.). Strategic management: concepts and cases. Boston: (11th edition). McGraw Hill, 1999.

Univalle, plan local de deporte. citado 22. De mayo de 2017.disponible [en línea]. <http://incide.univalle.edu.co /biblioteca/PlanLocaldelDeporte (Cali).pdf

WALTER, Jorge. Planificación estratégica. Alessandrini y salvana saap. Buenos Aires: 2014.