 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vicerrectoría de Investigación	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(71)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	EDWIN AMILKAR MONTERO CORONEL		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.		
PLAN DE ESTUDIOS	TEGNOLOGIA GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	JOSE ANDRES BAYONA SOTO		
TÍTULO DE LA TESIS	DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CLUB INTERNACIONAL DE FUTBOL OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA.		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>UNA CONCIENCIA DE MEJORAMIENTO CONTINUO A NIVEL ORGANIZACIONAL PERMITE DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS VIABLES PARA DESARROLLAR LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES, VISLUMBRANDO COMPONENTES PROPICIOS PARA ADMINISTRAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS QUE DÍA A DÍA AFRONTAN LAS ORGANIZACIONES. DE IGUAL MANERA ES IMPORTANTE RECONOCER EL VALOR SISTÉMICO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MANEJO DE CONTROL DE LAS RELACIONES Y LOS NIVELES DE ACEPTACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, TALES COMO: PROPIETARIOS, COLABORADORES, CLIENTES, PROVEEDORES, COMUNIDAD EN GENERAL.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 71	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 32	CD-ROM: 1



**DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA
DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CLUB
INTERNACIONAL DE FUTBOL OCAÑA, NORTE DE SANTANDER,
COLOMBIA.**

AUTOR

EDWIN AMILKAR MONTERO CORONEL

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar
al título de Tecnólogo en gestión comercial y financiera**

Director:

JOSE ANDRES BAYONA SOTO

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.
TEGNOLOGIA GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA**

Ocaña, Colombia

febrero de 2019

Índice

Capítulo 1. Diagnostico situacional y diseño de una propuesta de direccionamiento estratégico para el fortalecimiento administrativo de la empresa club internacional de futbol ocaña, norte de santander, colombia.	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 General.....	2
1.3.2 Específicos.	3
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones	4
1.5.1 Delimitación operativa.....	4
1.5.2 Delimitación Conceptual.	5
1.5.3 Delimitación geográfica.....	5
1.5.4 Delimitación Temporal.	5
 Capítulo 2. Marco referencial	 6
2.1 Marco teórico	6
2.1.1 Antecedentes históricos del futbol en Colombia.	6
2.1.2 Antecedentes históricos del concepto de planeación y diseño estratégico.	8
2.2 Marco legal	17
2.3 Marco contextual	19
2.4 Marco conceptual.....	20
2.4.1 Diagnostico situacional.....	20
2.4.2 Mejoramiento continuo.....	20
2.4.3 Direccionamiento estratégico.....	20
2.4.4 Fortalecimiento empresarial.....	21
 Capítulo 3. Diseño metodológico	 22
3.1 Modelo de investigación.	22
3.2 Tipo de investigación.....	23
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	23
3.3.1 Fuentes primarias.	23
3.3.2 Fuentes secundarias.	23
3.4 Población y muestra.....	23
 Capítulo 4. Presentación de resultados	 26
4.1 Reconocimiento del conocimiento y la percepción de los principales grupos de interés de la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia, en cuanto a funciones administrativas y desempeño operacional.....	26
4.1.1 Diagnostico interno.....	26
4.1.2 Diagnostico externo	33
4.2 Aplicación de las matrices EFI, EFE y la matriz DOFA a la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia, teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	40

4.2.1 Matriz EFI.....	40
4.2.2 Matriz EFE.....	46
4.2.3 Modelo para la preparación y presentación del análisis DOFA	49
4.3. Diseño de un plan estratégico para la empresa Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia como fundamento del fortalecimiento administrativo.	51
4.3.1 Plan estratégico actual del Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia	52
4.3.2 Complemento del nuevo plan estratégico actual del Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia.....	54
Capítulo 5. Conclusión.....	56
Capítulo 6. Recomendaciones.....	57
Referencias.....	58
Apéndice	60

Lista de tablas

Tabla 1. Nombre y cargo	24
Tabla 2. Planeación administrativa	26
Tabla 3. Organización Administrativa	28
Tabla 4. Control	31
Tabla 5. Clientes	34
Tabla 6. Competencia	37
Tabla 7. Matriz EFI.....	41
Tabla 8. Matriz EFE.....	47
Tabla 9. Matriz DOFA.....	50

Lista de figuras

Figura 1. Planeación administrativa.....	28
Figura 2. Organización Administrativa.....	30
Figura 3. Control.....	32
Figura 4. Clientes	36
Figura 5. Grafica de encuesta para la competencia.....	39
Figura 6. Organigrama	55

Capítulo 1. Diagnostico situacional y diseño de una propuesta de direccionamiento estratégico para el fortalecimiento administrativo de la empresa club internacional de futbol Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

1.1 Planteamiento del problema

El club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia se creó el 10 de mayo de 2012 y nace con la propuesta de varios dirigentes deportivos, padres de familia y patrocinadores, como una alternativa para integrar un equipo de futbol, donde la prioridad sea una formación integra basada en principios morales y éticos que garantice el comportamiento de los niños deportistas dentro y fuera de la cancha, para propiciar una excelente cultura deportiva.

En el desarrollo de actividad, durante los años de continuidad de la empresa club Internacional de futbol Ocaña, actualmente afronta algunas dificultades de índole administrativa según el posicionamiento de la empresa.

Así pues, entre los factores que limitan su adecuada gestión administrativa se determinan diversas situaciones y eventos de carácter interno, como de orden externo.

A nivel interno se observa la ausencia de manuales de procesos y procedimientos, hecho que desencadena en el desconocimiento de las tareas asignadas a cada rol dentro de la organización, generando desorden y duplicidad de funciones; también puede evidenciarse la falta de diseño del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, política y valores corporativos); situación que impacta negativamente el sentido de pertenencia de los colaboradores así como también limita el posicionamiento de la empresa.

Otros problemas del contexto interno de la empresa es la ausencia de políticas de promoción que limita un mayor reconocimiento en el personal, problemas que se derivan de un inadecuado clima laboral, falta de participación en los procesos de toma de decisiones y modelo centralizado de liderazgo.

En lo externo se resaltan situaciones como el bajo cupo de prestación del servicio, situación que limita la cobertura y cuota de mercado de la empresa, pues imposibilita el manejo al público en general, sesgando los segmentos a los cuales va dirigida la actividad económica principal.

Así pues, lo anterior sugiere la necesidad de realizar un diagnóstico situacional para establecer una propuesta de direccionamiento estratégico que mejore el desempeño administrativo de la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Por qué realizar un diagnóstico situacional que propicie el diseño pertinente de un direccionamiento estratégico ajustado a la filosofía y desempeño operacional de la empresa Club Internacional de Ocaña-N/Santander Colombia?

1.3 Objetivos

1.3.1 General.

Realizar un diagnóstico situacional y diseño de una propuesta de direccionamiento estratégico para el fortalecimiento administrativo de la empresa Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia.

1.3.2 Específicos.

Reconocer el conocimiento y la percepción de los principales grupos de interés de la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia, en cuanto a funciones administrativas y desempeño operacional.

Aplicar las matrices EFI, EFE y la matriz DOFA a la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia, teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia como fundamento del fortalecimiento administrativo.

1.4 Justificación

Una conciencia de mejoramiento continuo a nivel organizacional permite determinar las estrategias viables para desarrollar las fortalezas y oportunidades, vislumbrando componentes propicios para administrar las debilidades y amenazas que día a día afrontan las organizaciones. De igual manera es importante reconocer el valor sistémico de las organizaciones en el manejo de control de las relaciones y los niveles de aceptación y satisfacción de los grupos de interés, tales como: propietarios, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad en general.

En este sentido, con la realización del presente proyecto se pretende impactar en la consolidación de acciones estratégicas que vislumbren un camino oportuno para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Club Internacional de Futbol, siendo oportuno y consecuente con la necesidad que desde el punto de vista administrativo actualmente afronta la empresa dado su crecimiento y aceptación en el mercado local.

Por consiguiente, la realización del presente trabajo pretende contribuir con un gran aporte significativo para la empresa Club Internacional de Futbol, en tanto que le permita

conocer de manera confiable y objetiva la situación administrativa actual en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y con ello facilitar el desempeño actual y futuro de la empresa mediante mecanismo adecuados para solventar los problemas organizacionales actuales.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. El cumplimiento de los objetivos se logró mediante la revisión e implementación de herramientas técnicas, las cuales se referenciarán en los marcos conceptual y teórico. De igual forma, se adoptan las guías metodológicas ofrecidas por la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. El trabajo estará bajo la dirección de una persona – profesional – magister experto con el área de estudio, y se tendrá en cuenta y se aplicarán las normas APA, tal como ha establecido esta Universidad.

Se realizó un diagnóstico situacional; un análisis matricial aplicado (DOFA) y una propuesta de direccionamiento estratégico para buscar el fortalecimiento administrativo de la empresa objeto de investigación.

Teniendo en cuenta las posibles variables que influyan en la recolección de información y su diagnóstico, es posible que se presenten riesgos con el logro y cumplimiento de los objetivos del trabajo de grado, por lo que se acudirá a procedimientos de revisiones adicionales y alternas que garanticen un acercamiento razonable al respecto.

1.5.2 Delimitación Conceptual. El trabajo de grado tiene como fundamentos conceptuales: diagnóstico situacional, mejoramiento continuo, direccionamiento estratégico y fortalecimiento empresarial

1.5.3 Delimitación geográfica. El trabajo de grado se desarrolló en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, Colombia; teniendo como objetivo el tema de estudio.

1.5.4 Delimitación Temporal. El cumplimiento de las diferentes etapas del trabajo de grado tuvo una duración de ocho (08) semanas, contados a partir de la aprobación de la presente propuesta.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Antecedentes históricos del futbol en Colombia. Las tesis de que las ciudades de la costa atlántica colombiana fueron las pioneras en el país en la práctica del futbol moderno, tal y como fue establecido por las escuelas y colegios ingleses de finales del siglo XIX, ha sido considerada como la más sólida, y para ello, los historiadores se han basado en documentos de la época, valga decir, fotografías, publicaciones alusivas a los hechos de aquellos días y testimonios recogidos por las personas que estuvieron de cuerpo presente y que quedaron para la posteridad en sendos libros sobre la historia del futbol en nuestro país. (Luis Pompilio Bejarano , 2013)

El periodista Mike Urueta fijó el año de 1903 como el punto de partida del balompié nacional, ya que los ingenieros británicos que trabajaban en las obras de construcción del ferrocarril entre barranquilla y puerto Colombia, trajeron entre sus maletas, además de los objetos personales de rigor, uno que otro balón, con el que les enseñaron a los trabajadores criollos como era de guiar la bola de cuero con los pies.

En los años siguientes, a este primer experimento futbolístico barranquillero se sumó el de santa marta cuando en 1909 el auge bananero hizo que llegaran a la bahía barcos con marineros ingleses, que traían entre sus pertenencias balones de futbol. (Luis Pompilio Bejarano , 2013)

En el playón se formó la primera cancha, en la que equipos de los marinos británicos y los empleados samarios de la United Fruit Company se convirtieron en la principal atracción de las tardes de los viernes, antes de zarpar con las naves cargadas de bananos.

El primer futbolista colombiano que actuó en el futbol de Europa (no contratado específicamente por ningún equipo del viejo mundo) fue el tumaqueño Alex Frigerio Payan, hijo de un ciudadano suizo, en su carrera paso por los clubes de Inglaterra, Suiza y Francia.

El primer representante del futbol colombiano fue Club Municipal de Deportes equipo oficial de la ciudad de Bogotá D.C. por aquel entonces los colores oficiales de la ciudad eran el blanco y negro por aquello su uniforme era camisa blanca con pantalón negro y medias negras. Portaba el escudo en su pecho el mismo de la ciudad de Bogotá D.C.

En la temporada de 1949, debido a una huelga en el futbol argentino, comenzó la época de El Dorado, como periodo en el cual fueron contratadas numerosas estrellas de esa nación como Alfredo Di Stefano y Adolfo Pendernera para jugar, entre otros, en millonarios de Bogotá D.C. la época se extendió hasta los mediados de los años 50 cuando figuras como Alfredo Di Stefano fueron contratados por equipos europeos. (Luis Pompilio Bejarano , 2013)

Gracias al futbol se formaba una convivencia que permitía la interacción entre sujetos de condiciones afines y no tan afines en una situación de esparcimiento. La ilusión de jugar unía las pasiones de los nativos pobres con los peones que habían atravesado el mar desde Vigo, Londres, Lisboa, Nápoles, etc. desde las canchas de Buenos Aires, Montevideo, México, Bogotá, Sao pablo, nacían nuevos estilos de jugar como de bailar, una vez más entre tangos, capoeiras, danzas de los esclavos negros y de los bailongos alegres, el futbol se iba haciendo popular y a las se descalificaba como pasatiempo fino. La democratización del futbol daba lugar a quejas tales como las de revista Sports de Rio de Janeiro “los que tenemos una oposición den la sociedad estamos obligados a jugar con un obrero con un chofer...” la práctica del deporte se está convirtiendo en un suplicio, un sacrificio, nunca una diversión. (Luis Pompilio Bejarano , 2013)

Este resumen de la historia del futbol lo encontramos en la revista Credencial. (Luis Pompilio Bejarano , 2013)

2.1.2 Antecedentes históricos del concepto de planeación y diseño estratégico. Al considerar a la administración como el mínimo vital de las organizaciones en su propósito para alcanzar logros y metas propuestas, desde el punto de vista (Koonts, Weihrich, & Cannie, 1990) la administración puede entenderse como un “proceso de diseñar mantener un ambiente donde los individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administracion de una perspectiva global y empresarial).

En el mismo sentido, los autores plantean que es preciso ampliar esta definición teniendo en cuenta cinco aspectos claves:

1. Como gerentes, la administración comprende las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles de organizaciones
4. La meta de los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que significa efectividad y eficiencia.

En este contexto, se hace evidente que la practica administrativa está relacionada en principio con el proceso de planificación. Así pues, la primera etapa del proceso administrativo es la *planeación*, la cual se define como: la selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere la toma de decisiones, es decir, una acción entre varias

alternativas. En un sentido más amplio, los autores sostienen que “la planeación se compone de planes los cuales proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados.

Además, esta etapa del proceso administrativo cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir como empresa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

No obstante, otros pensadores nutren la definición del proceso de planeación administrativa elevándolo incluso al nivel de gerencia integral este caso de (Sallnave & J.P., 2004) quien contrario a lo dicho por Koontz; Weihrich; Cannice en el sentido de una planeación basada en la formulación de planes, cree que la planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, si no que la considera una herramienta para administrar y ordenar los cambios.

En este sentido sostiene que:

Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que solo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, esta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones (Sallenave, Gerencia de planeacion estrategica, 2004).

Por su parte, autores como Chiavenato (citado por Rivas, 2013) afirma que la planeación es la “función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y deben ser alcanzados, se trata de un modelo teórico para la acción futura” (Rivas m, 2013).

Por su parte, autores como Hill y Jones (1998) agregan a esta definición “que el proceso de planeación es además el arte de y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la

toma de decisiones, dándole importancia al medio” (Hill, Jones, & magaly, Adimistracion estrategica: un enfoque integrado, 1998)

En suma y pese a las diferencias conceptuales de los autores citados, el punto de reflexión del proceso de planificación administrativa puede centrarse en la necesidad de los administradores hacia el abordaje de la toma de decisiones, la definición de los objetivos y estrategias de la organización.

Ahora bien, el abordaje genera de la planeación administrativa se haya compuesto de por la definición de objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos, definiciones que contribuyen a la base fundamental previa a los componentes del proceso como tal.

Así pues, los objetivos o metas definidos como “los fines hacia los cuales se dirige la actividad, es decir que representan no solo el punto final de la planeación o diseño si no que articulan en sí, todo el proceso administrativo en procura de su consecución”.

Otros autores como Hammer y Champy (1994) opinan que la estrategia “está basada en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Hammer & Champy, 1994).

En consecuencia, cabe destacar en el tema de la estrategia empresarial es que esta se haya dirigida a marcar un horizonte de actuación que permita el alcance de los objetivos o metas.

De otro lado, se hace preciso hablar un poco acerca de las políticas, procedimientos, programas y presupuesto a nivel de proceso de la planificación.

Bajo este concepto, las políticas se deben comprender según Rivera (2013) como: “declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan pensamiento en la toma de

decisiones” (J Rivera, 2013) los procedimientos por su parte, son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.

En este sentido, la función de los programas es proporcionarle a la alta dirección un curso de acción sobre el cual sea posible tomar decisiones.

Ahora bien, sobre la base de los conceptos que estructuran el accionar de la planeación o administrativa puede decirse que esta se convierte en un proceso dinámico y sistémico que compromete la articulación de una serie de pasos que van desde la atención de las oportunidades del entorno hasta la cuantificación de los planes mediante presupuestos.

Visto de este modo los diagnósticos y planificaciones administrativas comprenden ocho pasos a saber.

1. **Estar conscientes de las oportunidades:** en resumen, este primer paso de la planeación habla acerca de la necesidad de conocimiento del ambiente externo e interno que tienen los gerentes para establecer objetivos realistas. Lo cual comprende el análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, así como también de la posición de las problemáticas que la compañía afronta en contexto real.

2. **Establecer objetivos:** en cuanto a esto el establecer los objetivos es necesario tener en cuenta que estos deben ser enfocados tanto a largo como a corto plazo y formar a través de ellos una jerarquía que va desde los institucionales (macro) hasta los objetivos por área (macro-micro).

3. **Desarrollar premisas:** partiendo del hecho de que las premisas son suposiciones acerca el ambiente donde el plan debe desarrollarse una planeación desarrollada de manera estratégica donde prever planeaciones críticas de situaciones futuras probables y deseable partiendo de pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes en la compañía.

Algunas premisas frecuentes en la formulación de esta son: ¿Qué tipo de mercado habrá?, ¿Qué volumen de clientes?, ¿Qué desarrollos técnicos?, ¿Qué costos? entre otras.

4. Determinar cursos de alternativas: este paso consiste en busca y examinar cursos de acción alternativa ya que por lo general existen muchas alternativas y la tarea del planificador o diseñador es reducir al máximo las alternativas para poder evaluar a fondo los resultados para la compañía.

5. Evaluar cursos de alternativa: una vez que el planificador cuente con una o más alternativas viables, necesita evaluarlas sopesándolas a la luz de las premisas previamente establecidas y con base en los objetivos de la organización.

6. Seleccionar un curso: En este punto, el planificador opta por la implementación de uno de los cursos de acción o planes, es decir es el momento real del proceso de toma de decisiones, sin decir con esto que una empresa no pueda adoptar más de un curso de acción plan dentro de su estrategia.

7. Formular planes derivados: este paso surge como respuesta a la premisa que según lo afirman (Koontz & Weihrich , admnistracion, 1990) “la planeación pocas veces es completa”, e indica el desarrollo de planes derivados para apoyar el cumplimiento del plan básico

8. Cuantificar planes mediante presupuestos: finalmente, el proceso de planeación administrativa concluye con la cuantificación de la implementación del plan, es decir ¿Cuánto le costara a la empresa el desarrollo de su estrategia? El cual, es considerado un paso muy importante ya que a partir de esta cuantificación es posible medir el progreso de la planeación al interior de la empresa.

Con base en lo anteriores consideraciones y una vez asimilando con profundidad el concepto y los componentes del diseño o planeación administrativa, autores como Sallenave

proponen que virtud de un mundo de negocios tan competitivo y cambiante dicho concepto se ha elevado o transformado en los que se denomina *plan y/o diseño estratégico*.

En este sentido, plantea que el diseño estratégico es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

No es un dominio de alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen los grupos de interés de la empresa. (Sallenave, la gerencia integral: no le tema a la competencia, temale a la incompetencia., 1991).

Desde otro punto de vista el diseño estratégico puede ser entendida según (Hill & Jones, administracion estrategica: un enfoque integrado, 1998) como un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

Finalmente, debe considerarse que el componente vital para diseñar estrategias y operativizarlas, se utilizara la matriz DOFA, la cual a su vez sirve de insumo y nutre los diagnósticos internos y externos, por la cual la presente investigación profundizara en el desarrollo de esta matriz.

MATRIZ DOFA: corresponde a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario el perfil de capacidad –PCI-, del perfil de amenazas y oportunidades n el medio –POAM-, y del análisis de competitividad o perfil competitivo. El análisis DAFO ayuda a determinar si la empresa está en capacidad para desempeñarse en el medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. (Humbero Serna Gomez & Alejandro Diaz , 2015)

Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DAFO, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y por lo tanto lo hacen global. (Humbero Serna Gomez & Alejandro Diaz , 2015)

La realización del análisis DAFO tiene en base la selección de los factores clave de éxito –FCE- de más alto impacto, de realiza el análisis DAFO, que consiste en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias de la empresa. (Humbero Serna Gomez & Alejandro Diaz , 2015)

Una matriz DOFA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas
- Identificar barreras que limiten los objetivos
- Decidir sobre la dirección más eficaz
- Relevar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo. (Humbero Serna Gomez & Alejandro Diaz , 2015)

Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto inminente como frente a su entorno, es responder preguntas como: ¿Dónde estamos hoy?; ¿Dónde estábamos?

Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DAFO, el cual permitirá a la organización definir sus estrategias para aprovechar sus fortalezas,

revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente las amenazas, este análisis es el gran aporte del DOFA. (Humberto serna , 2010)

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, tener claro su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, visión, misión de la organización. (Humberto serna , 2010)

Principios corporativos: un proceso de planificación estratégica se comienza por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía. (Humberto serna , 2010)

Visión: la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente con el futuro. (Humberto serna , 2010)

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los

objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. (Humberto serna , 2010)

Misión: cada organización es única por sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los otros grupos con los que interactúan en el mercado para todo son diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?; ¿Cuál es tu negocio?; ¿Cuáles con tus objetivos?; ¿Cuáles son sus clientes?; ¿Cuáles son sus prioridades?; ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores? Y ¿Cuál es su responsabilidad social? (Humberto serna , 2010)

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la empresa. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones de aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción en la misión y la vida de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja

inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supuestamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa. (Humberto serna , 2010)

2.2 Marco legal

El marco normativo que acompaña el desarrollo del presente estudio se encuentra ligado a la definición desde el punto de vista jurídico del concepto de empresa y su clasificación según el tamaño y el nivel que ocupa el orden industrial.

La legislación comercial define el concepto de empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (Superintendencia de sociedades, 2010)

Por su parte, la Ley 905 de 2004 o Ley Mi Pyme según el Senado de la República de Colombia (2004) establece el tamaño de empresa de acuerdo con el número de empleados y el monto total de sus activos así; “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios rural o urbana, que responda con los siguientes parámetros. (Senado de la Republica de Colombia, 2004)

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) empleados.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5001) y quince mil (15,000) salarios mínimos mensuales.

Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores

b) Activos totales por valor de quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5001)

salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

a) Planta de personal no superior a diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La Ley 1429 de 2010 – Ley de primer empleo. Esta ley tiene por objeto:

la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos formalización de etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (Senado de la Republica de Colombia , La Ley 1429 – Ley de primer empleo, 2010)

Código de comercio y laboral, en lo referente a reglas, normatividad, procedimientos, pautas, tipos de sociedades, participaciones, obligaciones, contratación laboral y liquidaciones a empleados.

(Artículo 333, 1991) establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo, el artículo textualmente dice: la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos supone responsabilidades.
(Colombia, 2010)

(Artículo 58 & Constitución Política de Colombia, 1991), hace referencia a los derechos de propiedad, consagrado la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés

público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria, en este sentido, el artículo establece:

Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con el arreglo de leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, la propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

El estado protegerá u promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial en indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa administrativa, incluso respecto al precio.

2.3 Marco contextual

Las estrategias o programas empresariales, específicamente en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, Colombia; objeto de estudio presentado en este documento, se realizará en el contexto colombiano con base en el diseño y direccionamiento estratégico para la empresa club internacional de futbol Ocaña , teniendo en cuenta como criterio razonable los fundamentos y disposiciones de la teoría de los stakeholder o grupos de interés, buscando un acercamiento de las prácticas de mejora continua y fortalecimiento empresarial realizados por estos, mediante un

análisis (DAFO) aplicado a las características y funcionamiento de estas organizaciones desde el diálogo con sus stakeholders.

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Diagnostico situacional. Es un tipo de diagnóstico que permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuadas a la realidad y el contexto de cierto lugar o situación en torno a un tema significativo. Consiste en investigar, esta forma parte de la primera etapa de un proceso administrativo: la planeación. (Ingrith , Yeni , & Yesica, 2013)

2.4.2 Mejoramiento continuo. Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

según (Harrington, 1993), para el mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

(Kabboul, 1994), define el mejoramiento continuo como una conversión de mecanismos viable y accesible al que más empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

2.4.3 Direccionamiento estratégico. Es una disciplina que, a través de un proceso denominado diseño estratégico, compila la “estrategia de mercadeo” que define la orientación de los productos y servicios hasta el mercado. “la estrategia corporativa” que con base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define

acciones para determinar la “estrategia operativa” con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los grupos de interés de la organización.

Esta surge con la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre. (Koontz & Weihrich , admnistracion, 1990)

2.4.4 Fortalecimiento empresarial. Este está asociado a la gestión operativa, administrativa y gerencial del negocio. Puede explicarse mejor si lo entendemos como el esfuerzo de apropiar las mejores prácticas.

Nada puede fortalecerse si no existe la consciencia de formalizarlo. Fortalecer sin antes haber formalizado, es como omitir el paso crucial que hace parte de un proceso integral. El fortalecimiento a contrario de la formalización, no es un punto de partida, es una constante; muy similar a lo sucedido con las certificaciones de calidad; poco podrá servirnos si la garantía de ello, se limita únicamente a la exhibición de un diploma o certificado en nuestras oficinas. Fortalecer empresarialmente nuestros negocios, es una tarea sin pausa de todos los días, al igual que la calidad. (Juan Diego Restrepo, 2012)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Modelo de investigación.

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema la investigación comprende un modelo cuantitativo que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernandez sampieri, Collado Fernandez , & Lucio Baptista, 2008)

En una síntesis, se puede decir que la investigación es cuantitativa en tanto que busca dar respuesta a un problema de investigación observable medible y cuantificable favoreciendo uso de procesos estadísticos que permitan el hallazgo de tendencias o factores proyectables y generalizables.

Las hipótesis teniendo en cuenta los objetivos que se presentan en este proyecto persigue la realización del presente estudio a continuación se plantean dos hipótesis que serán comprobables con el desarrollo de este;

Hipótesis 1: ¿el diagnostico situacional de la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña, permitirá el hallazgo de las potencialidades y limitaciones del contexto interno y externo de la organización?

Hipótesis 2: ¿el plan de acción resultado de este trabajo de investigación contendrá las estrategias que la empresa Club Internacional de Futbol Ocaña, necesita para su fortalecimiento administrativo?

3.2 Tipo de investigación.

El tipo de investigación presente en este trabajo es *descriptivo*. De acuerdo a lo anterior Ortiz Cepeda conceptúa “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas” (Cepeda & Ortiz, 2012)

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

3.3.1 Fuentes primarias. Se encuentran compuestas por la teoría de stakeholder o por los grupos de interés (colaboradores, clientes, competencia) de la empresa Club Internacional de Fútbol Ocaña.

3.3.2 Fuentes secundarias. Para el análisis documental del problema de estudio recurrirá a fuentes secundarias como los trabajos de grado, textos especializados internet e información relacionada con el presente estudio.

3.4 Población y muestra. La población del estudio se divide con base en el análisis del contexto interno como externo de la empresa.

En este sentido, nivel externo se considera una población de 15 competidores en el mercado actualmente quienes intentan posesionarse cada día más en el mercado.

En nuestros usuarios encontramos una población finita de 160 clientes que se reducirá por medio de la fórmula de población donde encontraremos un número finito de clientes a los cuales se les realizará la encuesta de satisfacción en la prestación del servicio.

$$n = \frac{Z^{[2]} * P * Q * N}{e^{[2]} * (N - 1) + Z^{[2]} * P * Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^{[2]} * 0,5 * 0,5 * 160}{(0,05)^{[2]} * (160 - 1) + (1,96)^{[2]} * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 40}{0,0025(159) + 0,9604}$$

$$n = \frac{153,664}{0,3975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{153,664}{1,3579} = 113,16$$

A nivel interno se considera una población finita compuesta por un universo maestral de 7 personas quienes se desempeñan en los siguientes cargos.

Tabla 1. Nombre y cargo

CARGO	NOMBRE
GERENTE Y/O ADMINISTRADOR	Naudin Alvarez
DELEGADO	Yacid prada
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Miriam Manzano
ENTRENADORES	Amilkar montero
	Breiner Velazco
	Eimer Arevalo Arevalo

Fuente: Autor del proyecto

Teniendo en cuenta el limitado número de elementos que conforman la población interna de trabajadores se consideró la aplicación de un cuestionario (técnica: encuesta) con el fin de recolectar las opiniones con un alto grado de veracidad.

Para el caso del cliente externo se consideró la aplicación de un muestreo probabilístico simple (encuesta)

Aquí a continuación se comenzará la presentación de resultados de este trabajo lo cual nos llevará a darle solución a cada uno de los objetivos específicos planteados y principalmente al objetivo general.

Capítulo 4. Presentación de resultados

A continuación, empezamos a resolver cada uno de los objetivos planteados en este proyecto, primero se realizó un análisis en los grupos de interés de la empresa para conocer el estado en que se encuentra el Club Internacional de Fútbol Ocaña.

4.1 Reconocimiento del conocimiento y la percepción de los principales grupos de interés de la empresa Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia, en cuanto a funciones administrativas y desempeño operacional.

Para el desarrollo de este objetivo en primera instancia se aplicó el instrumento de recolección de datos (cuestionario) y se realizó el respectivo análisis de la información, del cual se obtienen los resultados que evidencian los diagnósticos interno y externo que se presentan a continuación.

4.1.1 Diagnostico interno. Para el análisis del contexto interno que mantiene la actividad productiva del Club internacional de futbol Ocaña N/Santander, se pone en consideración la totalidad de los procesos que hacen parte integral del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, obteniendo los siguientes resultados por cada componente.

Tabla 2. Planeación administrativa

I- planeación administrativa	SI	%	NO	%	NO SE	%	TOTAL
a. Misión y visión.	5	98%	0	0%	1	2%	100%
b. Metas y objetivos.	4	66.6%	0	0%	2	33.4%	100%
c. Realiza plan estratégico.	0	0%	4	66.6%	2	33,4%	100%
d. Diseña planes de contingencia	0	0%	5	84%	1	2%	100%
e. Presupuesto anual	0	0%	3	50%	3	50%	100%
f. Direccionamiento estratégico	1	10%	4	80%	1	10%	100%

Fuente: Autor del proyecto

Las que componen la planeación administrativa evaluó aspectos de la administración gerencial de la empresa relacionados con su misión o razón de ser de la empresa, visión, metas y objetivos perseguidos para el cumplimiento del fin misional, pretende de un plan estratégico de carácter general para alcanzar los objetivos, planes de contingencia planes de mitigación frente a posibles desviaciones y eventualidades, presupuesto anual y direccionamiento estratégico encontrado mayor relevancia de debilidades mayores frente a fortalezas mayores.

En esto de da a conocer, las mayores debilidades encontradas. Según la opinión de un 84% de la muestra se encuentra la falta de diligencia en planes de contingencia en casos de eventualidades.

Por otra parte, un 80% del total de la muestra considera que la empresa carece de un direccionamiento estratégico, de la misma proporción señala que se debe mejoras la periodicidad con la que se realiza y/o revisa el plan estratégico para mejorar direccionamiento.

Pese a la mayor incidencia de debilidades frente a las fortalezas, dentro del análisis del componente de planeación administrativo pudo encontrarse también que los empleados

reconocen que la empresa cuenta con una adecuada filosofía organizacional (misión y visión) y la señalan como unas de sus fortalezas con un 98%.

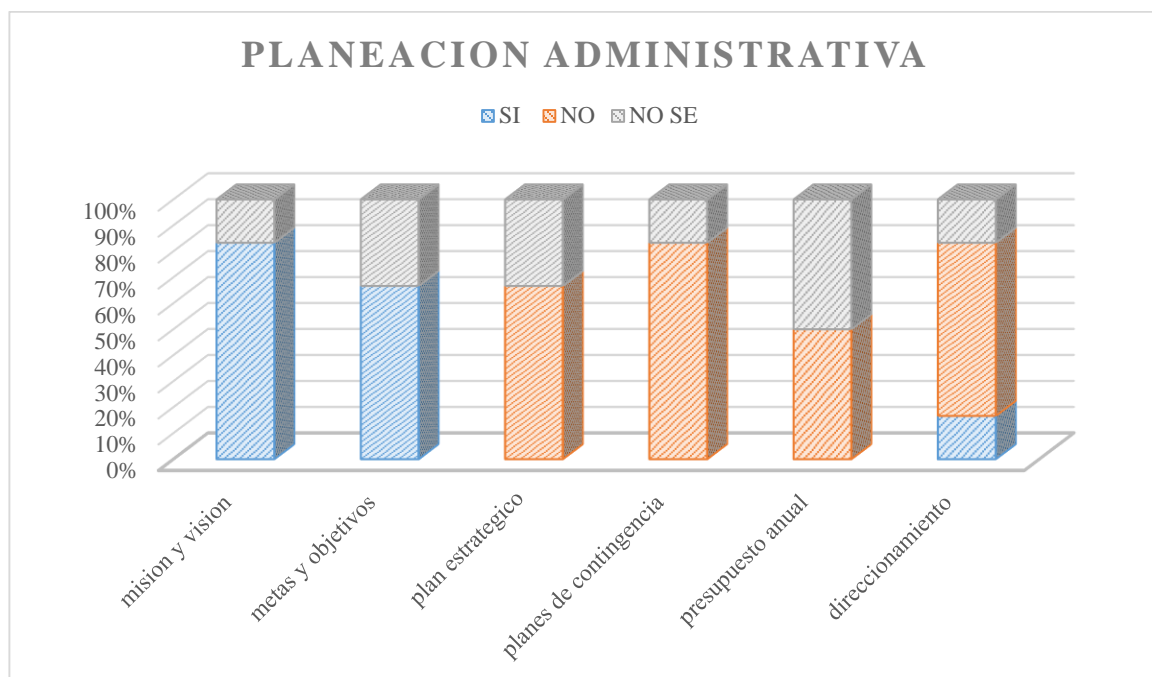


Figura 1. Planeación administrativa Fuente: Autor del proyecto

Tabla 3. Organización Administrativa

II- Organización administrativa	SI	%	NO	%	NO SE	%	TOTAL
a. Estructura organizacional	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%	100%
b. Manuales de funciones, procesos y procedimientos	0	0%	4	66,6%	2	33,4%	100%
c. Organigrama y distribución de tareas u cargos	1	16%	2	32%	3	52%	100%
d. Empodera y delega adecuadamente	4	66,6%	0	0%	2	33,4%	100%

e. clima laboral adecuado	4	66%	1	17%	1	17%	100%
f. proceso adecuado para selección de personal	3	50%	0	0%	3	50%	100%

Fuente: autor del proyecto

El componente de organización administrativa evaluó aspectos de la empresa que tiene que ver con la conformación de una estructura formal en cuanto a fin misional y constitución legal de la empresa, organigrama u organización funcional de los cargos y responsabilidades, manuales de funciones, selección de personal, vistos como sistemas de recompensas, incentivos, motivación y sistemas de remuneración encontrando que existen más debilidades que fortalezas a nivel interno.

En esta parte, un 66,6% de la muestra encuestada identificó mayores debilidades en aspectos puntuales relacionados con la carencia de manuales de funciones.

Otro aspecto donde se encuentra una gran debilidad es sobre la estructura organizacional funcional, ausencia de organigrama y la falta de empoderamiento y delegación de la alta gerencia, así como también en la selección de personal.

Por su parte, existe un porcentaje de la muestra expresa que sus mayores debilidades se encuentran en aspectos como manuales de funciones, organigrama empresarial y estructura organizacional.

En contraposición a lo anterior encontramos un porcentaje de más del 50% del total de los encuestados se hallaron fortalezas mayores en los sistemas de selección de personal, empoderamiento y delegación y clima laboral, denotando que existe una amplia satisfacción y consenso en este aspecto por parte de los empleados

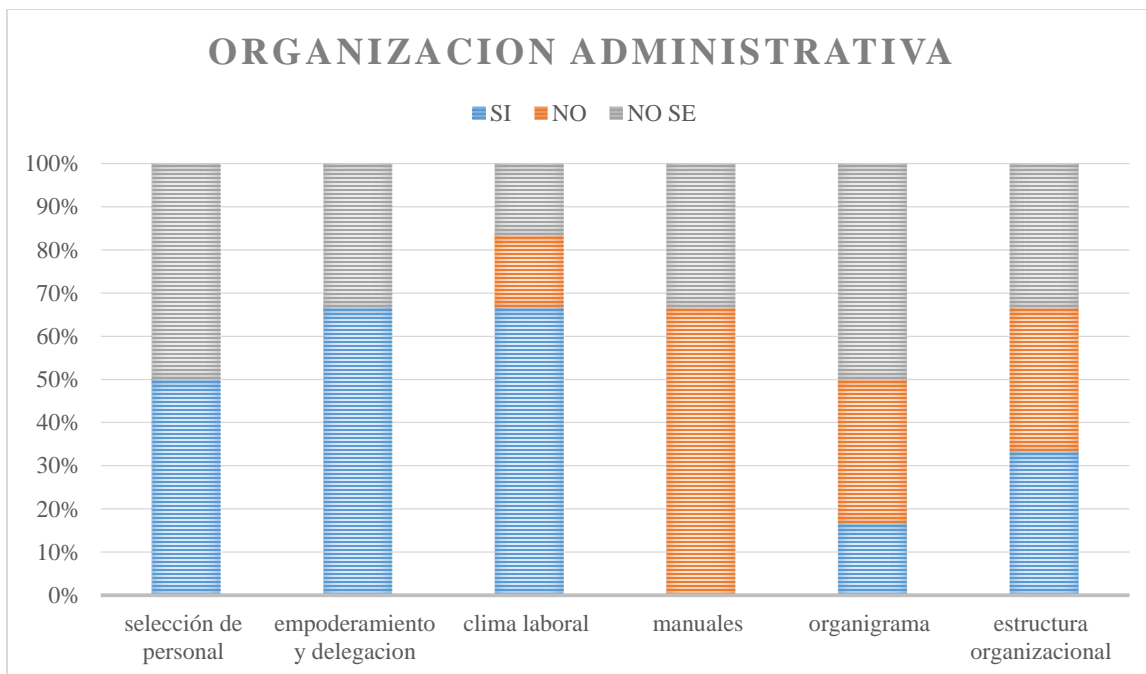


Figura 2. Organización Administrativa

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 4. Control

III- Control	SI	%	NO	%	NO SE	%	TOTAL
a. Sistemas de información para el monitoreo y realimentación de sus procesos	3	62%	2	32%	1	16%	100%
b. Buen uso de los recursos.	5	98%	1	0%	1	2%	100%
c. Atiende la quejas y peticiones de los usuarios	1	16%	4	68%	1	16%	100%
d. sistemas de evaluación de desempeño.	3	52%	2	32%	1	16%	100%
e. certificaciones en normas de calidad o en buenas practicas	0	0%	4	66,6%	2	33,4%	100%

Fuente: Autor del proyecto

El componente de control administrativos se evaluaron aspectos de la empresa que tiene que ver con los sistemas de monitoreo, retroalimentación cuyo propósito es el seguimiento continuo de los procesos, el uso de los recursos, financieros, humanos y tecnológicos en términos de eficiencia, la utilización de las certificaciones de calidad o los procesos que se tienen para mejorar continuamente el ciclo productivo, la implementación de medidas preventivas, correctivas y de retroalimentación en los procesos, la evaluación de desempeño como medida para la identificación de debilidades y potenciales e la habilidades de los colaboradores, el sistema de quejas, reclamos, como mecanismo de atención y respuesta efectiva de peticiones de los usuarios y el establecimiento de puntos críticos de control en los procesos para hacer mediciones y controles estadísticos constantemente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se encontró una muy alta prevalencia de debilidades mayores frente a una escasa de existencia de fortalezas mayores.

Así las cosas, las debilidades mayores de importancia más elevada se registran, según la muestra en la falta de certificaciones de calidad y la inexistencia en respuestas de quejas reclamos y peticiones de los clientes en un 68%, así también la evaluación de desempeño de los colaboradores con un 40% aproximadamente ya que algunos de estos no conocen los mecanismos de evaluación de desempeño, y por parte de quejas, reclamos y peticiones encontramos una gran deficiencia por medio de la muestra realizada, el 68% de la encuesta di como debilidad mayor este aspecto.

En consecuencia, el 52% de la muestra nos da fortalezas en el sistema de evaluación de desempeño, así como también en la utilización de los recursos humanos financieros tecnológicos con una aceptabilidad del 98% de la muestra.

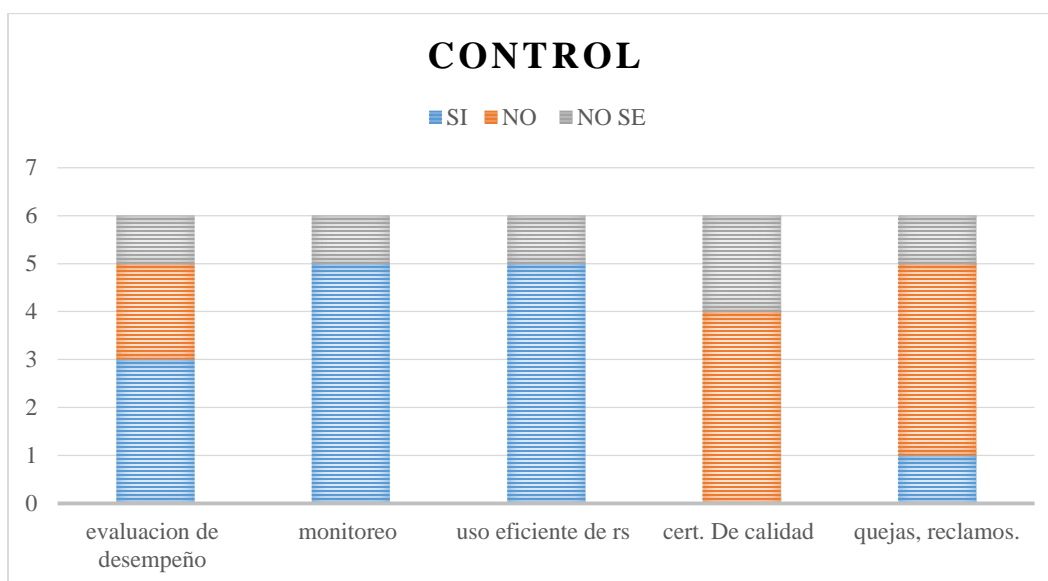


Figura 3. Control

Fuente: Autor del proyecto

4.1.2 Diagnostico externo. El Club Internacional de Futbol Ocaña, es una empresa unipersonal de régimen común de propiedad de señor Naudin Alvares, que tienes como actividad económica principal la prestación de servicio, es fundamentar cualidades futbolísticas en niños, enseñándole cualidades técnico-tácticas que irán aprendiendo durante todos los procesos establecidos.

La empresa constituida desde 2012 ubicándose en el segmento de prestación de servicios a niños futbolistas en la zona urbana de Ocaña y así mismo a la zona rural.

Tabla 5. Clientes

Clientes	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL	%
a. encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad del servicio, atención de nuestros colaboradores, soluciones a reclamaciones	10	8%	0	0%	20	15,3%	40	30%	60	46,7%	113	100%
b. Relación que se mantiene con el personal de la empresa en agradable.	0	0	0	0	20	15,38%	35	26,92%	75	57,70%	113	100%
c. La empresa cuenta con la fundamentación (implementos de trabajo) necesaria para la realización de actividades.	0	0	0	0	10	8,0%	20	15,3%	100	76,7%	113	100%
d. El club tiene el personal idóneo para la prestación del servicio	0	0	0	0	0	0	40	30,77%	90	69,23%	113	100%
e. El club tiene planes de contingencias en caso de eventualidades que impidan la realización de las actividades	0	0	15	12,0%	10	8,0%	65	50,0%	40	30,0%	113	100%
f. Calidad de trabajo	0	0	0	0	0	0	35	26,92%	95	73,08%	113	100%

g. Relación calidad-precio	0	0	0	0	10	8,0%	30	23,07%	90	69,23%	113	100%
h. Tiempo de respuesta a reclamaciones	0	0	0	0	48	35,38%	0	0	82	64,62%	113	100%
i. Garantías ofrecidas a los usuarios	0	0	0	0	26	20,0%	34	27,0%	70	53,0%	113	100%

Fuente: Autor del proyecto

Se evaluaron a nuestro grupo de interés principal, donde se le consulta a cada uno de nuestros clientes sobre las actividades que realiza la organización, para buscar cada una de las oportunidades y amenazas de la empresa.

esto se hace para evaluar cada una de estas para así aprovechar estas oportunidades y sucesivamente ir evitando las amenazas por la que pretende atravesar la empresa, por medio de esta grafica se va ir entendiendo más a fondo la evaluación de estas encuestas.



Figura 4. Clientes

Fuente: Autor del proyecto

Por medio de esta grafica calificamos a los clientes encuestados teniendo como criterio una calificación de uno a cinco que veremos a continuación.

Tabla 6. Competencia

Competencia	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL	%
a. La innovación y la mejora en nuestra prestación de servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes	0	0	0	0	4	26,66%	5	33,34%	6	40%	15	100%
b. Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de otras partes	8	53,33%	0	0	0	0	0	0	7	46,67%	15	100%
c. Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser	0	0	0	0	0	0	10	66,66%	5	33,34%	15	100%

**capaces de responder a
las nuevas exigencias del
mercado**

d. Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, ¿es necesario para la mejora continua de nuestro club?	0	0	0	0	0	0	4	26,66%	11	73,34%	15	100%
--	---	---	---	---	---	---	---	--------	----	--------	----	------

Fuente: Autor del proyecto

Aquí el componente que se investiga es a las empresas competentes en este sector del mercado dentro de la ciudad donde se encuentra el Club Internacional de Fútbol Ocaña.

Por medio de estas la empresa conoce lo que debe ir implementando para ir adquiriendo más clientes en este mercado, esto lo que busca es fortalecer partes de la empresa para así darle a su misión y visión hacia donde voy a llegar y como lo va a llegar hacer por medios de principios corporativos que se deben implementar para ir encontrando la mejora continua de dicha empresa. En esta grafica a continuación quedaran establecidos los resultados encontrados en la indagación que se realizó con la competencia de la empresa.

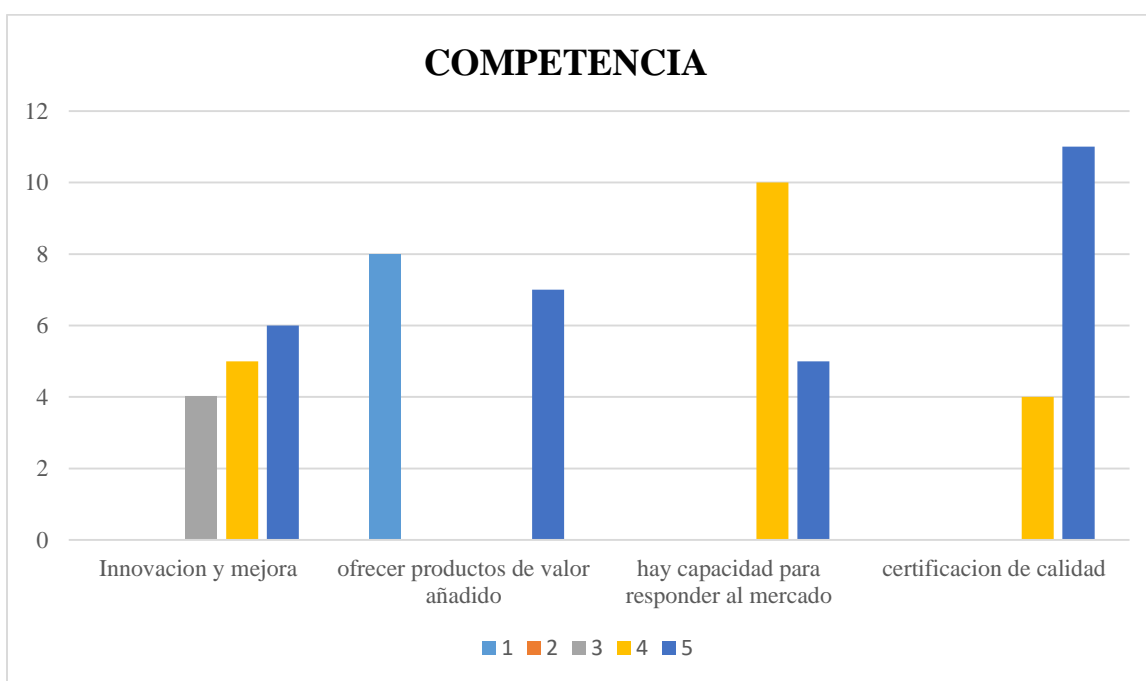


Figura 5. Grafica de encuesta para la competencia

Fuente: Autor del proyecto

4.2 Aplicación de las matrices EFI, EFE y la matriz DOFA a la empresa Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia, teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Mediante este análisis que se realizó al comienzo se implementara la matriz de debilidades oportunidades amenazas y fortalezas. En esto se usó unos criterios para saber el impacto de cada una de la EFI, EFE y DOFA con esto se resuelve el segundo objetivo de este proyecto de investigación.

4.2.1 Matriz EFI . Para fortalecer el diagnostico interno del presente estudio, así como también el análisis y diseño de la matriz DOFA se realiza una clasificación de fortalezas y debilidades a través de esta matriz, la cual se encarga de listar y determinar el impacto de las fortalezas u oportunidades del entorno inmediato de la organización el tiempo que evalúa la empresa.

Para medir estos resultados se crea un criterio de evaluación de impactos en las amenazas y debilidades que se hallen, los impactos son: alto, medio y bajo.

El impacto es alto cuándo los encuestados responden SI.

Medio cuando responden NO SE.

Y para terminar bajo cuando dan respuesta NO.

-Cuando los impactos son altos y son negativos se debe iniciar un estudio urgente en la organización ya que puede que la debilidad afecte la funcionabilidad de la empresa, pero si son al contrario el impacto es alto y positivo esto nos ayuda a fortalecer muchas más áreas para que así se dé una buena prestación del servicio.

-Cuando hablamos de medio son impactos que se deben estudiar y no dejarlos caer debido porque así se puede estropear la prestación del servicio entre otras actitudes que tenga la empresa a favor.

-y si hablamos de bajo, sería una gran preocupación para la organización ya que esta daña la funcionalidad y además puede estar creando el fin de la empresa, esto son cuellos de botella que se deben estudiar urgente.

Los resultados obtenidos en desarrollo del presente estudio son:

Tabla 7. Matriz de debilidades y fortalezas

Matriz EFI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
(F1)la empresa tiene definida su misión y visión	X						X		
(F2)la empresa cuenta con objetivos y metas		X						X	
(D1)la empresa realiza con cierta periodicidad su plan estratégico					X			X	
(D2) la empresa diseña planes de contingencias				X			X		
(D3)la empresa realiza presupuesto anual					X			X	
(D4)la empresa tiene un direccionamiento estratégico para la toma de decisiones				X			X		
(D5) la empresa cuenta con una estructura organizacional formal					X			X	

(D6) la empresa cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos		X		X
(D7)la empresa cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimiento			X	X
(D8) la empresa tiene organigrama y distribución de cargos y tareas			X	X
(F3) en la empresa se empodera y delega adecuadamente	X			X
(F4) la empresa se vivencia un clima laboral adecuado		X		X
(F5) la empresa cuenta con un proceso adecuado de la selección del personal (reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas)		X		X
(F6) el uso de los recursos(humanos, financieros, tecnológicos) son eficientes			X	
(F7)la empresa atiende diligente y oportunamente las peticiones, quejas, reclamos de los clientes.	X			
(D9)La empresa cuenta con sistemas de evaluación de desempeño.		X		

(F8) La empresa cuenta con sistemas de evaluación de desempeño.	X	
(D10) La empresa tiene certificaciones en normas de calidad o en buenas practicas		X
ALTO	A	Fuente propia
MEDIO	M	
BAJO	B	

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con el resultado de la clasificación de fortalezas y debilidades mayores y menores propuesta por esta matriz EFI, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Análisis de las fortalezas de la empresa.

(F1) la empresa cuenta con una filosofía organizacional estructurada adecuadamente formulada, cuenta con una misión, visión y valores claros y precisos que se debe aplicar en la empresa.

(F2). La empresa tiene definidos sus metas objetivos para el cumplimiento de la prestación de servicios a los clientes y usuarios que estén interesados en recibir.

(F3). En la empresa club internacional de Ocaña se empodera y se delega adecuadamente las actividades a realizar a cada colaborar que esté vinculado con la organización.

(F4). La empresa tiene un proceso adecuado para la selección de personal, esta busca el personal idóneo para ejercer la prestación de servicio de buena calidad. (reclutamiento, selección, entrevista y pruebas).

(F5). En la empresa se hace un cronograma para el uso adecuado de los recursos ya sea talento humano, financieros y tecnológicos para sacarle el mayor provecho a cada uno.

(F6). Este club tiene unos sistemas de atención al cliente donde se responde rápidamente las quejas, reclamos y peticiones, esto sirve para darle respuesta adecuada en el tiempo necesario a los usuarios.

(F8). La evaluación en los colaboradores es lo primordial para la empresa ya que de esto depende la calidad de la prestación del servicio a los clientes, es decir, la empresa cuenta con sistemas de evaluación de los colaboradores para sacar así su máximo desempeño.

- Análisis de las debilidades de la empresa.

(D1). No existe una definición de estrategias organizacionales, o se cuenta con un plan estratégico ubicado en una temporalidad específica y las decisiones no son documentadas y se toman en el transcurrir cotidiano de las operaciones de la empresa, dado al carácter empírico de su administración.

(D2). La empresa no cuenta con planes de contingencias que ayuden en caso de emergencia a resolver problemas que tengas que ver con la prestación de servicio u otros aspectos más.

(D3). La empresa no desarrolla un presupuesto anual que le ayude a balancear los costos y gasto de ella misma para así tener un conocimiento claro de lo que se invierte y de la rentabilidad que está manejando la empresa.

(D4). La empresa no realiza con periodicidad planes estratégicos que es ayuden a las tomas de decisiones y así tener un direccionamiento funcional para la empresa.

(D5). En la empresa no hay una estructura de comunicación organizacional, ya que la comunicación entre operarios y la gerencia no es fluida ni constante.

Teniendo en cuenta la estructura jerárquica de la empresa la cal plantea un tipo de comunicación vertical desde el alto mando hacia el nivel operativo, es recomendable la adopción de un modelo de comunicación más eficaz en donde los trabajadores s sientan partícipes de las decisiones importantes de la empresa.

(D6). La empresa no monitorea ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos, no se cuenta con procesos de control documentados y se carecen de la formulación implementación de indicadores.

(D7). La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos. No se tienen definidos claramente unos procesos y por tanto se crece de un diagrama de flujo de los mismos que permita establecerlas tareas específicas y los medios para cumplir dichas tareas en cada rol de la empresa.

(D8). La empresa no tiene establecido un organigrama como tal por lo tanto esto hace que la comunicación en la empresa sea deficiente y no halla la intervención posible entre gerencia y operarios de la empresa.

(D9). A empresa no cuenta con sistemas de evaluación de desempeño que propicien la información necesaria, para saber cómo se está prestando en servicio si es óptimo o es poco a gusto para los clientes.

(D10). La empresa no cuenta con certificaciones de calidad que le esté haciendo un auditoria externa e interna para el mejoramiento de sus procesos, en este caso es recomendable empezar a indagarse para adquirir esas certificaciones

4.2.2 Matriz EFE. Para fortalecer el diagnóstico externo del presente estudio, así como también el análisis y diseño de la matriz DOFA se realiza una clasificación de oportunidades y amenazas a través de esta matriz, la cual se encarga de listar y determinar el impacto de las fortalezas u oportunidades **del entorno inmediato de la organización el tiempo que evalúa la empresa.**

Para escoger el impacto se hace por medio de un porcentaje en el cual se ha establecido en la presente investigación.

Los criterios son: impacto alto de 0% a 30%

Impacto medio de 31% a 59%

Impacto bajo 60% a 100%

Esto está calificado por la siguiente tabla

Así como en el anterior criterio se deben tener en cuenta cada resultado para que así se busque utilizar y maximizar sus oportunidades como empresa para minimizar las amenazas y debilidades que la misma tenga, estos criterios lo que busca es identificar los impactos necesarios para que la empresa aproveche así misma todas sus partes a favor, para tratar de acabar los cuellos de botella que tenga en ella misma, a cada uno se le dará un análisis minucioso que busca identificar toda las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas para así llegar al plan estratégico que brinde las mejores opciones de crecimiento y mejora continua de la empresa.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Donde en total desacuerdo y desacuerdo son las amenazas de alto impacto, indiferente y de acuerdo tienen un impacto medio y se convierten en algunas oportunidades para la empresa y

para finalizar totalmente de acuerdo son aquellas oportunidades que la empresa debe implementar para evitar que las amenazas sean más grandes.

Los resultados obtenidos en desarrollo del presente estudio son:

Tabla 8. Matriz de Oportunidades y amenazas

Matriz EFE	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CLIENTES Y									
COMPETENCIA									
(O1). Crecimiento de los clientes.		X						X	
(O2) prveedores.		X						X	
(O3) Fundamentación para la prestación del servicio.	X						X		
(O4) Personal idóneo para la prestación del servicio.	X						X		
(A1) la tecnología avanza continuamente					X			X	
(O5) Calidad de trabajo.		X						X	
(O6) Relación calidad-precio.		X						X	
(A2) crecimiento de los competidores.		X						X	
(O7) Garantías ofrecidas a los usuarios.			X					X	

COMPETENCIA			
(A3)Innovación y mejora en la prestación del servicio		X	X
(O8)Servicios con valores añadidos	X		X
(A4) Cumple las nuevas exigencias del mercado	X		X
(A5) Certificación de calidad	X		X
ALTO	A	Fuente propia	
MEDIO	M		
BAJO	B		

Fuente: Autor del proyecto

- **Análisis de las oportunidades de la empresa**

(O1). Crecimiento del mercado, esto nos ayuda atraer muchas más clientes, para la prestación del servicio

(O2). Existe una cantidad de escenarios deportivos para la prestación del servicio, lo cual brinda una gran oportunidad de prestar el servicio.

(O3). A empresa cuenta con los materiales y/o implementos necesarios para la prestación del servicio.

(O4). Como se había mencionado antes la empresa busca el personal idóneo para que labore en la empresa y que la prestación del servicio sea de excelente calidad.

(O5). Los clientes están contentos con la calidad del servicio, pero a veces ellos buscan que la empresa obtenga una certificación de calidad como la ISO 9001.

(O6). Esta empresa se tiene la oportunidad de brindar una relación calidad-precio que es evaluada por el gerente de la empresa mediante métodos de costos, gastos entre otros.

(O7). La garantía que ofrece la organización en los clientes se ve reflejado como una oportunidad muy buena para ella ya que ellos se sienten la satisfacción al recibir el servicio prestado.

(O8). La empresa que tiene como servicio principal el fortalecimiento a niños en el deporte del futbol, tiene servicios de valores añadidos como la venta de implementación y fortalecimiento de actividades técnico-tácticas personalizadas lo que la hace destacarse ante la competencia.

- **Análisis de las amenazas de la empresa.**

(A1). La tecnología avanza a un ritmo imparables. Debes estudiar qué cambios hay constantemente y adaptarte a ellos para que suponga la menor amenaza para tu empresa posible

(A2). los competidores. Esta es una amenaza para la empresa, existe desde el primer momento que constituyes la organización naciste para competir y/o viceversa

(A4). La empresa está retrasada en el que no cumple todas las exigencias que el mercado pretende llegar a recibir, para esto se debe implementar muchos más métodos de tecnología para la prestación del servicio.

(A5). La empresa no cuenta con certificaciones ni con políticas de calidad, lo cual conlleva al cliente a exigir que la empresa empiece a implementarlos, para así tener una prestación de servicio la eficiente mucho mejor que la que tiene ahora.

4.2.3 Modelo para la preparación y presentación del análisis DOFA

Para la presentación de resultados implementamos un método de matriz DOFA basado en la EFE y EFI para hallar la estrategia necesaria para el mejoramiento continuo de la empresa Club de Fútbol Internacional Ocaña, aquí mediante esta tabla se realizará el análisis que nos llevara a buscar el resultado final que es el plan estratégico para mencionada organización.

Tabla 9. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1.mision y visión 2.objetivos y metas 3. empodera y delega adecuadamente 4. clima laboral 5. proceso de selección de personal 6. buen uso de los recursos 7. atiende peticiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. no realiza periódicamente plan estratégico 2. no tiene planes de contingencias 3.no tiene presupuesto anual 4. no tiene direccionamiento estratégico 5. estructura organizacional 6. no tiene manuales de funciones 7. no tiene organigrama 8. evaluación de desempeño 9. certificaciones de calidad
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRAEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. crecimiento de los clientes 2. proveedores de escenarios deportivos 3. productos para la innovación y mejora 4. nacen servicios con valores añadidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. aprovechar la buena selección de personal para ofrecer un mejor servicio 2. utilizar los recursos para la consecución de material. 3.aprovechar la experiencia del personal para servir al usuario con calidad. 4 tratar de mejorar la relación con el cliente para su fidelización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. aprovechar los buenos implementos de trabajo para la calidad de trabajo. 2. valer la relación calidad precio, para hacer un presupuesto anual. 3.prevalerse de él buen personal de trabajo para hacer manual de funciones. 4. buscar planes que eviten la no prestación del servicio en algunos casos(clima)
AMENAZAS (A)	ESTRAEGIAS (FA)	ESTRAEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1.crecimiento de empresas competentes. 2. mal estado de los escenarios deportivos. 3.innovacion y mejora 	<ol style="list-style-type: none"> 1. tener un plan b para las contingencias. 2. buscar atender las peticiones de los clientes en el menor tiempo posible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. revisar periódicamente el plan estratégico. 2. realizar la mejora de los manuales de función para aprovechar a los colaboradores.

4. no cumple algunas exigencias del mercado 5. cambios tecnológicos	3. mejorar y buscar cumplir las nuevas exigencias del mercado	3. armar un organigrama para mejorar la estructura de funciones en la empresa. 4. mejorar en calidad.
--	---	--

Fuente: Autor del proyecto

4.3 Diseño de un plan estratégico para la empresa Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia como fundamento del fortalecimiento administrativo.

El Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia contaba con un direccionamiento estratégico implementado desde el inicio de sus actividades desde el año 2012; por lo que en el marco del desarrollo de la presente investigación se determinó la pertinencia del estudio realizado a través del reconocimiento de los grupos de interés, la aplicación de matrices para el diagnóstico administrativo de la organización, con el objeto de presentar una propuesta de direccionamiento estratégico ajustado a las necesidades y exigencias de la empresa. Por otra parte, se presenta un comparativo de lo que era el anterior direccionamiento con el actual.

Por otra parte, y teniendo en cuenta los niveles de información analizados en la investigación, se presentan algunos agregados administrativos que influyen en el direccionamiento estratégico de la empresa, los cuales aportan sentido al mejoramiento continuo de la organización: Objetivos estratégicos, política de calidad y organigrama.

4.3.1 Plan estratégico actual del Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia

- Misión actual de la empresa.

El club Internacional de Futbol de Ocaña-Colombia tiene el compromiso de formar niños íntegros con principios morales y éticos adquiridos a través del deporte, garantizando una clara orientación hacia la excelencia y la calidad en el mismo.

- Propuesta de la nueva MISION para la empresa

El club Internacional de Futbol de Ocaña-Colombia busca contribuir al desarrollo integral del individuo a través de los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento del fútbol. Somos conscientes de nuestra responsabilidad y nos esforzamos diariamente en aportar valor a la sociedad.

- Visión actual de la empresa

El Club Internacional de Futbol Ocaña-Colombia, como club deportivo, con criterios de enseñanza, calidad y profesionalismo, busca acreditarse en el nororiente colombiano como una de las instituciones más importantes, con la formación de niños íntegros proyectados a ser jugadores de futbol profesional.

- **Propuesta de la nueva VISIÓN para la empresa**

En el 2024, ser líder en el desarrollo integral de la persona, garantizando a través de procesos estratégicos un impacto sostenible para los grupos de interés, mejorando continuamente el nivel competitivo en cada una de nuestras ramas y desarrollando la actividad social a través del deporte.

- **Valores actuales de la empresa**

El Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia en aras de formar personas íntegras tiene establecido unos valores que se aplican a los componentes institucionales como a los deportivos y entre ellos destacamos:

Ética, disciplina, respeto, trabajo en equipo, liderazgo, humildad, honestidad y por último integridad.

- **Propuesta de valores corporativos**

El Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia en busca formar deportistas íntegros, lleva impregnados principios que se deben aplicar en todos los grupos de interés de la empresa:

Valores:

- Profesionalidad- liderazgo/ambición: con esto buscamos llegar al éxito y ser líder en el mercado
- Innovación: nuevos implementos de trabajo y nuevos servicios pro vender.

- Integridad: se busca tener la mejor mejora continua para tener calidad en los servicios ofrecidos.
- Diversidad: oportunidad competitiva en cualquier entorno de mercado.
- Orientación al cliente: una buena atención al cliente.
- {Disciplina, humildad, compromiso, excelencia y perseverancia, trabajo en equipo}: estos principios se fortalecerán en cada uno de los niños para tener éxito y sean personas de bien si no alcanzan el éxito deportivo que vayan con valores fundamentados.

4.3.2 Complemento del nuevo plan estratégico actual del Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia

- Objetivos estratégicos.

1. Fomentar y desarrollar procesos integrales de prácticas deportivas físico, moral social y técnico de sus grupos de interés y la comunidad.

2. Realizar procesos de capacitación a nuestros colaboradores que permitan mantener y aumentar la calidad del servicio, para fomentar las relaciones deportivas en la entidad en concordancia con otras similares.

- Políticas de calidad.

El Club Internacional de Fútbol Ocaña-Colombia tendrá como principio contribuir desde los entrenamientos deportivos a la formación del ser humano íntegro y disciplinado. además, se buscará permanentemente como una organización basada en principios encaminados a desarrollar sentido de compromiso individual y colectivo de la persona.

- Objetivos de calidad

- Formar niños y jóvenes con sentido de pertenencia y trabajo en grupo.
- Crear equipos deportivos altamente competitivos a nivel regional y nacional.
- Inculcar el deporte como una cultura basado en valores los cuales se proyectan en todas las sociedades

- Organigrama

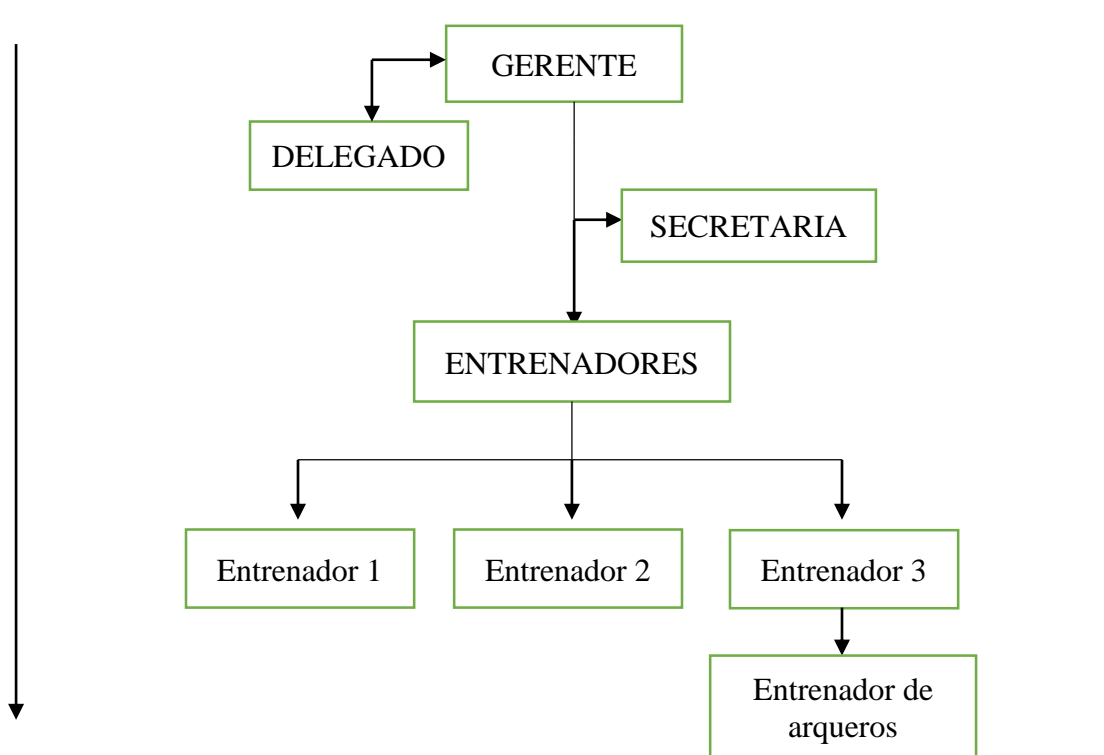


Figura 6. Organigrama
Fuente: Autor del proyecto

Capítulo 5. Conclusión.

Mediante la realización del análisis integral de los grupos de interés del Club Internacional de Fútbol Ocaña fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el análisis externo e interno realizado mediante la encuesta aplicada los trabajadores y usuarios del Club Internacional de Fútbol Ocaña se pudo denotar que la posición estratégica interna de esta organización es débil en tanto ya que se encuentran muchas debilidades en ellas. Entre las debilidades más notorias y que requieren un mayor control y una actuación inmediata para la alta dirección se encuentran aspectos como la carencia de un buen plan estratégico, manuales de funciones, procesos y procedimientos, la falta de divulgación de los componentes institucionales de la empresa, la falta de transversalidad de la comunicación organizacional, la inexistencia de planes de contingencia.

De acuerdo con lo planteado se realiza una aplicación de las matrices donde se aprende a evaluar todas las opciones que se encuentran, en las opciones descubrimos que muchas de las partes que pueden afectar y mejorar a la empresa con esto la investigación, busca la mejor elección, para así buscar aplicar el análisis matricial apropiado.

Capítulo 6. Recomendaciones.

Con base en los resultados obtenidos con la realización de los diagnósticos internos y externos, el gestor del proyecto recomienda lo siguiente en el propósito de buscar el mejoramiento continuo del Club Internacional de Fútbol Ocaña.

Gestionar la incorporación de un nuevo plan estratégico para la empresa, que incluye unas políticas de calidad y algunas estrategias para el direccionamiento administrativo entre otros aspectos que pueden ayudar a la empresa a mejorar su proceso de crecimiento en su nicho de mercado.

Para terminar se le invita al gerente administrativo del Club Internacional de Fútbol Ocaña hacer la incorporación de este nuevo plan estratégico que ayudara a evitar las debilidades y minimizar las amenazas que estén por venir en la organización, también se invita a que se revise el plan estratégico con gran periodicidad para así estar evaluando y midiendo cada una de las decisiones y acciones que se tomen en la empresa.

Referencias

- Artículo 333. (1991). *Contitucion Politica de Colombia*. Bogota D.C, COLOMBIA.
- Artículo 58, & Contitucion Politica de Colombia. (1991).
- Cazau. (2006). *introduccion a la investigacion* . BUENOS AIRES: ASTREA .
- cepeda, & Ortiz. (2012). *analisis de los grupos de investigacion*. BOGOTA, COLOMBIA : NORMA.
- Colombia, S. d. (2010).
- Hammer, & Champy. (1994). *Reingenieria: olvide lo que sabe sobre como debe funcionar un empresa!* (Vol. 1 EDICION). BOGOTA DC, COLOBIA: NORMA.
- Harrington, J. (1993). *mejoramiento de los procesos en las empresas*. Ciudad de mexico, MEXICO D.F: Mc Wraw.
- Hernandez sampieri, Collado Fernandez , & Lucio Baptista. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Mexico D.F: Mc Wraw-Hill.
- Hill, & Jones. (1998). *administracion estrategica: un enfoque integrado* (Vol. 8 edicion). washington, Estados Unidos : Mc Wraw.
- Hill, Jones, & magaly. (1998). *Adimistracion estrategica: un enfoque integrado* (Vol. 8 edicion). Washington, Estados Unidos : Mc Wraw-Hill.
- Humberto Serna Gomez, & Alejandro Diaz . (2015). *Diagnostico estrategico*. Medellin, COLOMBIA : FONDO EDITORIAL: catedra maria cano.
- Humberto serna . (2010). *GERENCIA ESTRATEGICA* (Vol. segunda edicion: temas gerenciales). Bogota: 3R editores.
- Ingrith , Yeni , & Yesica. (17 de abril de 2013). diagnostico situacional. (u. p. bolivariana, Entrevistador)
- J Rivera. (2013). *modelo de gestion para empresas con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad*. BOGOTA D.C: NORMA.
- Juan Diego Restrepo. (2012). *marketing objetivo*. Bogota D.C: Norma.
- Kabboul, F. (1994). *mejoramiento continuo*. washington, Estados Unidos : Interameicana Latina.
- Koonts, Weihrich, & Cannie. (1990). *Administracion* (Vol. 9 edicion). (M. Wraw, Ed.) Mexico D.F., Ciudad de mexico , Mexico: Mc Wraw-Hill.
- Koontz, & Weihrich . (1990). *admistracion* (Vol. 9 edicion). Mexico D.C: Mc Wraw-Hill. Obtenido de [tps://es.scribd.com/doc/72067860/](https://es.scribd.com/doc/72067860/)
- Koontz, Weihrich, & Cannice. (2008). *Administracion de una perspectiva global y empresarial* (13 edicion ed ed.). Ciudad de Mexico , Mxico D.F.: Mc Wraw-Hill Interamericana . Recuperado el 13 de febrero de 2019
- Koontz, Weihrich, & Cannice. (2008). *Administracion una perspectiva global y empresarial* (Vol. 13 edicion ed). Ciudad de Mexico , Mexico D.F: Mc Wraw-Hill Interamericana.
- Luis Pompilio Bejarano . (14 de marzo de 2013). Futbol colombiano: Historia de una pasion. *Revista Credencial*. Recuperado el 21 de febrero de 2019
- Ohmae. (2004). *analisis de de las estrategias* .
- Rivas m. (2013). *Planificacion*. Caracas, Venezuela: Instituto Universitario Politecnico Santiago Mariño.
- Salleneve. (1991). *la gerencia integral: no le tema a la competencia, temale a la incompetencia*. (Vol. 2 edicion). Bogota D.C, COLOMBIA: Norma.

Sallenave. (2004). *Gerencia de planeacion estrategica*. BOGOTA D.C., CUNDINAMACA, COLOMBIA: NORMA.

Sallnave, & J.P. (2004). *Gerencia y planificacion estrategica* (Vol. 1 edicion). BOGOTA D.C, CUNDINAMARCA, COLOMBIA : NORMA.

Senado de la Republica de Colombia . (2004). *Ley 905*. bogota D.C: secretaria general del senado .

Senado de la Republica de Colombia . (2010). *La Ley 1429 – Ley de primer empleo*.
superintendencias de sociedades . (12 de febrero de 2010). *superintendencias de sociedades* .
Obtenido de supersociedades.gov.co

Apéndice

Encuesta para colaboradores y gerente.

I - Planeación administrativa	Si	No	No se
1. la empresa tiene definida su visión y misión			
2. la empresa cuenta con metas y objetivos definidos			
3. la empresa realiza con cierta periodicidad su plan estratégico			
4. la empresa diseña planes de contingencia			
5. la empresa realiza presupuesto anual			
6. la empresa tiene un direccionamiento estratégico claro para la toma de decisiones			
II – organización administrativa			
1. la empresa cuenta con una estructura organizacional formal			
2. la empresa cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos			
3. la empresa tiene organigrama y distribución de cargos y tareas			
4. en la empresa se empodera y delega adecuadamente			

5. la empresa se vivencia un clima laboral adecuado			
6. la empresa cuenta con un proceso adecuado de la selección del personal (reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas)			
III- control			
j. la empresa cuenta con sistemas de información para el monitoreo y realimentación de sus procesos			
k. el uso de los recursos(humanos, financieros, tecnológicos) son eficientes			
l. la empresa atiende diligente y oportunamente las peticiones, quejas, reclamos de los clientes.			
m. La empresa cuenta con sistemas de evaluación de desempeño.			
n. La empresa tiene certificaciones en normas de calidad o en buenas practicas			

Encuesta para clientes

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestro servicio, atención de nuestros colaboradores, solución a reclamaciones.	1	2	3	4	5
2. la relación que se mantiene con el personal de la empresa es agradable	1	2	3	4	5
3. la empresa cuenta con la fundamentación (implementos de trabajo) necesaria para la realización de las actividades	1	2	3	4	5
4. El club tiene el personal idóneo la realización de las actividades	1	2	3	4	5
5. El club tiene plan de contingencia en caso de eventualidades que impidan la realización de la prestación del servicios en los escenarios establecidos	1	2	3	4	5
Indique como ha sido la evolución de los siguientes parámetros.					
1. Calidad del trabajo	1	2	3	4	5
2. Relación calidad-precio	1	2	3	4	5
3. Tiempo de respuestas a reclamaciones	1	2	3	4	5
4. Garantías ofrecidas a los usuarios	1	2	3	4	5

Encuesta para la competencia

1. La innovación y la mejora en nuestra prestación de servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes	1	2	3	4	5
2. Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de otras partes	1	2	3	4	5
3. Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias del mercado	1	2	3	4	5
4. Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es necesario para la mejora continua de nuestro club	1	2	3	4	5