

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA CANCHA SINTÉTICA “LA MONUMENTAL”, DEL MUNICIPIO DE ZARZAL
[DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA]

MÓNICA ANDREA YÉPEZ AGUDELO

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ZARZAL, MARZO DE 2017

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CANCHA SINTÉTICA “LA MONUMENTAL”, DEL MUNICIPIO DE ZARZAL
[DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA]

MÓNICA ANDREA YÉPEZ AGUDELO

Trabajo de grado para obtener el título de
Administradora de Negocios

Asesor: Diego Baena Toro

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ZARZAL, MARZO DE 2017

Tabla de contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: ANTEPROYECTO	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	12
1.3. MARCO TEÓRICO	13
1.3.1. Modelos de negocio.....	13
1.3.2. Administración estratégica.	17
1.4. ANTECEDENTES	20
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
1.5.1. Tipo de estudio.	23
1.5.2. Método de investigación.....	23
1.5.3. Fuentes de información.....	23
1.5.4. Tamaños estadísticos de las fuentes de información.....	23
1.5.5. Técnicas de recolección y procesamiento de información.....	24
CAPÍTULO II: identificación y descripción de la empresa	25
2.1. IDENTIFICACIÓN.....	25
2.1.1. Razón social	25
2.1.2. Sector y actividad económica.....	25
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
2.2.1. Reseña histórica.	25
2.2.2. Productos y servicios ofrecidos.....	26
2.2.3. Misión, visión y objetivos.	27
2.2.4. Principios y valores corporativos.	28
2.2.5. Estructura organizacional.....	28
2.2.6. Segmentación del mercado.....	28
CAPÍTULO III: análisis del ambiente externo	30
3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	30
3.1.1. Tendencias mundiales.	30
3.1.2. Análisis PEST (EL).....	32
3.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	34
3.2.1. Comportamiento histórico del sector.	34
3.2.2. Identificación de la cadena de valor de la industria.....	35
3.2.3. Identificación de los grupos de interés.	36
3.2.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	37
3.3. BENCHMARKING	39
CAPÍTULO IV: análisis del ambiente interno	41
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
4.1.1. Niveles organizacionales.....	41

4.1.2.	<i>Áreas de la empresa.</i>	42
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	42
4.2.1.	<i>Procesos gerenciales y operativos.</i>	42
4.2.2.	<i>Cultura organizacional</i>	44
4.3.	CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	46
4.4.	RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJAS	47
4.4.1.	<i>Recursos estratégicos.</i>	47
4.4.2.	<i>Capacidades distintivas.</i>	48
4.4.3.	<i>Ventajas competitivas.</i>	48
capítulo v: identificación y evaluación de los factores claves de éxito		49
5.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	49
5.2.	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	49
CAPÍTULO VI: plan de mejoramiento empresarial		51
6.1.	MODELO DE NEGOCIO	51
6.1.1.	<i>Propuesta de valor.</i>	51
6.1.2.	<i>Arquetipos de clientes.</i>	51
6.1.3.	<i>Canales de distribución.</i>	51
6.1.4.	<i>Relaciones con los clientes.</i>	52
6.1.5.	<i>Estructura de ingresos.</i>	52
6.1.6.	<i>Actividades clave.</i>	52
6.1.7.	<i>Recursos clave.</i>	53
6.1.8.	<i>Socios clave.</i>	53
6.1.9.	<i>Estructura de costos.</i>	53
6.2.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	54
6.2.1.	<i>Misión.</i>	54
6.2.2.	<i>Visión.</i>	54
6.2.3.	<i>Objetivos organizacionales.</i>	54
6.2.4.	<i>Estrategia corporativa.</i>	54
6.2.5.	<i>Estrategia de negocios.</i>	55
6.2.6.	<i>Valores corporativos.</i>	56
6.3.	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	56
6.3.1.	<i>Matriz DOFA.</i>	56
6.3.2.	<i>Estrategias funcionales.</i>	58
6.3.3.	<i>Planes de acción y contingencia.</i>	59
6.3.4.	<i>Presupuesto del plan de mejoramiento.</i>	61
6.4.	SEGUIMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	61
6.4.1.	<i>Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral).</i>	61
CAPÍTULO VII: conclusiones y recomendaciones		65
8.	BIBLIOGRAFÍA	67

Índice de tablas

	Pág.
TABLA 1. DATOS DEL PROCESAMIENTO DEL BENCHMARKING COMPETITIVO ENTRE LA MONUMENTAL Y LA CHAMPIONS	40
TABLA 2. EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MONUMENTAL	44
TABLA 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA MONUMENTAL	49
TABLA 4. PRESUPUESTO DEL PLAN GLOBAL DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA MONUMENTAL	61

Índice de figuras

	Pág.
FIGURA 1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO DESDE 1996 HASTA 2002.	14
FIGURA 2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO DESDE 2005 HASTA 2009.	14
FIGURA 3. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO DESDE 2009 HASTA 2011.	15
FIGURA 4. LIENZO DEL GENERADOR DE MODELOS DE NEGOCIO DE OSTERWALDER.....	15
FIGURA 5. DEFINICIÓN DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE OSTERWALDER	16
FIGURA 6. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	17
FIGURA 7. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
FIGURA 8. VOLANTE PUBLICITARIO DE LA MONUMENTAL.....	26
FIGURA 9. ORGANIGRAMA DESCRIPTIVO GENERAL DE LA MONUMENTAL	28
FIGURA 10. DESPLIEGUE DEL SERVICIO DE FÚTBOL 6 DE LA MONUMENTAL.....	29
FIGURA 11. TENDENCIAS DEL SECTOR DE SERVICIO DE ALQUILER DE SUPERFICIES SINTÉTICAS PARA FÚTBOL 5 O 6.....	32
FIGURA 12. ANÁLISIS PESTEL EN RELACIÓN CON EL AMBIENTE EXTERNO DE LA MONUMENTAL.....	33
FIGURA 13. IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LAS CANCHAS SINTÉTICAS	35
FIGURA 14. GRUPOS DE INTERÉS E INTERACCIÓN CON LA EMPRESA	37
FIGURA 15. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	38
FIGURA 16. BENCHMARKING COMPETITIVO LA MONUMENTAL VS LA CHAMPIONS.....	39
FIGURA 17. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA MONUMENTAL	41
FIGURA 18. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIAL Y OPERATIVO DE LA MONUMENTAL	44
FIGURA 19. CADENA DE VALOR PERCIBIDA DE LA MONUMENTAL.....	46
FIGURA 20. ANÁLISIS DOFA DE LA MONUMENTAL	57
FIGURA 21. ESTRATEGIAS DE MATRIZ DOFA DE LA MONUMENTAL.....	58
FIGURA 22. ESTRATEGIAS FUNCIONALES DE LA MONUMENTAL.....	59
FIGURA 23. PLAN DE ACCIÓN DEL SUBPROGRAMA DE MARKETING DIGITAL DE LA MONUMENTAL.....	60
FIGURA 24. MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIMENSIÓN CLIENTES.....	62
FIGURA 25. MATRIZ OIRC DE LA DIMENSIÓN CLIENTES	62
FIGURA 26. MATRIZ OIMR DE LA DIMENSIÓN CLIENTES	63
FIGURA 27. BSC DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	63
FIGURA 28. BSC DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE MONITOREO DEL MERCADO.....	64
FIGURA 29. BSC DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE VALIDAR RELACIONES CON LOS CLIENTES	64
FIGURA 30. BSC DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE APROVECHAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS Y RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	64

Introducción

La práctica deportiva como fenómeno cultural ha evolucionado de diversas formas. En la actualidad es considerada una generadora de calidad de vida en relación con el fortalecimiento y promoción de la salud y el adecuado manejo del tiempo libre. Entendido esto, en el sentido de que la inactividad física, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), es uno de los grandes factores de riesgo que explican las proporciones epidémicas actuales de las consideradas enfermedades no transmisibles. Por su parte, la Asociación Americana del Corazón (AHA)¹, según evidencias científicas, ha establecido que la vida sedentaria es el factor de mayor riesgo para desarrollar enfermedad coronaria.

En términos de lo anterior, se muestra como innegable la necesidad de diseñar e implementar estrategias de esparcimiento que pongan en manos del público, bajo una múltiple oferta de servicios, el acceso a la actividad deportiva de tipo recreativa. Así, además del mantenimiento de la salud también inciden otros factores como el reconocimiento individual y grupal, que han hecho de la práctica deportiva recreativa un importante sector económico el cual busca satisfacer necesidades nuevas derivadas de las condiciones de vida de la modernidad. Las nuevas tendencias de la actividad física y el deporte, se han reestructurado para ser ofrecidas como servicios que contribuyan con el mejoramiento de los estilos de vida, la satisfacción de necesidades y la ampliación de las opciones recreativas del usuario, consolidando a la empresa deportiva recreativa como una opción meritoria dentro de la fuerza económica de las ciudades.

En Colombia, la práctica deportiva alrededor del fútbol es quizá la más popular. En principio porque forma parte neurálgica de nuestra cultura y además es económica de ejecutar. Por otro lado, sus variadas configuraciones permiten recrear ambientes deportivos futbolísticos adaptados a muchos gustos. Se habla del fútbol sintético. En este rubro, porque ya es una actividad económica como tal, las pequeñas ciudades o pueblos, se han convertido en las capitales de este tipo de práctica. El furor y la novedad de las canchas sintéticas han hecho que el negocio crezca a buen ritmo. La expansión del polietileno ha probado ser rentable. Así, este sector económico ha apalancado subsectores como el de la importación de fibras de nylon, los pegantes especializados, la producción de tapices sintéticos, entre otros.

¹ Por sus siglas en inglés: American **H**eart Association.

Particularmente el fútbol es uno de los deportes preferidos en el municipio. Este deporte cuenta para su práctica con un estadio y pequeños centros deportivos barriales. Actualmente se evidencia un incremento de la demanda de espacios estructuralmente más cómodos y seguros, con propuestas de valor diferenciadas para la práctica de este deporte. Esta situación motiva cualitativamente a proponer alternativas de implementación de estos espacios deportivos.

En este sentido, el municipio de Zarzal demanda alternativas que diversifiquen los servicios deportivos y motiven a los usuarios a participar de ellos. A la vez que se dinamizan los procesos económicos que influyen en su desarrollo territorial. La demanda del servicio de fútbol sintético en el municipio ha trascendido las necesidades individuales. Este ha permeado los entornos empresariales que actualmente contratan los servicios que ofrecen estos centros deportivos como parte de las compensaciones que tienen con sus empleados.

La empresa Cancha Sintética La Monumental ha sido pionera en el municipio con dicha propuesta de negocio. Sin embargo, en la actualidad, luego de tres exitosos años de operaciones², debe revalidar su posición en el mercado. En particular, debido a incursiones de empresas competidoras en el sector que la motivaron a fortalecer su propuesta de valor.

Este trabajo desarrolló un estudio de mejoramiento estratégico y del modelo de negocio del centro de entretenimiento deportivo de fútbol sintético que opera en el municipio de Zarzal del Departamento del Valle del Cauca bajo el nombre de “La Monumental Cancha Sintética”. El propósito fue fortalecer su propuesta de valor para apalancar la continuidad del negocio y aumentar su competitividad en el sector.

² Contados desde el año 2013.

Capítulo I: Anteproyecto

1.1. Planteamiento del problema

En el municipio de Zarzal, departamento del Valle del Cauca, la oferta de servicios deportivos bajo propuestas de valor que sean novedosas y asequibles es percibida como restringida. Cualquier exploración al respecto muestra que la oferta de carácter público se limita al acceso a espacios multideportivos que consisten de pequeñas canchas de cemento configuradas para dos deportes: microfútbol y baloncesto. Complementariamente, existe una pequeña oferta de los clubes deportivos locales que poseen la limitación del elevado costo de práctica de sus disciplinas: Patinaje y ciclismo. A su vez, el Instituto Municipal de Recreación y Deportes pone al alcance del público un complejo de escenarios deportivos que consta de: Cancha para fútbol 11, baloncesto, patinódromo, coliseo cubierto y gimnasio. Sin embargo, este escenario polideportivo opera frecuentemente con actividades programadas para deportistas frecuentes y, por lo tanto, queda limitado el acceso a practicantes menos demandantes físicamente y con otras necesidades de recreación.

Cabe anotar, que también se percibe una demanda de esparcimiento y recreación de las empresas que operan en el municipio, o están próximas a él, en relación con los planes de compensación que ofrecen a sus trabajadores.

Atendiendo al orden de ideas expuesto, la empresa “La Monumental Cancha Sintética” ha sido pionera en el sector del entretenimiento deportivo sobre superficie sintética en el municipio de Zarzal, iniciando operaciones desde el año 2013. Su propuesta de valor se cimentó sobre la prestación del servicio de alquiler de cancha para fútbol 6 sobre grama sintética. La aceptación por parte del mercado resultó inmediata. Sin embargo, finalizando el primer semestre de 2016 hizo incursión en el sector la empresa Cancha Sintética La Champions, que ha captado una importante cuota de mercado.

Debido a la incursión de La Champions, el propietario de La Monumental, aprovechando el despliegue de un proceso de renovación administrativa en la empresa, consideró el deber de mejorar el modelo de negocio de La Monumental para fortalecer el desarrollo de sus operaciones y enriquecer su propuesta de valor de cara a incrementar su cuota de mercado y afianzar su continuidad en el sector.

La expresión del propósito de mejorar, llevó a la gerencia de La Monumental a plantear la pregunta ¿cómo la empresa podía mejorar estratégicamente y redefinir su propuesta de valor (fortalecer su modelo negocio) para incrementar su cuota de mercado en el sector del entretenimiento deportivo en el municipio de Zarzal (Valle del Cauca)?

Para responder al interrogante, se formularon las siguientes preguntas subsidiarias cuyas respuestas contribuirían con la respuesta a ella:

1. ¿Cuál es la descripción e identificación precisa de la empresa?
2. ¿Cómo se describen el ambiente externo e interno de la empresa?
3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito de la empresa y que indican las evaluaciones de estos?
4. ¿Cómo definir las características de mejoramiento de mejoramiento estratégico de la empresa en relación con su modelo de negocio, plataforma estratégica, despliegue, seguimiento y control?

1.2. Objetivos general y específicos

Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento estratégico para la empresa La Monumental Cancha Sintética perteneciente al sector del entretenimiento deportivo en el municipio de Zarzal (Valle del Cauca).

Objetivos específicos

1. Identificar a la empresa La Monumental Cancha Sintética.
2. Describir el ambiente externo e interno de la empresa La Monumental Cancha Sintética.
3. Formular y evaluar los factores claves de éxito de la empresa La Monumental Cancha Sintética.
4. Definir las características de mejoramiento estratégico de la empresa La Monumental Cancha Sintética con base en: El modelo de negocio, la plataforma estratégica y la formulación de estrategias, incluyendo sus despliegues, seguimiento y control.

1.3. Marco teórico

Los fundamentos teóricos para el desarrollo de este trabajo estuvieron relacionados con los temas de modelos de negocio y administración estratégica. Estos serán abordados sintéticamente a lo largo de esta sección.

1.3.1. Modelos de negocio.

Resulta representativo el trabajo de definición de conceptos, innovación y diseño sobre la teoría de modelos de negocio que hace Palacios (2011). En este se puede hacer la trazabilidad del concepto desde Peter Drucker en 1954, quien introduce el concepto de estrategia al mundo empresarial. Sin embargo, se recalca la diferencia entre esta y el significado de modelo de negocio.

Según diversos autores citados en el trabajo de Palacios (2011) se expresa el siguiente significado de modelo de negocio:

Se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad (Palacios, 2011, p. 15).

Por otro lado, le asocia el siguiente significado al concepto de estrategia:

La estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (Palacios, 2011, p. 15).

Las Figuras 1, 2 y 3 muestran complementariamente una compilación del desarrollo histórico del concepto de Modelo de Negocio, que abarca desde 1996 hasta el 2011, dos años después de la aparición del trabajo de Osterwalder & Pigneur (2011), quienes marcan un hito de primer orden al respecto.

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de "la tarta", o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998,p.4	"Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso".
Linder y Cantrell, 2000,p.1-2	"La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como esta hace dinero".
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001,p.2	"Un modelo de negocio describe la lógica de un 'sistema de negocios' para crear valor que esté por debajo del proceso actual".
Magretta, 2002,p.4	"Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor".

Figura 1. Definición del concepto de modelo de negocio desde 1996 hasta 2002.

Fuente: Palacios (2011, p. 16-17).

Rajala y Westerlund, 2005,p.3	"La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones".
Andersson et al., 2006.p.1-2	"Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores".
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009.p.110	"Forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades"
Demil y Lecocq, 2009.p.87	"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia"

Figura 2. Definición del concepto de modelo de negocio desde 2005 hasta 2009.

Fuente: Palacios (2011, p. 16-17).

Salas, 2009,p.122	"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado"
Ricart, 2009,p.14	"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones"
Osterwalder y Pigneur, 2009,p.14	"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor"
Svejenova et al., 2010,p.409	"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor"
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico)
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Figura 3. Definición del concepto de modelo de negocio desde 2009 hasta 2011.
Fuente: Palacios (2011, p. 16-17).

A pesar de la diversidad sobre la teorización y conceptualización sobre Modelos de Negocio, el lienzo de Osterwalder, de fácil comprensión, forma un sistema complejo de interdependencias entre sus diferentes bloques, que ha resultado de amplia aceptación en los mundos académicos y empresariales. El metamodelo, porque ayuda a generar modelos, tiene consistencia sistémica. La Figura 4 lo muestra.

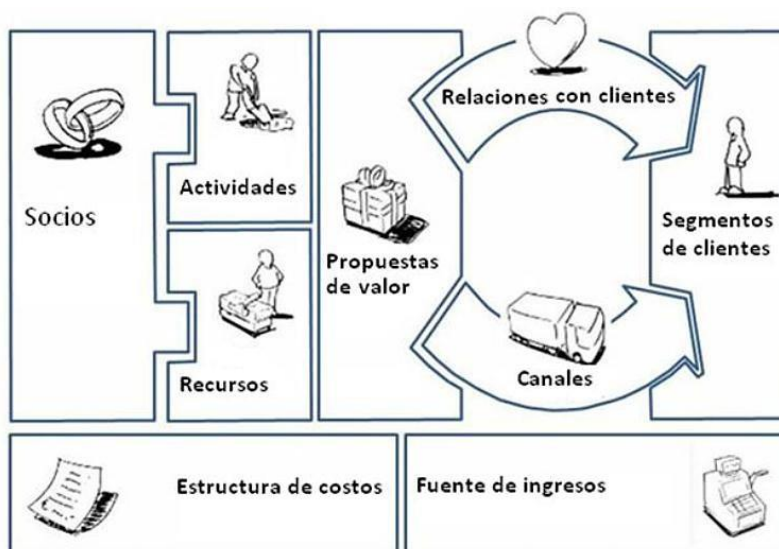


Figura 4. Lienzo del generador de modelos de negocio de Osterwalder.
Fuente: Prado (2013, p. 5).

Las definiciones de los bloques son mostradas en la Figura 5.

9 BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO	
1 Segmentos de clientes	define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales una empresa pretende llegar y servir.
2 Propuestas de valor	describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
3 Canales	describe como la empresa se comunica y llega a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor
4 Relaciones con los clientes	describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de clientes.
5 Fuente de ingresos	representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado
6 Recursos clave	describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio
7 Actividades clave	describe las actividades más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.
8 Socios clave	describe la red de proveedores, alianzas y socios que hacen que un modelo de negocios funcione
9 Estructura de costes	describe todos los costes en los que incurre la empresa para gestionar el modelo de negocios.

Figura 5. Definición de los bloques del modelo de Osterwalder.

Fuente: Prado (2013, p. 5).

Se puede apreciar que todos los autores mencionados asignan un papel de primer orden a los elementos de creación de valor y aumento de la rentabilidad, en relación con la efectividad de los modelos de negocio definidos por las empresas. En este sentido, se puede inferir que un buen modelo de negocio debe ser integral, holística y sistémicamente consistente, para que cumpla a cabalidad con dichos cometidos³.

³ Que resultan ser compatibles con los objetivos de este trabajo.

1.3.2. Administración estratégica.

Wheelen & Hunger (2007, p. 10) mencionan que la administración estratégica consta de cuatro elementos esenciales: Análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control. Estos cuatro elementos se integran como lo muestra la Figura 6.



Figura 6. Elementos esenciales de la administración estratégica.
Fuente: Wheelen & Hunger (2007, p. 11).

Como muestra la figura 6, se parte del análisis ambiental para reconocer el contexto de la empresa y sus características internas para establecer la problemática estratégica de la compañía, hasta, una vez definida e implementada la estrategia, se realiza la evaluación y control de la misma.

El análisis ambiental tiene el cometido de ayudar a identificar factores estratégicos, externos e internos, que influirán en el desarrollo de la empresa. El análisis ambiental externo puede estar orientado por el análisis del macroambiente, del microambiente y los aportes del benchmarking. Así, los factores nacidos del análisis ambiental externo quedarán referidos a oportunidades y amenazas. El análisis ambiental interno se orienta, como posibilidad, por el diagnóstico de la estructura organizacional, de sus procesos y cultura, el estudio de la cadena de valor y de los recursos estratégicos, capacidades distintivas y ventajas competitivas. En este sentido, los factores nacidos del ambiente interno quedan configurados por las fortalezas y debilidades de la compañía.

Los resultados del análisis ambiental, en consecuencia, llevarán a la identificación y evaluación de los factores claves de éxito de la empresa. Una vez alcanzado tal estado de comprensión de la organización, puede emprenderse el camino de la formulación estratégica a través del cual se constituyen los planes a largo plazo que, se estima, más como hipótesis de trabajo, permitirán administrar de manera efectiva las oportunidades y amenazas ambientales con base en las debilidades y fortalezas corporativas (Wheelen & Hunger, 2007, p. 12).

La formulación estratégica establece una plataforma que integra coherente y cohesivamente un abanico de definiciones estratégicas que incluyen: Misión, visión, objetivos organizacionales, estrategia corporativa, estrategia de negocios, estrategia funcional, políticas y valores corporativos (Wheelen & Hunger, 2007, p. 12-16).

Posteriormente, la formulación se despliega estratégicamente desarrollando programas, presupuestos y procedimientos, que podrían acarrear cambios culturales, estructurales o administrativos en la compañía. Sin embargo, el despliegue debe evaluarse y controlarse, en términos de las actividades corporativas y de los resultados de desempeño, con el fin de observar el rendimiento real contra el esperado, visionado por la organización (Wheelen & Hunger, 2007, p. 17-18).

Como los procesos que se han mencionado generan información relevante que influye en la dinámica empresarial en relación con el futuro que esta construye, se debe aprovechar en la mejor medida de lo posible la retroalimentación y el aprendizaje logrado. Así, el desarrollo de estrategias, programas, proyectos, acciones, procedimientos, etc., demanda observar lo ocurrido (volver hacia atrás) para revisar, corregir o mejorar las decisiones tomadas en el proceso de formulación estratégica (Wheelen & Hunger, 2007, p. 18).

Lo mencionado hasta ahora sobre administración estratégica, permite configurar un modelo sobre ella misma que sincroniza los elementos especificados, ofreciendo una visión total de ella. En este sentido, funciona como una ampliación detallada de la Figura 6. Wheelen & Hunger (2007, p. 11), diseña el modelo como lo muestra la Figura 7. En él, se aprecia que las entradas del modelo provienen del análisis ambiental (recolección de información) y sus salidas, dadas por la evaluación y el control, en términos de la supervisión del desempeño. A su vez, es manifiesta la secuencialidad al momento de la formulación estratégica, y el enfoque reduccionista en la implementación de la estrategia: Primero se definen las actividades para cumplir el plan, luego se calculan los costos de estos y, por último, se establecen los pasos para realizar los trabajos necesarios. Complementariamente, puede verse como la información generada por el análisis externo afecta a la formulación estratégica, y la del análisis interno afecta en mayor medida a la implementación de la estrategia, la evaluación y el control.

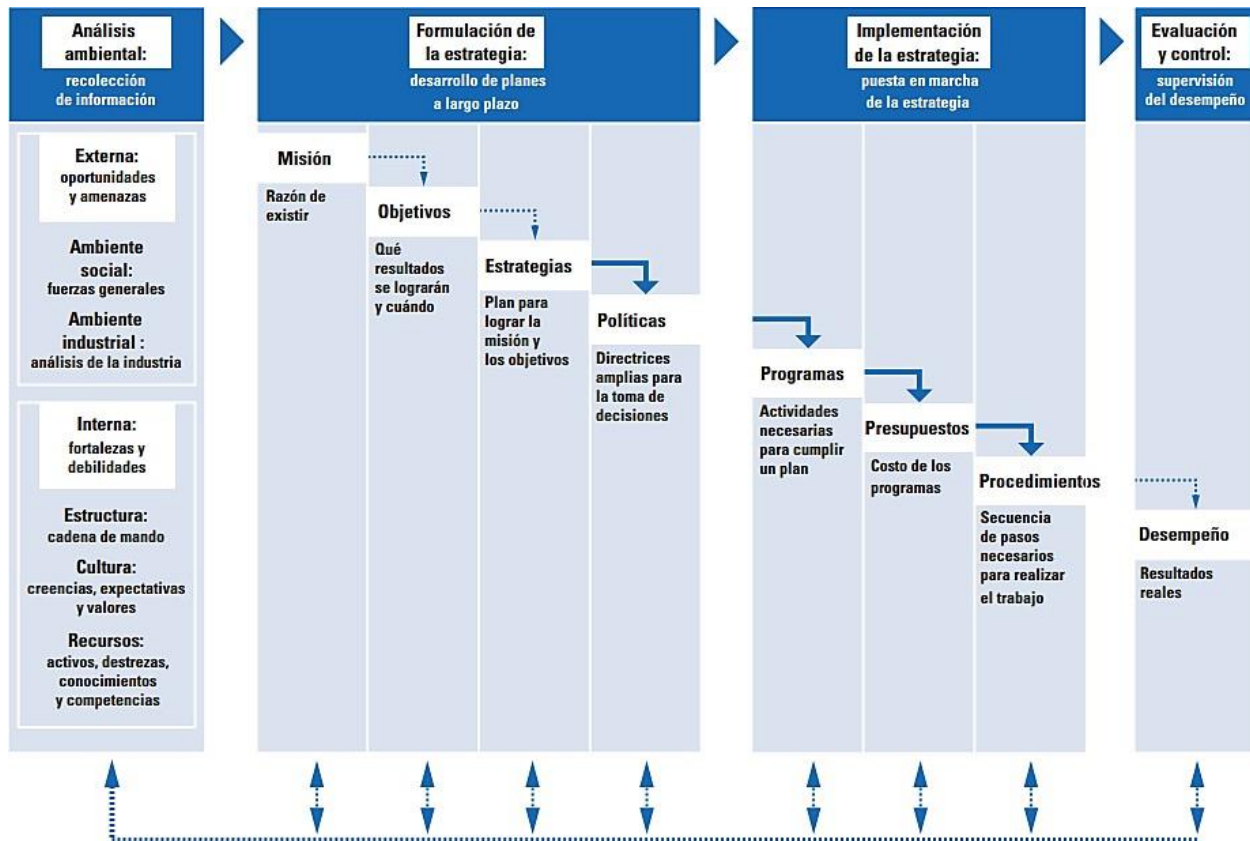


Figura 7. Modelo de administración estratégica.
Fuente: Wheelen & Hunger (2007, p. 11).

A pesar de la linealidad del modelo, se ha establecido, por parte de Henry Mintzberg, como se cita en Wheelen & Hunger (2007, p. 18), que la formulación estratégica rompe la regularidad y lo continuo, pasando por periodos de estabilidad, flujo, dudas, cambios graduales y globales. Así, las variaciones en los cursos regulares a partir del cuestionamiento de las acciones emprendidas, fundamentadas en la planificación, reflejan que el cambio estratégico, buscando el mejoramiento, resulta de la evidente inercia organizacional que en algún momento le causa asombro al observador que se hace consciente de ella. Alcanzar dicho grado de conciencia es una competencia fundamental de los gerentes.

En conclusión, cuando la complejidad crece, dados ambientes inciertos, las empresas deben tomar decisiones críticas que demandan formulaciones estratégicas. Para ello, se hace indispensable contar con orientaciones claras para lograrlas. Cuestión que es indicada por el modelo de administración estratégica, ver Figura 7.

1.4. Antecedentes

La revisión de trabajos previos sobre el tema de estudio de este trabajo produjo un acercamiento al desarrollo del tipo de negocio de las Canchas Sintéticas. Los siguientes párrafos se destinan a especificar los puntos clave de descripción de dichos trabajos: Nombre, autor(es), fechas de publicación, objetivos, síntesis de la situación problemática estudiada, metodología, resultados y conclusiones.

Ballesteros (2015), plantea como objetivo la creación y ejecución de un centro de esparcimiento y formación deportiva. Para ello, estructura el negocio con base en el modelo Canvas de Alexander Osterwalder. Es así como logra definir su modelo de negocio con base en la formulación de hipótesis de trabajo orientadas por los módulos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con el cliente, estructura de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Posterior a esto, define un anexo de planeación estratégica en la cual consigna elementos básicos de la plataforma estratégica: Misión, visión y valores corporativos. Aunque el objetivo del trabajo difiere del mejoramiento estratégico, y fundamentalmente aporta resultados sobre viabilidad, aporta elementos de interés relacionados con el perfil financiero y de mercado del tipo centro deportivo cancha sintética para fútbol.

El trabajo de investigación de Ramírez & Castro (2013), sobre la formulación de un plan de negocio para centros de experiencia deportiva de fútbol 5, plantea una aplicación directa respecto al desarrollo del negocio. En este sentido, diseñan un plan para crear la empresa de entretenimiento deportivo, teniendo en consideración objetivos general y específicos eminentemente económicos y financieros. Así, el objeto de estudio es una empresa por crear, una startup. Sin embargo, como en el trabajo de Ballesteros, las secciones referentes al mercado, operaciones y organización, contribuyen con elementos de interés desde el punto de vista de la estructura metodológica para abordar dichos temas. Además, es resumen ejecutivo con que cierran el trabajo, sintetiza adecuadamente la información generada por la formulación del plan. En este sentido, aporta elementos de observación directa sobre el concepto de negocio, potencial de mercado, ventajas competitivas, propuesta de valor, inversiones, proyecciones de ventas, rentabilidad, y la evaluación de la viabilidad.

El estudio de ingeniería comercial de Cáceres & Cortez (2010), muestra una elaboración de un plan de negocios, como en el caso de Ramírez y Castro, para crear una cancha sintética. Las características de diferenciación de este trabajo se relacionan con un mejor diseño de información y de método para su abordaje. Aunque todo corresponde con formulaciones nuevas, en el sentido de ser una iniciativa de negocio, orienta con claridad sobre los temas por tratar en cuanto a la formulación del plan. Así, el capítulo dedicado al asunto organizacional detalla con precisión la teleología del negocio. Además, el capítulo III el micro y macro análisis de la iniciativa empresarial, a través del cual proporciona una interpretación del entorno, el análisis de la industria, de los competidores y del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Con esto basta para decir que la literatura referida a estos modelos de negocio, de canchas sintéticas, versa de manera absoluta, sobre trabajos de formulación de su creación. Al respecto, se puede argumentar que, hasta ahora, el interés sobre esta actividad productiva se centra en el su desarrollo como iniciativa empresarial. En este sentido, la maduración de este tipo de negocios apenas ha sobrepasado el primer lustro, por lo menos en Colombia, contados a partir del 2013, justo dos años después de ser registrado, por la revista Dinero, uno de los primeros artículos de relevancia sobre el tema (DINERO, 2011). Por consiguiente, los trabajos sobre mejoramiento empresarial, en particular, fortalecimiento estratégico, son *casi* inexistentes (*casi*, en el sentido de que las indagaciones sobre estos temas en especial arrojaron resultados nulos, luego de emplear criterios de búsqueda avanzada en fuentes documentales secundarias de origen digital, incluidas bases de datos bibliográficas accedidas por Internet).

Por otro lado, los planes de mejoramiento estratégico, según las consultas bibliográficas realizadas, de manera equivalente a la mención hecha en el párrafo anterior, muestran que las estructuras de abordaje del tema son similares entre ellas, es decir, entran en correspondencia con el modelo de administración estratégica formulado por Wheelen & Hunger (2007, p. 11). En este sentido, el trabajo de Delgado (2016), muestra el desarrollo de la formulación de un plan de mejoramiento estratégico, cuya información de diagnóstico se basa en la identificación de la organización y en los análisis interno y externo del ambiente de la empresa. Posteriormente, establece el área de intervención de mejora y en consecuencia formula el plan de mejoramiento respectivo. Sin embargo, el plan adolece del diseño de los procesos de evaluación y control.

Siguiendo la línea de los planes de mejoramiento estratégico, el trabajo de Gutiérrez & Agudelo (2015) desarrolla la formulación estratégica con base en un amplio abanico de instrumentos: Análisis del negocio, especificación de clientes, especificación de canales, análisis del manejo de las relaciones con los clientes, especificación de las fuentes de ingresos, matriz de recursos y capacidades, especificación de alianzas, estructura cualitativa de costos, calificación de la oferta de valor, matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar, crear), formulación de lienzo, matriz de perfil competitivo, análisis de la cadena de valor, mapa de procesos, matriz PCI de diagnóstico interno, matriz POAM de diagnóstico externo, matriz DOFA (dimensión financiera), análisis de las cinco fuerzas de Porter, matriz de vulnerabilidad (dimensión financiera), mapa estratégico (dimensión financiera), matrices ORIC y OIMER (dimensión financiera), BSC (dimensión financiera) y el plan de acción (dimensión financiera). A través de esta especificación, se puede inferir que la formulación estratégica hace un barrido del modelo de Wheelen & Hunger (2007, p. 11) y termina expresando el seguimiento y control para un área específica de interés de la empresa, el departamento de cartera. La orientación instrumental del trabajo de Gutiérrez & Agudelo (2015) resulta valiosa en términos prácticos de levantamiento y registro de información, además de proveer un diseño claro de la misma.

Por otro lado, se constata el desarrollo de trabajos sobre la empresa objeto de estudio basados en las áreas de Administración de Operaciones, Análisis Financiero y Marketing. Esto se convierte en un insumo relevante para los propósitos de diagnóstico de la compañía. Estos trabajos se han cultivado durante el ciclo académico de pregrado en Administración de Negocios de la Universidad del Quindío durante los años 2015 y 2016.

Concluyendo de manera general sobre los antecedentes, se puede decir que, en términos de mejoramiento estratégico, los trabajos se emparejan en buena medida con el modelo de Wheelen & Hunger (2007, p. 11). Sin embargo, se carece de evidencia respecto a la existencia manifiesta y directa de formulaciones de mejoramientos estratégicos para empresas del sector del entretenimiento deportivo con base en canchas sintéticas de fútbol 5, lo que prima es la formulación de modelos de negocio para iniciativas empresariales orientadas por dicho rubro. Complementariamente, se resalta el hecho del desarrollo de trabajos referidos de manera específica a la empresa objeto de estudio.

1.5. Diseño metodológico

1.5.1. Tipo de estudio.

El estudio tuvo énfasis descriptivo con base en la selección de conceptos o variables de un campo de aplicación y sus respectivas descripciones. En este sentido, especificó propiedades importantes del objeto de estudio y de sus fenómenos asociados. Además, exploró un modelo de negocio en términos de: Clientes (y la gestión de sus relaciones); canales de distribución y comunicación; propuesta de valor; actividades, recursos y aliados clave; y estructura de fuentes de ingresos y costos.

1.5.2. Método de investigación.

El proyecto sustentó su método en la observación científica a través de la cual abordó directamente el objeto de investigación. Dicha observación, de carácter investigativo, usó el diagnóstico del problema por resolver para robustecer el diseño de la estrategia de solución con base en modelos reconocidos que permitieran cumplir con el objetivo general del trabajo. En este sentido, la observación investigativa ayudó a comprender mejor el fenómeno de estudio y a obtener un mayor orden de efectividad en la solución del problema.

1.5.3. Fuentes de información.

Dada la naturaleza del trabajo propuesto se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias. Las primeras, fueron necesarias para indagar sobre el mercado y el modelo de negocio. Estas se lograron vía instrumentos estructurados o semiestructurados (encuestas y entrevistas) de levantamiento de información. Las secundarias, correspondieron, principalmente, con las necesidades del estudio bibliográfico en formatos físicos y digitales.

1.5.4. Tamaños estadísticos de las fuentes de información.

Dadas las necesidades de información de origen primario a través de la cual La Monumental puede validar el módulo de arquetipos de clientes (ver sección 6.1.2) se le indicó a la empresa que a partir del conjunto de la población implicada en la puesta a punto de su modelo de negocio, como cuota de mercado, corresponde con la cantidad de personas que practican la recreación deportiva en el municipio de Zarzal y que poseen los ingresos suficientes para pagar

por ella, este número ascendió a 4706⁴. Al respecto, el tamaño de muestra estadísticamente representativo se estimó con base en muestreo aleatorio simple para poblaciones de tamaño conocido, usando la ecuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% (Z), error estimado de 5% (E) y proporción esperada de 0,5 (p)⁵, se estima un tamaño de muestra (n) de:

$$n = \frac{4706 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (4706 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 356 \text{ personas}$$

1.5.5. Técnicas de recolección y procesamiento de información.

La información cuantitativa de origen primario, obtenida a través de instrumentos de consulta estructurados o semiestructurados, se procesó usando el software ofimático Excel® versión 2016. Este permitió procesar estadísticas descriptivas que apoyaron el desarrollo del estudio.

La información de fuentes secundarias se trató usando análisis bibliográfico con base en formatos analógicos y digitales. Estos últimos, consultados vía web, incluyendo bases de datos bibliográficas, también accedidas por dicho medio.

⁴ Según información del Departamento Administrativo de Planeación Municipal, con fecha de corte del cuarto trimestre del 2016.

⁵ Donde q = 1 – p.

Capítulo II: Identificación y descripción de la empresa

2.1. Identificación

2.1.1. Razón social.

Según el certificado de matrícula mercantil número 75277-1, establece que la empresa se encuentra registrada bajo la razón social “La Monumental Cancha Sintética”. El registro figura desde el 7 de marzo de 2013.

2.1.2. Sector y actividad económica.

El sector y la actividad económica de la empresa “La Monumental Cancha Sintética” quedan referidos a *servicios* bajo la modalidad de *otras actividades deportivas*, tal como lo indica la matrícula mercantil número 75277-1 del 7 de marzo de 2013.

2.2. Descripción de la empresa

2.2.1. Reseña histórica.

Las canchas sintéticas de fútbol 5 en Colombia, en su mayoría catalogadas como PYMES, han prestado, aproximadamente, desde el año 2000, según Mayorga (2015), el servicio de entretenimiento deportivo para un amplio segmento de la población, desde niños (a partir de los seis años de edad) hasta adultos, que se ubican alrededor de los 45 años. Estos segmentos son consignados por diferentes estudios: Cáceres & Cortez (2010), Ramírez & Castro (2013) y Ballesteros (2015). Estos escenarios han logrado valorizar los sectores donde se instalan y a su vez ser considerados como generadores de desarrollo (Herrera, 2012). Sin embargo, alrededor del año 2010, el negocio ha capturado la atención de los observadores económicos de las revistas Portafolio, como muestra Ahumada (2011), y Dinero. De esta última se tiene referencia en DINERO (2011).

Ante dicho escenario de oportunidad, un inversor del municipio de Zarzal decidió aprovecharla. Así, La Monumental Cancha Sintética nace en el año 2013. Lo hace a partir de un modelo de negocio diferenciado por la responsabilidad técnica con que las instalaciones fueron diseñadas y construidas. La notable capacidad de percibir oportunidades económicas del propietario, cautivó la cantidad de clientes suficientes para el mantenimiento del negocio. Sin

embargo, luego de cuatro años de operaciones, la competencia afloró y el desarrollo del negocio se complejizó, apareciendo más exigencia por parte del mercado.

Las nuevas condiciones de mercado, promovidas por la aparición de nuevos actores competidores, han hecho que el inversor de La Monumental se decidiera por formular un proyecto de mejoramiento estratégico y del modelo de negocio de la empresa con el fin de alcanzar los siguientes objetivos: Incrementar la producción, mejorar la estructura organizacional, aumentar la satisfacción de sus clientes, fortalecer la presencia en el mercado y definir la plataforma estratégica.

2.2.2. Productos y servicios ofrecidos.

El acceso a fuentes primarias permitió establecer que La Monumental presta el servicio de entretenimiento deportivo con base en fútbol 6, sustentado en el alquiler de un escenario especialmente creado para ello, ver Figura 8. Además, dadas las características del emplazamiento, también alquila una parte de sus instalaciones para la realización reuniones sociales. Sin embargo, este servicio influye minoritariamente en los ingresos operativos de la empresa, menos del 8% mensual.

La Monumental

CANCHA SINTÉTICA

HORARIOS

DOMINGO Y LUNES	
6:00 am. a 6:00 pm.	\$ 40.000 (La Hora)
6:00 pm. a 11:00 pm.	\$ 50.000 (La Hora)
MARTES A SÁBADO	
6:00 am. a 6:00 pm.	\$ 50.000 (La Hora)
6:00 pm. a 11:00 pm.	\$ 60.000 (La Hora)

RESERVAS
315 849 2456 - 314 871 6606
lamonumentalzarzal@hotmail.com
CALLE 8 CON CRA. 7 ESQ. - ZARZAL, V.

PROMO DEL MES

NIÑOS HASTA 15 AÑOS DE EDAD
 SÁBADOS Y DOMINGOS
 6:00 am a 6:00 pm.
 (1 Hora) = \$ 35.000

PROMOCIÓN DEL SÁBADO
 PRESENTANDO CARNET
 ESTUDIANTIL O UNIVERSITARIO
 OBTENDRÁ EL 20% DE DESCUENTO
 (NO APLICA CON OTRAS PROMOCIONES)

Figura 8. Volante publicitario de La Monumental.

Fuente: Archivo de documentos empresariales de La Monumental 2016.

Complementariamente, La Monumental comercializa productos relacionados con la hidratación y el suministro energético rápido: Bebidas hidratantes, azucaradas y pasabocas. También incluye cerveza de bajo grado de alcohol. Estas ventas representan ingresos

significativos para la empresa, alrededor del 30% mensual. Una descripción más detallada de los horarios de servicio se muestra en la Figura 9.

<i>domingo y lunes</i>	
6 a.m. – 6 p.m.	\$ 40000 hora
6 p.m. – 11 p.m.	\$ 50000 hora
<i>martes a sábado</i>	
6 a.m. – 6 p.m.	\$ 50000 hora
6 p.m. – 11 p.m.	\$ 60000 hora
<i>niños hasta los 15 años (solo sábados y domingos)</i>	
6 a.m. – 6 p.m.	\$ 35000 hora
<i>estudiantes 20% de descuento (solo los sábados)</i>	
6 a.m. – 6 p.m.	\$ 40000 hora
6 p.m. – 11 p.m.	\$ 48000 hora

Figura 9. Días, horarios y precios del servicio de alquiler de La Monumental Cancha Sintética. Fuente: Archivo de documentos empresariales de La Monumental 2016.

La Monumental suministra los petos para los juegos, al igual que los balones. Posee zona de aparcamiento para motocicletas, zona húmeda para aseo personal de los jugadores (diferenciados por sexo), lobby para espera de los cambios de turno entre equipos, graderías para espectadores y acompañantes, además de ofrecer el servicio gratuito de custodia de pertenencias. Los alquileres pueden anticiparse por vía telefónica celular, exclusiva para dicho propósito.

Complementariamente, se exhiben en zonas visibles, tanto los reglamentos de alquiler, como los de juego y uso de las instalaciones.

Debe mencionarse que La Monumental se encarga en propiedad del mantenimiento de los implementos deportivos. Es decir, lavado de petos y calibración de balones.

2.2.3. Misión, visión y objetivos.

La empresa solo se encargó de diligenciar los documentos estrictamente comerciales para iniciar sus operaciones. Los instrumentos de plataforma estratégica: Misión, visión y objetivos, fueron obviados en el despliegue del negocio. En este sentido, la oportunidad de mejoramiento se hizo evidente.

2.2.4. Principios y valores corporativos.

La empresa solo se encargó de diligenciar los documentos estrictamente comerciales para iniciar sus operaciones. Los instrumentos axiológicos: Principios y valores corporativos, fueron obviados en el despliegue del negocio. En este sentido, la oportunidad de mejoramiento se hizo evidente.

2.2.5. Estructura organizacional.

La estructura organizacional de la empresa se muestra en la Figura 8. Esta se exhibe bajo el concepto de organigrama general.

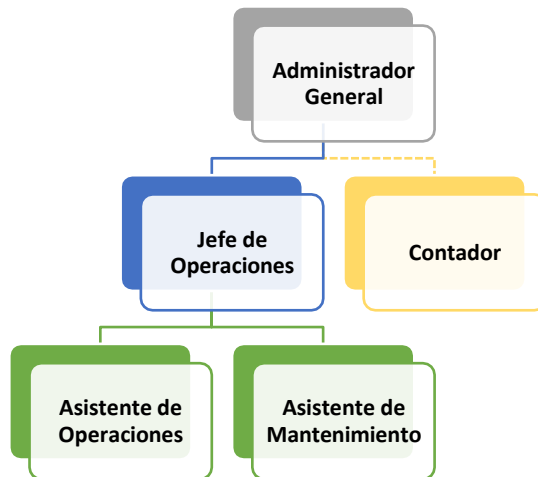


Figura 10. Organigrama descriptivo general de la monumental.
Fuente: Archivo de documentos empresariales de La Monumental 2016.

2.2.6. Segmentación del mercado.

Según el trabajo de Yépez (2015, p. 10-11), los clientes de La Monumental crean una segmentación multienfoque con base en las siguientes características esenciales: En las decisiones de compra del servicio la percepción del precio queda fuertemente influida por los factores de marca y calidad. Alrededor del 60% de los clientes asocian la marca de La Monumental con su personalidad. Alrededor del 90% de los clientes de La Monumental residen en el municipio de Zarzal. Más del 50% de los clientes de La Monumental prefieren las recomendaciones de consumo a cambio del propio ensayo. Los clientes de La Monumental valoran en amplia proporción el uso de la tecnología como facilitadora del acceso a la información sobre productos y servicios, el

desempeño cotidiano y el mantenimiento de las relaciones interpersonales. Alrededor del 20% de los ingresos de los clientes de La Monumental son destinados a gastos diferentes a los básicos, entre ellos al entretenimiento. Por último, en relación con el tiempo destinado al entretenimiento, los clientes de La Monumental que destinan, en promedio, más de una hora diaria para actividades de tiempo libre, queda porcentualmente distribuido de la siguiente manera según rangos de edades: 10-25 años (~36%), 26-40 años (~26%), 41-64 años (~29%). En los grupos de edades anteriores, las horas promedio empleadas para el esparcimiento, de lunes a viernes, son: ~15 horas, ~11 horas y ~12 horas, respectivamente [promedio de 12,67 horas/semana].

Sintetizando en una segmentación múltiple de características demográficas, geográficas y psicográficas, los clientes de La Monumental pertenecen al rango de edades comprendido entre los 21 a los 45 años, de sexo masculino, residentes del municipio, con ingresos económicos estables superiores a un salario mínimo mensual legal vigente, que destinan en promedio más de una hora diaria al entretenimiento y se identifican con el estilo de La Monumental. La Figura 9 exhibe una muestra de clientes de La Monumental en acción deportiva en sus instalaciones.



Figura 11. despliegue del servicio de fútbol 6 de la monumental.
Fuente: Archivo de documentos empresariales de La Monumental 2016.

Puede considerarse que la elección de La Monumental como escenario de práctica deportiva recreativa es una opción que brinda buena imagen a los practicantes del fútbol rápido en el sentido de asociar la marca con sus personalidades.

Capítulo III: Análisis del ambiente externo

3.1. Análisis del macroambiente

Diferentes diarios, entre ellos La Nación (2014), han puesto en evidencia como los ciclos mundialistas han ayudado a desarrollar el sector de las canchas sintéticas de fútbol, en particular aquellas destinadas a fútbol 5 o 6. Las identidades nacionales que efervecen con el deporte más popular del planeta, movilizan pasiones y frecuentemente fanatismo. En este sentido, más que resolver un problema, este negocio satisface necesidades. A través de él, tanto hombres como mujeres, se abocan por la novedad de formar comunidades donde la pasión por este deporte contribuye con el crecimiento y desarrollo del sector.

Las secciones 3.1.1. y 3.1.2. exhiben las tendencias mundiales y el análisis PEST(EL) a través de los cuales se identifican los factores del entorno general que afectan a las empresas de este sector.

3.1.1. Tendencias mundiales.

Con las aprobaciones y homologaciones de la FIFA respecto al uso de los materiales sintéticos para usar en las canchas de fútbol como sustituto del césped orgánico, el negocio de las canchas sintéticas ha tomado nuevos rumbos desde el 2012 (Berra, 2012). Además, la evolución y adaptabilidad de los materiales han expandido sus aplicaciones más allá del fútbol, por ejemplo, al hockey sobre césped, rugby, golf, etc. Las innovaciones han implicado menos riesgos de lesiones, una buena emulación del césped orgánico, costos de alquiler equivalentes al césped natural, mayor resistencia a los elementos ambientales y menos mantenimiento.

Tratando en particular el tema del fútbol, especialmente el de configuraciones pequeñas, 5 o 6, las tendencias son alentadoras. Primero, se considera a nivel global que el fútbol se mantiene de moda. Segundo, la saturación de la oferta solo puede darse en donde exista demanda satisfecha absoluta, asunto técnicamente improbable. Tercero, la permanencia en el sector depende, en buena medida, de un factor fácilmente mejorable: La calidad en la prestación del servicio, basado a su vez en la calidad de los materiales usados para implementar las canchas. Esta es una prerrogativa de la evolución del negocio, debido a que los jugadores, permanentes u ocasionales, han hecho una migración desde el césped orgánico al sintético, convirtiéndose la exigencia de la calidad de los materiales en un factor clave de éxito en el sector (Berra, 2012).

Siguiendo en la línea de los materiales, desde aproximadamente el año 2000 para fútbol 5 o 6 (Mayorga, 2015), estos han mejorado desde la poca durabilidad, los costos elevados de adquisición e instalación y la alta frecuencia de lesiones para el jugador a, también costos relativamente altos pero con durabilidades considerablemente extendidas, reducciones de mantenimiento y baja frecuencia de lesiones, esto último debido a las tecnologías de relleno de arena fina o caucho (Berra, 2012).

Por otro lado, el negocio ha resultado accesible tanto para hombres como para mujeres. Estas últimas, han trascendido el rol del acompañamiento familiar para configurar equipos que entrenan y compiten con la misma frecuencia que los equipos masculinos. Esta afluencia de géneros, entre otros factores como las innovaciones de conjugación de negocios, han propiciado que las frecuencias de uso de las canchas sintéticas evolucionaran de solo los fines de semana a incluir también los días hábiles, con alquileres a diario (Mayorga, 2015).

La Figura 11 muestra una síntesis de las tendencias del sector.

Materiales	Césped sintético de cuarta generación con capacidad de amortiguación de primer nivel. Uso de fibras de polietileno-monofilamento rellenas de gránulos de caucho reciclado o de arena y agua. Sus usos pueden extenderse a escenarios extradeportivos como viviendas y hoteles.
Detonadores	Aprobación de la FIFA para usar superficies sintéticas para la práctica del fútbol.
Mercado	En Latinoamérica se estima que el negocio mueve US\$ 400 millones de dólares al año en ingresos por ventas del servicio.
Oferta	En Latinoamérica se estima que el negocio pone a disposición 1800 hectáreas de superficie sintética para la práctica del fútbol en modalidades 5 y 6.
Inversión	En promedio, se estiman US\$ 50 mil dólares.
Distribución de la Inversión	Alrededor del 60% de los costos del proyecto de implementación de las canchas sintéticas lo consume la superficie sintética. Otro 30%, aproximadamente, se consume en la puesta a punto de la iluminación. El resto, 10%, en otras adaptaciones locativas.
Recuperación de la Inversión	Se estima entre 18 y 24 meses.
Precios	Respecto al alquiler por hora de uso, se estima, para fútbol 5 o 6, entre US\$ 15 y US\$ 35 dólares norteamericanos ⁶ dependiendo del horario.

⁶ Tasa de cambio del 2 de marzo de 2017.

Segmentos	Hombres y mujeres entre 8 y 45 años, de los estratos 2, 3, 4 y 5.
Servicios	Programación de torneos. Servicios e infraestructuras asociadas para el desarrollo de actividades complementarias: Hidratación, gimnasia, comidas y bebidas (incluyendo alcohólicas de bajo grado), emisión televisiva deportiva, celebraciones, entre otros.
Infraestructura	Principalmente: Medidas reglamentarias de las canchas, iluminación de primer nivel para la actividad nocturna, vestuarios con duchas, estacionamientos internos o vigilados, salones para emisión televisiva y barras de bebidas y comidas.
Tiempos muertos	En general, se reporta que los días hábiles antes de la 06:00 p.m., sábados en la mañana y domingos son espacios de tiempo muerto.
Factores clave	Calidad de la superficie, iluminación y ubicación de las instalaciones.

Figura 12. Tendencias del sector de servicio de alquiler de superficies sintéticas para fútbol 5 o 6.
Fuente: BERRA (2012).

Por último, se estima que el crecimiento del sector ha mantenido una tasa de crecimiento de alrededor del 5.5% anual promedio en los países de América Latina (Ahumada, 2011).

3.1.2. Análisis PEST (EL).

Los factores del entorno general asociados con la empresa “La Monumental Cancha Sintética” se detallan en la Figura 12. Se describen asuntos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en los ámbitos local, nacional e internacional.

Factores	Local	Nacional	Internacional
Políticos	Estabilidad en el ordenamiento político para encausar el desarrollo municipal vía inversiones discrecionales (Plan de Desarrollo Territorial, sector de Deporte y Recreación).	Estabilidad en el ordenamiento político para encausar el desarrollo nacional vía inversiones discrecionales (Plan de Desarrollo Nacional, sector de Deporte y Recreación).	Estabilidad en el ordenamiento político para encausar el desarrollo planetario vía Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura).
Económicos	Posible inestabilidad económica que deteriore el mantenimiento del flujo continuo y normal de gastos, a la vez que existe una relativa variación en los gustos y preferencias del consumidor en la	Cierta incertidumbre debido a que la actividad económica colombiana inició el año 2017 estrenando normas tributarias e incrementos de precios y tarifas en diversos bienes y servicios.	Clima de incertidumbre económica que amenaza con debilitar la recuperación de la economía mundial en 2017. Los factores críticos son: La decisión de Reino Unido de abandonar la Unión Europea, el nuevo presidente en Estados

Factores	Local	Nacional	Internacional
	composición de su gasto mensual.		Unidos, el proceso de reajuste de la economía china y la caída de los precios de las materias primas.
Sociales	Tendencia al cuidado de la salud, a batallar contra el estrés y a crear redes y comunidades de apoyo para el mejoramiento de la convivencia social.	Expresión de reconocimiento del fútbol como baluarte nacional y promotor de la concienciación sobre el deber de la correspondencia con la nacionalidad.	Inclinación universal a verificar en la práctica deportiva, especialmente del fútbol, el desarrollo de lazos de unión entre las naciones.
Tecnológicos	Disponibilidad de acceso a las tecnologías de preparación de escenarios de práctica deportiva en superficies sintéticas: Servicios públicos, adecuación de terrenos, cerramientos, etc.	Disponibilidad de las tecnologías de implementación de escenarios de práctica deportiva con base en superficies sintéticas: Gramas, luminarias, implementos deportivos, etc.	Evolución del sector de materiales y suministros para la implementación de escenarios de práctica deportiva con base en superficies sintéticas.
Ecológicos	Focalización de la práctica deportiva en escenarios pequeños más eficientes a nivel de consumo energético y de explotación del espacio.	Focalización de la práctica deportiva en escenarios pequeños más eficientes a nivel de consumo energético y de explotación del espacio. Esto último con base en otros usos deportivos como rugby y hockey.	Focalización de la práctica deportiva en escenarios pequeños más eficientes a nivel de consumo energético y de explotación del espacio. Además, se encuentran aplicaciones en grandes superficies que implican reducción de los consumos de agua: Estadios de fútbol 11.
Legales	Los reglamentos sobre usos del suelo a nivel del Plan de Ordenamiento Territorial permiten la implementación y adecuación, con burocracia reducida, de los escenarios deportivos con base en superficies sintéticas. La tramitología de registros comerciales también es baja.	El sector ha sido promovido pasivamente. Sin embargo, la burocratización ha sido mejorada en el sentido de la reducción de trámites ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).	Se percibe una disposición hacia la reglamentación sobre el uso de superficies sintéticas para la práctica deportiva debido al desarrollo de investigaciones y estudios que asocian ciertos materiales con el desarrollo de cáncer. Sin embargo, los estudios son poco conclusivos.

Figura 13. Análisis PESTEL en relación con el ambiente externo de la monumental.

Fuentes: Resultados de la indagación con el apoyo del trabajo de Cordero & Murillo (2016), García (2016) y Portafolio (2017).

En general, la Figura 12 evidencia optimismo sobre la influencia del ambiente externo en el desarrollo de la empresa La Monumental. Solo generan incertidumbre los asuntos legales a nivel internacional sobre los estudios relacionados con el desarrollo de cáncer asociado con algunos de los materiales usados en las gramas sintéticas, se deberá guardar cautela al respecto.

3.2. Análisis del microambiente

Los factores microambientales asociados al sector de la práctica deportiva sobre superficies sintéticas pueden ser influenciados por la empresa en alguna medida. En particular, si la oferta depende de un oferente. Este fue el caso de La Monumental hasta finales del 2016, antes del arribo de la competencia.

Las secciones siguientes detallan los factores microambientales que influyen en el desarrollo de la empresa. Se inicia con el comportamiento histórico del sector y se cierra con el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se desarrolla en el intermedio la identificación de la cadena de valor del sector y los grupos de interés.

3.2.1. Comportamiento histórico del sector.

Según Mayorga (2015), las novedades mundialistas durante lo corrido del siglo XXI han favorecido el desarrollo del sector. A nivel nacional, Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali fueron pioneras en él, datándose la fecha más lejana en el año 2000. El negocio ha probado ser rentable y en todas ciudades los campos sintéticos se han extendido por ellas. Algunos de los negocios han sido desarrollados por exjugadores de la primera división del fútbol colombiano como Lucas Jaramillo y Juan Pablo Ángel. Por otro lado, la agremiación es inexistente.

Durante el tiempo de desarrollo del sector, las preferencias de los clientes se han decantado con base en: Medidas adecuadas, múltiples canchas en un mismo centro, separaciones entre las canchas, amplios horarios nocturnos, múltiples servicios (como gimnasios y peluquerías) y parqueaderos vigilados o internos. En particular, prefieren servicios adicionales que descuentos en los precios de alquiler. Estos han oscilado entre US\$ 15 y US\$ 35 dólares, dependiendo también del horario de alquiler (Mayorga, 2015).

Por otro lado, los costos de implementación de estos escenarios han llegado hasta los US\$ 50 mil dólares. Sin embargo, los costos de mantenimiento anual llegan a representar un 10% de la inversión. Estas labores incluyen: Aplicación de arena sílice redonda (nulumamente abrasiva y fluida), uso de pegantes y pinturas especializadas, aplicación cada 50 horas de juego de un cepillado con cerdas duras para momogenizar las fibras de polietileno nylon, entre otras operaciones.

Complementariamente, este sector ha integrado de manera efectiva en su cadena a los productores nacionales de grama sintética. Estas empresas importan las fibras desde Bélgica y Estados Unidos, los pegantes y las pinturas de Alemania. El conjunto es tejido a un ritmo de 20000 metros cuadrados mensuales de superficie sintética. La empresa nacional, ha expandido sus ventas a Venezuela, Ecuador y Panamá.

En conclusión, Mayorga (2015) pone en consideración que cada lugar de Colombia manifiesta claramente el deseo de tener su propia cancha sintética, básicamente por dos factores: mantener grama sintética es más fácil que la grama natural y el alquiler genera un buen flujo de caja.

3.2.2. Identificación de la cadena de valor de la industria.

La cadena de valor sectorial de las canchas sintéticas ha relacionado empresas de diversas naturalezas que al integrarse han satisfecho la necesidad específica de la recreación y el esparcimiento. Su identificación logra establecer el valor que recibe el cliente final. En este sentido, las empresas relacionadas desarrollan una visión, por lo general implícita, para satisfacer la necesidad mencionada. La Figura 13 muestra la cadena de valor percibida del sector.

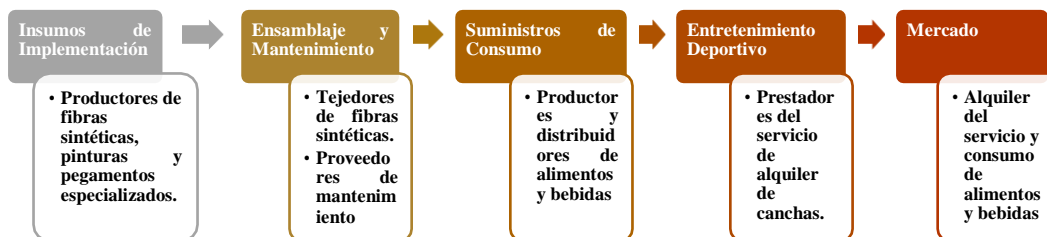


Figura 14. Identificación de la cadena de valor del sector de las canchas sintéticas.

Fuente: Resultados de la indagación con base en las percepciones de la cadena productiva del sector.

En la cadena que muestra la Figura 13 los suministros de consumo cumplen procesos de soporte y complemento, así como los proveedores de mantenimiento. Los eslabones de insumos

de implementación y ensamblaje permiten que el servicio de entretenimiento deportivo sea factible y llegue al mercado.

3.2.3. Identificación de los grupos de interés.

Los grupos de interés de La Monumental contribuyen con esta en términos de aprendizaje, innovación y toma de decisiones estratégicas. La Figura 14 muestra sintéticamente la identificación de estos grupos y sus interacciones con la empresa.

Grupo de Interés	Descripción de la Interacción
Inversionista (Propietario)	Su interés es la rentabilidad. Es indispensable conocer las expectativas e intereses que tiene, los rendimientos que espera e identificar su red de contactos, estos aspectos mejoran la construcción de la relación.
Empleados	Sus intereses están asociados con el desarrollo de la empresa, pues este redonda en el propio. Se ven directamente afectados por las decisiones que se toman en ella. Se espera que se comprometan con el deber de representar los intereses de la empresa, a la vez que se muestran como sus embajadores. Se deben conocer sus necesidades, expectativas y fallas para diseñar programas de mejoramiento.
Proveedores	Sus intereses se basan en la construcción de relaciones a largo plazo con el fin de asegurar ventas continuas. La empresa espera que entregue sus productos y servicios bajo criterios de calidad, oportunidad y cumplimiento. Las buenas relaciones con estos permiten a la empresa manejar la flexibilidad en los suministros y la actualización de productos.
Clientes	Definen al negocio por sí mismos. El conocimiento de sus necesidades, expectativas, comportamientos de compra, etc., permiten satisfacerlos para lograr su fidelidad y vínculos a largo plazo.
Competidores	Este grupo puede representar oportunidades de crecimiento, fortalecimiento y capacidad de negociación a través del trabajo en red con la empresa.
Comunidad	Interactúa como aliada para apoyar procesos de toma de decisiones que eventualmente inciden en el desarrollo de la empresa. Además, es una rica fuente de información.
Gobierno local, departamental y nacional	Interactúan con la empresa dando herramientas de apoyo a las actividades empresariales. También, reglamentan su funcionamiento.

Grupo de Interés	Descripción de la Interacción
Cámaras de comercio	Estos interesados brindan servicios de apoyo empresarial a través de ferias, capacitaciones y asesorías. Además, representan los intereses de los empresarios ante las entidades competentes de comercio y recaudo de impuestos.
Instituciones financieras y acreedores	Este grupo de interés provee recursos para conformar capital de trabajo. Entre ellos figuran: Banca de desarrollo, intermediarios financieros, fondos de garantías, instituciones de microfinanciamiento, etc.
Instituciones educativas	Estos interesados apoyan el desarrollo empresarial a través de investigaciones, capacitaciones técnicas, asesorías especializadas y personal competente.
Centros de servicios empresariales y tecnológicos	El interés de este grupo se cimienta en sus contribuciones al desarrollo, consolidación y aumento de la competitividad del sector. Para lograrlo, prestan servicios especializados de desarrollo tecnológico además de contribuir con investigaciones especializadas y la preparación y presentación de proyectos de impacto en el sector.

Figura 15. Grupos de interés e interacción con la empresa.

Fuente: Resultados de la indagación con el apoyo del estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2007)

La identificación de los grupos de interés muestra su variedad. Teniendo en cuenta el abanico que expone la Figura 14, se evidencia la riqueza informativa que ellos aportan para el mejoramiento estratégico y operativo de la empresa.

3.2.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Según Porter, como lo citan Cordero & Murillo (2016), existen cinco fuerzas determinantes de la rentabilidad (largo plazo) de un mercado o de alguno de sus segmentos. En este sentido, la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos en términos de estas fuerzas que rigen la competencia empresarial.

La Figura 15 muestra la reflexión sobre estas fuerzas. Estas incluyen: Poder de negociación de los clientes [F1], poder de negociación de los proveedores [F2], amenaza de competidores entrantes [F3], amenaza de productos sustitutos [F4], rivalidad entre competidores [F5].

<p>[F1]: Los clientes no están asociados a nivel intrapersonal. Sus vínculos se despliegan en el nivel interpersonal. Las empresas del sector tienen configurados equipos deportivos los cuales se intraprograman para realizar sus encuentros futbolísticos. En este sentido, los clientes del sector son núcleos pequeños, independientes y poco cohesionados.</p>	<p>[F3]: Las barreras de entrada quedan definidas por la disponibilidad de terrenos bien localizados para la implementación de los escenarios. Además, cuentan los permisos de funcionamiento y demás legalidades municipales para la operación del negocio. Por otro lado, las barreras de salida implican la liquidación de contratos de arrendamiento o la venta de los mismos, lo cual resulta costoso y dispendioso.</p>	<p>[F2]: Los proveedores de bienes y servicios del sector están relacionados con la instalación y mantenimiento de la infraestructura deportiva, además de los suministros deportivos y de alimentos y bebidas. En este sentido, los proveedores de mantenimiento, debido a su localización (por fuera del municipio) y especialización, pueden con facilidad negociar a favor de sus intereses. Sin embargo, los de alimentos y bebidas son fácilmente sustituibles. Por otro lado, se debe mencionar que una parte de las instalaciones de La Monumental están arrendadas. Esto puede generar trastornos en las operaciones debido a las influencias que los arrendadores pueden desarrollar.</p>
	<p>[F4]: En el municipio de operaciones de La Monumental son inexistentes los escenarios deportivos con las características de la empresa, excepto por su contraparte La Champions. Sin embargo, existe un instituto municipal de recreación y deporte con escenarios para la práctica de diferentes disciplinas deportivas. A pesar de ello, las únicas sustituciones posibles están relacionadas con los escenarios de superficie en concreto, tierra o césped natural. Estas configuraciones son difíciles de equiparar con las comodidades de la grama sintética. Adicionalmente, en términos de ejercitación y mantenimiento de la salud, podrían figurar como sustitutos los gimnasios, los cuales tienen buena presencia y localización en el municipio.</p>	

Figura 16. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Resultados de la indagación con el apoyo del trabajo de Cordero & Murillo (2016).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter pone en manifiesto la favorabilidad que para La Monumental se presenta en términos de las tensiones que se dan entre ellas. Los aspectos críticos

del análisis giran en torno al modelo de negocios de la competencia y la fuerza de los proveedores.

3.3. Benchmarking

La comparación de criterios claves para la competitividad ha sido el enfoque de benchmarking realizado entre las empresas La Monumental y La Champions. Esta última es la única competidora directa que tiene la Monumental en un radio de 12 kilómetros.

Las variables de observación corresponden con: Mercadeo, infraestructura, ubicación, equipamiento, tecnología, cobertura, rentabilidad, liderazgo y posicionamiento. Las valoraciones asignadas se realizaron con base en la indagación de fuentes primarias, redes sociales y documentos publicitarios. La escala de valoración se estableció en cuatro cortes: Bajo [1], Medianamente Bajo [2], Medianamente Alto [3] y Alto [4]. La Figura 16 muestra los resultados a través de un diagrama polar.

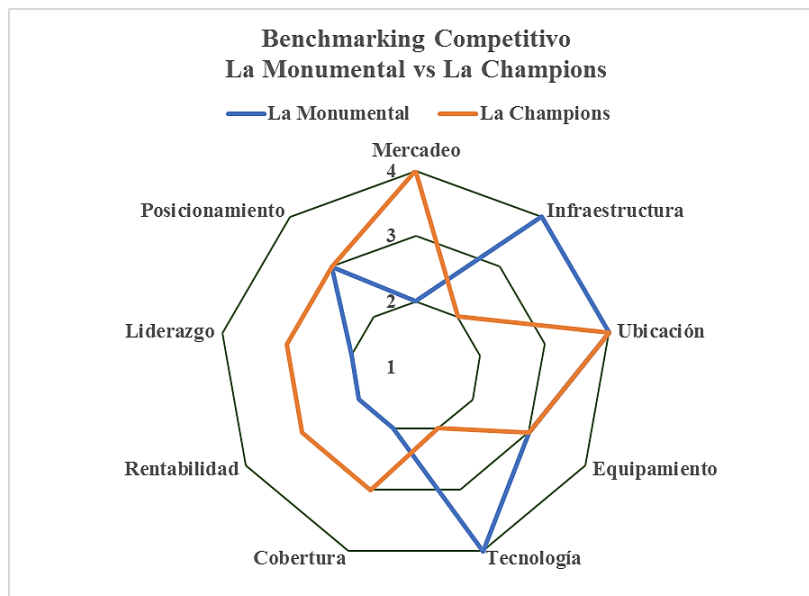


Figura 17. benchmarking competitivo La Monumental vs La Champions.
Fuente: Resultados de la indagación con el apoyo de Cruz (2010).

La Figura 16 exhibe como puntos fuertes competitivos para La Monumental los factores de infraestructura, ubicación y tecnología. Por otro lado, La Champions es fuerte en mercadeo y ubicación. Sin embargo, los resultados ponderados muestran que La Champions aventaja a La

monumental con una valoración de 3,07 en comparación con 2,95 obtenidos por esta última. Los detalles pueden observarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Datos del procesamiento del benchmarking competitivo entre La Monumental y La Champions.

Variables Observadas	Peso	Valor Absoluto La Monumental	Valor Ponderado La Monumental	Valor Absoluto La Champions	Valor Ponderado La Champions
Mercadeo	14,0%	2	0,28	4	0,56
Infraestructura	12,0%	4	0,48	2	0,24
Ubicación	15,0%	4	0,60	4	0,60
Equipamiento	8,0%	3	0,24	3	0,24
Tecnología	10,0%	4	0,40	2	0,20
Cobertura	7,0%	2	0,14	3	0,21
Rentabilidad	8,0%	2	0,16	3	0,24
Liderazgo	13,0%	2	0,26	3	0,39
Posicionamiento	13,0%	3	0,39	3	0,39
Totales	100,0%	26	2,95	27	3,07

Nota: Las variables observadas fueron tomadas de los estándares de competitividad formulados por Cruz (2010). Los pesos y valoraciones se sometieron a las consideraciones de expertos en el sector, o afines, como el propietario de La Monumental y asesores del Departamento de Planeación del Municipio de Zarzal.

En general, el análisis del ambiente externo para La Monumental indicó que las posibilidades de mejoramiento en relación con las oportunidades evidenciadas por el entorno son favorables para la empresa. Tanto el macroambiente como el microambiente ofrecen una amplia gama de posibilidades de sustento para la afinación del modelo de negocios de la compañía y la estructuración de su plataforma estratégica.

Capítulo IV: Análisis del ambiente interno

4.1. Diagnóstico de la estructura organizacional

La Monumental posee una estructura organizacional sencilla representada por dos niveles jerárquicos, ver Figura 9. Las secciones 4.1.1 y 4.1.2. detallan los niveles organizacionales y áreas de la empresa.

4.1.1. Niveles organizacionales.

Los niveles organizacionales de La Monumental quedan definidos por un nivel directivo superior y una jefatura de operaciones. Existe además un vínculo de asesoramiento externo como soporte de los procesos contables de la empresa. A su vez, la jefatura de operaciones tiene a su cargo dos asistencias, una para operaciones y otra para mantenimiento. La Figura 17 describe los compromisos de los niveles organizacionales.

Nivel Organizacional	Compromisos
Gerencial	Define y orienta el cumplimiento de las estrategias de la empresa. Se identificaron estrategias relacionadas con asuntos comerciales, económicos y de actualización de servicios.
Operaciones	Programa y ejecuta las operaciones de entrega de servicios de la empresa. Se identificaron operaciones de mantenimiento, atención de proveedores, atención al cliente, atención de acreedores.
Apoyo Contable	Mantiene los servicios de apoyo de gestión contable. Sus procesos de apoyo están relacionados con el mantenimiento de los estados financieros, la programación de pagos de las responsabilidades tributarias y otras orientaciones financieras.

Figura 18. descripción de los niveles organizacionales de la monumental.
Fuente: Resultados de la indagación.

La Figura 17 indica una estructura organizacional simple en relación con las necesidades operativas y gerenciales de La Monumental. Esta estructura ha soportado un desempeño económico cercano a los \$ 50 millones de pesos anuales de ingresos por ventas.

4.1.2. Áreas de la empresa.

En correspondencia con los niveles organizacionales, La Monumental define dos áreas: Administrativa y operativa.

El área administrativa está conformada por una sola persona. En esta área se realizan las planificaciones comerciales, económica y de actualización de servicios en la empresa.

El área operativa está la integran tres personas. Una de ellas cumple el papel de jefe de operaciones y tiene al mando a dos asistentes: Uno para asuntos operativos y otro para mantenimiento. Es esta área se formulan las programaciones y se ejecutan las operaciones de prestación del servicio y mantenimiento de primario de las instalaciones: Atención al cliente, agendamiento de alquiler, aseo de las instalaciones, lavado de implementos deportivos, almacenamiento de suministros e insumos y reparaciones menores.

Estas áreas han permanecido estables a nivel de recursos humanos desde el inicio de operaciones de la empresa en el 2013.

4.2. Diagnóstico de los procesos y la cultura organizacional

Los procesos de la empresa a nivel gerencial y operativo se describen con un formato de caracterización citado por Libreros, Serna, & Carvajal (2012). La cultura organizacional se presenta bajo la aplicación adaptada del modelo de Cameron y Quinn, también citado por Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

4.2.1. Procesos gerenciales y operativos.

Las Figuras 18 muestran las características esenciales de los procesos gerencial y operativo de La Monumental. Se registran aspectos generales orientativos desde el dueño del proceso, hasta tiempos de ciclo y costos.

Caracterización de los Procesos Gerencial y Operativo		
Fecha	5 de marzo de 2017	
Empresa	La Monumental [Cancha Sintética]	
Proceso	Gerencial	Operativo
Dueño del proceso	Administradora General	Jefe de Operaciones
Equipo del proceso	Propietario, administradora general, jefe de operaciones.	Jefe de operaciones, administradora general, asistentes de mantenimiento y operaciones.

Inicia (primera acción)	Definir las necesidades económicas, comerciales y de actualización de servicios de La Monumental.	Formular las programaciones de las operaciones de prestación del servicio y mantenimiento de primario de las instalaciones.
Termina (última acción)	Formulación de los planes económicos, comerciales y de actualización de servicios de La Monumental.	Formulación y ejecución de los planes de prestación del servicio y mantenimiento primario de las instalaciones.
Elaboró (quién desarrolló el proceso)	Es un proceso natural. Carece de formulador.	Es un proceso natural. Carece de formulador.
Objetivo (qué pretende del proceso)	Planificar estratégicamente sobre asuntos económico, comerciales y de actualización del servicio.	Planificar tácticamente las operaciones de prestación del servicio y de mantenimiento primario de las instalaciones.
Indicador de gestión (cómo se mide el proceso)	Carece de formulación de indicador.	Carece de formulación de indicadores.
Información de entrada (fuentes de datos)	Registros de ventas, opiniones y sugerencias y avisos de la competencia.	Registros de operaciones de prestación del servicio y de mantenimientos realizados.
Descripción de los insumos (qué se usa)	Insumos de oficina y equipos de cómputo (incluida conexión a Internet).	Insumos de oficina y equipos de cómputo (incluida conexión a Internet), para las programaciones de las operaciones. Implementos deportivos, herramientas e insumos para la ejecución de las operaciones.
Proveedores (quién suministra)	Los equipos de cómputo son recurso propio. Los insumos de oficina y la conexión se reciben de proveedores locales.	Los equipos de cómputo son recurso propio. Los insumos de oficina y la conexión se reciben de proveedores locales, así como los implementos deportivos, herramientas y demás materiales para la ejecución de las operaciones.
Información de productos (fuentes de datos)	Los planes de las actualizaciones de servicios y asuntos comerciales se divulgan analógica y digitalmente.	Las programaciones de prestación del servicio y de mantenimientos se divulgan a nivel interno por medios analógicos y digitales.
Descripción de los productos (qué se obtiene)	Planes de comercialización, actualización de servicios e indicaciones económicas.	Programaciones de operaciones y entrega del servicio.
Clientes internos (de quién se recibe y a quién se entrega dentro de la empresa)	Los planes son recibidos por la administradora general y el jefe de operaciones.	Las programaciones son recibidas por los asistentes de operaciones y mantenimiento.
Clientes externos (quién recibe el producto terminado)	Las divulgaciones sobre comercialización y actualización de servicios se entregan a los clientes adecuadamente diseñados vía medios impresos.	El propietario y la administradora general reciben informes sobre la programación de las operaciones y de los mantenimientos.
Recursos humanos (descripción del personal involucrado)	El personal involucrado corresponde con la administradora general, el jefe de operaciones. También participa el propietario.	El personal involucrado corresponde con el jefe de operaciones, la administradora general, y los asistentes de mantenimiento y operaciones.
Equipos y materiales (máquinas, herramientas, otros)	La información se procesa con equipos de cómputo portátiles y celulares inteligentes.	La información de las programaciones se procesa con equipos de cómputo portátiles y celulares inteligentes. Los aspectos de prestación del servicio y los mantenimientos se ejecutan disponiendo de las instalaciones y de aparatos como lavadoras, enfriadores, cepillos, y otros instrumentos.

Tiempo de ciclo (duración y frecuencia del proceso)	Se realizan reuniones mensuales con duración promedio de dos horas. Sin embargo, la administradora general destina dos horas por cada día hábil para atender asuntos administrativos cotidianos.	Se realizan reuniones semanales con duración promedio de una hora, para formular las programaciones. La prestación del servicio y la ejecución de mantenimientos tiene frecuencia diaria.
Costo (del proceso)	Los costos globales asociados con el proceso de administración general se aproximan a un millón de pesos mensuales.	Los costos globales asociados con el proceso operativo se aproximan a dos millones de pesos mensuales.

Figura 19. caracterización de los procesos gerencial y operativo de la monumental.
Fuente: Resultados de la indagación con el apoyo de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

La Figura 18 indica que los procesos gerencial y operativo de La Monumental se han configurado de manera natural sin diseños previos. Esto deriva en la necesidad de reevaluar la efectividad de sus aplicaciones y la consecuente mejora de sus formulaciones.

4.2.2. Cultura organizacional.

Según Libreros, Serna, & Carvajal (2012), el modelo de evaluación de cultura organizacional de Cameron y Quinn se sustenta en una tipología cultural que comprende: Cultura clan, Adhocrática, jerárquica y de mercado. La primera, resalta la emotividad en la gestión del clima laboral. La segunda, las oportunidades de negocio que existan o se puedan generar en el corto plazo. La tercera, se sustenta en la medida del cumplimiento de las normas que regulan la actividad laboral. La cuarta, se vincula con el nivel de logro de los objetivos de la empresa. La Tabla 2 muestra la evaluación correspondiente de la cultura organizacional de La Monumental.

Tabla 2. Evaluación de la cultura organizacional en La Monumental.

Elemento Configurativo	Valoración del Elemento Configurativo																			
	<i>Cultura Clan</i>					<i>Cultura Adhocrática</i>					<i>Cultura Jerárquica</i>					<i>Cultura de Mercado</i>				
<i>Cómo se concibe la empresa.</i>	Como una gran familia.					Como una entidad dinámica y emprendedora.					Como una entidad jerarquizada, formalizada y estructurada.					Como una entidad orientada a los resultados.				
<i>Qué importa respecto a las personas y sus</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Es importante el desarrollo humano de sus miembros.					Es importante el dinamismo y la predisposición a					Es importante la permanencia y la estabilidad de sus miembros.					Es importante que las acciones competitivas sean agresivas para				

<i>patrones de comportamiento.</i>		aceptar nuevos retos.		logar los objetivos.
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Cómo son la gerencia y sus pautas de actuación.</i>	La gerencia es entendida como ejemplo de un buen tutor o consejero.	La gerencia está dispuesta a apostar por las ideas y a asumir riesgos.	La gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.	La gerencia se considera como agresiva, competitiva y de orientación a resultados.
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Cómo se percibe el estilo de dirección.</i>	Se caracteriza por el trabajo en conjunto, el consenso y la participación.	Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la toma de riesgos y la innovación.	Se caracteriza por promover permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y el logro de objetivos ambiciosos.
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Cómo se aprecian los valores compartidos.</i>	Imperan la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua.	Imperan el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	Imperan el respeto por las normas y políticas formales y el respeto de la jerarquía.	Imperan la agresividad competitiva, el espíritu ganador y el logro de objetivos ambiciosos.
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>En qué se basa el éxito empresarial.</i>	Está basado en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y el compromiso e interés por los trabajadores.	Está basado en el desarrollo de productos únicos y novedosos, buscando el liderazgo en productos e innovación.	Está basado en la eficiencia, el cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costos.	Está basado en la penetración y ampliación de la cuota de mercado buscando ser los primeros.
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
TOTALES	18	22	13	10

Nota: Los elementos de evaluación (configurativos) fueron tomados del trabajo de Libreros, Serna, & Carvajal (2012). Las valoraciones se sometieron a las consideraciones de los colaboradores de La Monumental, incluido su propietario. Se compilan los resultados promedio más comunes en las respuestas.

La Tabla 2 evidencia una cultura organizacional predominantemente adhocrática, es decir, que las expresiones de propósitos organizacionales son percibidas en términos de las

oportunidades del negocio a corto plazo. Sin embargo, se manifiesta una disposición a la familiaridad al interior de la empresa.

4.3. Cadena de valor de la empresa

La descripción del desarrollo de las actividades que generan valor para los clientes de La Monumental queda consignada en la Figura 19.

Actividades de Soporte	
Infraestructura	La Monumental posee en modalidad de alquiler y propiedad un espacio cómodo y amplio, tanto en superficie sintética como en espacios de atención al cliente. La implementación de la superficie se basa en estándares de calidad altos en relación con la generación de la grama sintética, el perímetro y la iluminación.
Recursos Humanos	Cuenta con colaboradores calificados para cumplir con los compromisos administrativos y operativos.
Investigación y Desarrollo	La Monumental goza del desarrollo de estudios académicos que le pueden ayudar a mejorar su competitividad.
Abastecimientos	Los proveedores de mantenimiento especializado son fácilmente programables y reconocen la historia de La Monumental a partir de consideraciones de fidelidad.
Actividades Primarias	
Logística Interna	Las transferencias de materiales, insumos e implementos tienen definidas rutas claras de entrega. Existe un procedimiento claro de alistamientos.
Producción	Existe una reglamentación clara para la entrega del servicio en relación con los horarios de juego y los precios. La atención al cliente es esmerada. Los clientes corporativos reciben comunicaciones periódicas sobre el estado de sus cuentas.
Logística Externa	La prestación del servicio se agenda a través de una línea exclusiva telefónica celular de atención al cliente.
Mercadeo y Ventas	La Monumental dispone de espacio publicitario permanente en las ediciones de promoción Águila sobre eventos y espacios deportivos.
Servicio Posventa	A través de la línea exclusiva de atención al cliente se atienden solicitudes de información, aclaración, quejas y reclamos.

Figura 20. Cadena de valor percibida de la monumental.

Fuente: Resultados de la indagación.

Una lectura detalla de la Figura 19 pone sobre relieve que La Monumental crea valor con base en los estándares básicos del sector. Especialmente, los relacionados con infraestructura, equipamiento y tecnología.

4.4. Recursos, capacidades y ventajas

Las secciones 4.4.1, 4.4.2, y 4.4.3 muestran posesiones de la empresa que le permiten configurar escenarios de competencia, se cuentan: Recursos estratégicos, capacidades distintivas y ventajas competitivas.

4.4.1. Recursos estratégicos.

La Monumental dispone de una gama de recursos estratégicos abarcados por los siguientes tipos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Con ellos crea valor para sus clientes y propietario.

Respecto a los recursos financieros, cuenta con disponibilidad de crédito de acceso rápido con su proveedor de servicios bancarios. Esto debido a su buen comportamiento crediticio y a la reputación construida por su propietario.

Los recursos físicos, que implican a las instalaciones de La Monumental, están ubicados estratégicamente respecto al centro del casco urbano del municipio. Las vías de acceso son amplias y cuenta con un perímetro de seguridad que garantiza zona de aparcamiento para motocicletas. Además, cuenta con un lobby amplio y graderías cubiertas, aunque son de baja capacidad.

Sus recursos humanos son competentes para asumir los compromisos de administración y operaciones de la empresa. La fidelidad de sus colaboradores se ha cultivado durante todo su periodo de permanencia en el mercado.

La tecnología de la superficie sintética, que es bastante amplia para fútbol 6, corresponde con grama artificial de cuarta generación. Esta es altamente resistente a los elementos ambientales, es de bajo mantenimiento y cumple con los estándares internacionales vigentes de la FIFA para la práctica del fútbol bajo condiciones seguras para los jugadores, con un riesgo mínimo de lesiones a nivel osteomuscular. Además, todo el perímetro de la superficie sintética está protegido con redes certificadas y la iluminación también está avalada para este tipo de escenarios.

4.4.2. Capacidades distintivas.

La Monumental posee la capacidad de atender configuraciones de juego basadas hasta en seis jugadores por equipo sobre una superficie sintética de cuarta generación avalada por la FIFA, atendiendo al mismo tiempo las demandas de protección vehicular (motocicletas) de sus clientes al interior de su perímetro. Adicionalmente, cuenta con una superficie cubierta disponible de gran envergadura.

4.4.3. Ventajas competitivas.

Es poco evidente la capacidad de La Monumental para aprovechar sus recursos estratégicos y capacidades distintivas para crear ventaja competitiva. Ventajas en costos, diferenciación o enfoque son imperceptibles. Al ser comparada con su competencia, ver Tabla 1, La Monumental es técnicamente indiferenciable. Lo anterior a pesar de haber sido pionera en el sector, respecto al municipio. La única relevancia aparente está basada en su capacidad de ofrecer espacio de superficie sintética para configuraciones de equipos hasta de seis jugadores.

Capítulo V: Identificación y evaluación de los factores claves de éxito

Aunque se han evidenciado en los capítulos anteriores fallas en la configuración de la plataforma estratégica de La Monumental, esto en nada impide identificar y evaluar son los elementos que le permiten alcanzar sus objetivos percibidos. En este sentido, la sección 5.1 y 5.2 ayudan a identificar y evaluar, respectivamente, los factores claves de éxito de La Monumental.

5.1. Identificación de los factores claves de éxito

La identificación de los factores claves de éxito estuvo orientada por los estándares del sector, ver Tabla 1, se incluye Servicio al Cliente como décimo factor, el resto corresponden con: Mercadeo, infraestructura, ubicación, equipamiento, tecnología, cobertura, rentabilidad, liderazgo y posicionamiento. La sección 5.2 presenta la evaluación de dichos factores respecto a la empresa.

5.2. Evaluación de los factores claves de éxito

La evaluación de los factores claves de éxito (FCE) de La Monumental se hizo con base en la participación de su propietario y administradora, en conjunto llegaron a acuerdos para asignar la valoración de cada factor. En este caso, las valoraciones se hicieron con base en la siguiente escala: Debilidad Grave [1], Debilidad Menor [2], Fortaleza Menor [3], Fortaleza Mayor [4]. El resultado se compara internamente respecto al intervalo de definición; el extremo inferior corresponde con el peor resultado posible según la escala, el extremo superior con el mejor posible, también según la escala. La Tabla 3 registra los resultados de la evaluación de los FCE.

Tabla 3. Evaluación de los factores claves de éxito de La Monumental.

FACTORES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PEOR RESULTADO	RESULTADO LA MONUMENTAL	MEJOR RESULTADO
Mercadeo	14,00%	Debilidad Menor	0,14	0,28	0,56
Infraestructura	12,00%	Fortaleza Mayor	0,12	0,48	0,48
Ubicación	11,00%	Fortaleza Mayor	0,11	0,44	0,44
Equipamiento	8,00%	Fortaleza Menor	0,08	0,24	0,32
Tecnología	10,00%	Fortaleza Mayor	0,10	0,40	0,40
Cobertura	7,00%	Debilidad Menor	0,07	0,14	0,28
Rentabilidad	8,00%	Debilidad Menor	0,08	0,16	0,32
Liderazgo	10,00%	Debilidad Menor	0,10	0,20	0,40
Posicionamiento	10,00%	Fortaleza Menor	0,10	0,30	0,40
Servicio al Cliente	10,00%	Fortaleza Menor	0,10	0,30	0,40
TOTALES	100,00%		1,00	2,94	4,00

La Tabla 3 muestra que La Monumental se ubica a medio camino (2,94; considerando que el peor resultado es 1,00) de la mejor evaluación posible de los factores claves de éxito del sector. Esta situación representa un foco de oportunidades para la empresa, teniendo en cuenta las menciones hechas en la sección 4.4. sobre recursos, capacidades y ventajas.

Capítulo VI: Plan de mejoramiento empresarial

Como se pudo inferir a partir de los diferentes, pero interrelacionados, capítulos anteriores de diagnóstico, La Monumental tiene diversos campos de mejoramientos a nivel estratégico a través de los cuales puede crear más valor. Las formulaciones de este plan de mejoramiento han buscado aprovecharlos. Técnicamente, ninguna de las definiciones siguientes ha sido previamente diseñadas para la empresa.

6.1. Modelo de negocio

Las hipótesis de este modelo para La Monumental se construyen con base en el metamodelo CANVAS de Osterwalder & Pigneur (2011). La formulación de los módulos se logró con la participación del propietario y el administrador general. La presentación de las hipótesis se hará de manera directa.

6.1.1. Propuesta de valor.

Para La Monumental Cancha Sintética se formuló la siguiente propuesta de valor: *Hacer vivir la pasión del fútbol a través de su juego en grama sintética*. El lema quedó consignado en la siguiente frase: *La Monumental Cancha Sintética te hace vivir la pasión del fútbol*.

6.1.2. Arquetipos de clientes.

La Monumental plantea la redirección de su propuesta de valor para los siguientes arquetipos de clientes: Hombres entre 16 y 45 años de edad, admiradores del fútbol, con ingresos mensuales promedio a partir de un salario mínimo. Mujeres entre 16 y 28 años de edad, admiradoras del fútbol, con ingresos mensuales promedio a partir de un salario mínimo. Empresas con disposición a que sus planes de incentivos a colaboradores incluyan el entretenimiento deportivo.

6.1.3. Canales de distribución.

La Monumental ha entregado históricamente su propuesta de valor a través de un emplazamiento físico. Sin embargo, ha propuesto también hacerlo digitalmente a través de un

canal en YouTube. Esto último implica, bajo el permiso de sus clientes, filmar los encuentros y transmitirlos sincrónica o asincrónicamente por Internet.

6.1.4. Relaciones con los clientes.

La Monumental ha considerado captar, mantener y fidelizar clientes con base en las siguientes formas. Para captarlos, mantendrá la promoción de su propuesta de valor a través de los medios impresos que ha usado hasta el momento; además hará uso de las redes sociales digitales con mayor efectividad. Para mantenerlos, dispondrá de comunicaciones más efectivas en el sentido de robustecer la información que llega a sus clientes y la oportunidad de acceso a la misma; generando una base de datos electrónica que permita registrar y consultar con facilidad la entrega de la propuesta de valor a sus clientes. Por último, la fidelización la realizará con base en la consolidación de una comunidad vía redes sociales digitales.

6.1.5. Estructura de ingresos.

La Monumental, teniendo en cuenta la formulación de su propuesta de valor, arquetipos de clientes, medios de distribución y relaciones, ha considerado una composición de estructura de ingresos como sigue: Ingresos por alquiler directo de la superficie sintética para fútbol 6; ingresos por membresías mensuales, semestrales o anuales para equipos de particulares; ingresos por alquiler para empresas con base en facturas de consumo mensuales; ingresos inmediatos por consumo de alimentos y bebidas; ingresos por publicidad en redes sociales e ingresos por alquiler de la superficie no sintética para la realización de reuniones sociales.

6.1.6. Actividades clave.

El modelo de negocio de La Monumental considera que las actividades clave de la monumental son la producción del servicio de alquiler de la superficie sintética y la creación de comunidad vía redes sociales digitales. La primera, se plantea como producción de etapa final en el sentido de que contempla las operaciones de atención al cliente, entrega de alimentos y bebidas, implementos deportivos y cronometraje. La segunda, se vincula directamente con la captación, mantenimiento y fidelización de clientes.

6.1.7. Recursos clave.

Para La Monumental sus recursos clave quedan tipificados de la siguiente manera: Físicos, financieros, recursos humanos y de información. Respecto a los primeros dispone de: Superficie de grama sintética de cuarta generación, cerramiento de la superficie con mallas certificadas, iluminación con base en certificación técnica, gradería, parqueadero interno de motocicletas, duchas y un amplio lobby para la recepción de clientes. Para los recursos financieros dispone de acceso rápido a crédito con su proveedor de servicios bancarios. En recursos humanos dispone de colaboradores operativos fieles y un administrador titulado. Por último, respecto a los recursos de información, debe considerar el uso de un sistema de información electrónico para el manejo de los registros de clientes y la configuración de una red social digital efectiva.

6.1.8. Socios clave.

Teniendo en cuenta la configuración de recursos clave que La Monumental posee, sus socios clave están relacionados básicamente con proveedores de servicios financieros, suministros para el soporte del servicio: Alimentos y bebidas, implementos deportivos y mantenimiento; y aquello que proporcionan el alquiler de una parte de las instalaciones. Los primeros, le proveen acceso a crédito rápido y un flujo adecuado de las operaciones de prestación del servicio. Los segundos, posibilitan la disponibilidad de superficie para el despliegue de las operaciones, las relacionadas con la conservación del perímetro y la recepción de clientes.

6.1.9. Estructura de costos.

Teniendo en cuenta los módulos de actividades, recursos y socios clave, La Monumental debe enfocar como estructura de costos clave los relacionados con: Alquileres de superficies (perímetro y lobby), servicios públicos (agua potable y energía eléctrica), mantenimientos especializados (grama, iluminación), suministros deportivos (balones, uniformes) y nómina.

El modelo de negocio anterior, aunque formulado por primera vez para La Monumental, corresponde con una reespecificación de propósitos que se sustenta en hipótesis. Estas deben ser validadas en campo por la empresa para verificar su asertividad. Sin embargo, la formulación del diagnóstico, consignado en los capítulos II a V, valida una parte de ellas.

6.2. Plataforma estratégica

El diagnóstico estratégico de La Monumental puso en evidencia la inexistencia de la formulación de su plataforma estratégica. Las secciones 6.2.1. a 6.2.6. han resuelto esta situación con la participación de su propietario y el administrador general.

6.2.1. Misión.

La empresa La Monumental Cancha Sintética validó su misión expresada en los siguientes términos: *Satisfacer el deseo de entretenimiento deportivo de los amantes del fútbol rápido en el mejor escenario de superficie sintética.*

6.2.2. Visión.

La empresa La Monumental Cancha Sintética validó su visión expresada en los siguientes términos: *Ser la empresa líder de entretenimiento deportivo para los amantes del fútbol rápido de la zona BRUT⁷ del Valle del Cauca.*

6.2.3. Objetivos organizacionales.

La empresa La Monumental Cancha Sintética estimó como objetivos organizacionales los siguientes: [1] *Desarrollar un servicio que capture permanentemente el momento del cliente.* [2] *Administrar de manera efectiva las relaciones con los proveedores de la empresa.* [3] *Promover relaciones sanas con la competencia.* [4] *Desarrollar una conciencia de mercado con los colaboradores de la empresa.*

6.2.4. Estrategia corporativa.

La empresa La Monumental Cancha Sintética estimó la formulación de su estrategia corporativa en términos direccionales, de cartera y parenting.

Su estrategia direccional quedó orientada hacia el crecimiento interno, esto implica que su expansión geográfica queda remitida al mediano o largo plazo, como lo expresa su visión. En el corto plazo la empresa estima crecer en términos de cuota de mercado local, tanto de clientes naturales como de personas jurídicas.

⁷ Esta zona incluye a los municipios de Zarzal, Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro y La Victoria. La sigla es común.

La estrategia de cartera se seguirá manteniendo principalmente orientada al kernel del negocio, es decir, el alquiler de superficie de cancha sintética para la práctica de fútbol rápido. Sin embargo, la disponibilidad del recurso estratégico de instalaciones amplias, sobre todo para la recepción de clientes, han reevaluado el uso de este espacio. Por lo tanto, se estima una explotación más consciente de dicho recurso clave. Así, se puede satisfacer un arquetipo de cliente que sería eventualmente diferente a aquellos que adquieren los servicios de alquiler para la práctica del fútbol rápido.

La estrategia de parenting de La Monumental Cancha Sintética está basada en mantener el negocio actual de alquiler de superficie sintética para la práctica de fútbol rápido. Sin embargo, se busca explotar el uso del recurso estratégico del resto de las instalaciones en términos del desarrollo de alquiler para reuniones sociales, inicialmente de bajo impacto, es decir, encuentros de trabajo. También, para el largo plazo, se estima la implementación de una unidad de negocio, dentro de las mismas instalaciones, relacionada con el fortalecimiento del suministro de alimentos preparados in situ.

Adicionalmente, la estrategia de parenting demandará el desarrollo de una cultura corporativa orientada al mercado y el fortalecimiento de los procesos de administración. Esto último, especialmente referido a la planeación estratégica, la programación de las operaciones y la validación permanente del modelo de negocio.

6.2.5. Estrategia de negocios.

En términos específicos del servicio, La Monumental Cancha Sintética ha considerado desplegar tanto estrategias competitivas como cooperativas.

La estrategia competitiva buscará generar diferenciación a través del uso efectivo de los recursos estratégicos de la empresa, las posibilidades que ofrecen las TIC y la accesibilidad que tiene a recursos financieros en la banca local. Esta estrategia se orientará a capturar de mejor manera el momento del cliente a través de una prestación enriquecida del servicio de alquiler de la superficie sintética para la práctica de fútbol rápido.

La estrategia cooperativa buscará mejorar la experiencia del cliente mediante el desarrollo de alianzas con sus proveedores para fortalecer el desarrollo de una comunidad alrededor de La Monumental.

6.2.6. Valores corporativos.

La empresa La Monumental Cancha Sintética estimó como valores corporativos los siguientes: [1] *Compromiso con la innovación.* [2] *Enfoque de creación de valor para clientes, proveedores, colaboradores y propietario.* [3] *Promoción de la confiabilidad, responsabilidad, empoderamiento, integridad y respeto ambiental.*

6.3. Despliegue estratégico

Luego de haber examinado la interacción entre las características particulares de la empresa La Monumental Cancha Sintética y su entorno en el cual compete se pudo formular su despliegue estratégico. Las secciones 6.3.1. a 6.3.4. lo registran.

6.3.1. Matriz DOFA.

Las estrategias de crecimiento, supervivencia y fuga, se formularon a través de la matriz DOFA. La Figura 20 muestra el análisis DOFA, la Figura 21 muestra las estrategias mencionadas. Su asociación recrea a la matriz DOFA.

Debilidad	Oportunidad	Fortaleza	Amenaza
Uso incipiente de las TIC.	Actualización del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (en relación con la competencia).	Superficie sintética instalada de cuarta generación.	Actualización del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (en relación con la empresa).
Tipo de figura societaria de la empresa.	Bajo nivel de asociatividad de los clientes.	Iluminación de primer nivel.	Escases de proveedores de mantenimiento especializado y de implementos deportivos de buena calidad.
Uso bajamente efectivo de los recursos estratégicos disponibles.	Oferta institucional del municipio para crear asociación en relación con la práctica del deporte y la recreación.	Amplios espacios complementarios.	Reducción de la disponibilidad de ingresos de los clientes para el deporte y la recreación por causa de la reforma tributaria actual.
Bajo nivel de actualización del servicio.	Orientación de la población hacia el desarrollo del cuidado de la salud.	Cerramiento certificado.	Eventual aparición de restricciones en cuanto al uso de algunos materiales relacionados con los tejidos de las superficies sintéticas por, posiblemente, afectar la salud.

Debilidad	Oportunidad	Fortaleza	Amenaza
Cultura adhocrática al interior de la organización.	Oferta de la cámara de comercio para el desarrollo empresarial.	Parqueadero interno para motocicletas.	La negación de los proveedores de alquiler de una parte de las instalaciones de La Monumental a continuar con los contratos de arrendamiento.
	Oferta de la dependencia de extensión y bienestar social y del laboratorio de desarrollo empresarial de la Universidad del Valle del municipio.	Graderías cubiertas.	
		Ubicación geográfica.	
		Personal fiel y calificado.	
		Red de relaciones del propietario a nivel de la administración municipal.	

Figura 21. Análisis DOFA de La Monumental.

Fuente: Resultados de las indagaciones.

Consecuentemente, las estrategias que nacieron de cruzar los resultados del análisis DOFA se observan en la Figura 21.

Estrategias de Crecimiento [Fortalezas vs Oportunidades]	Estrategias de Supervivencia [Debilidades vs Oportunidades]	Estrategias de Supervivencia [Fortalezas vs Amenazas]	Estrategias de Fuga [Debilidades vs Amenazas]
Explotar con mayor asertividad los recursos estratégicos de la empresa para crear una comunidad de clientes que sea promotora activa de los servicios de La Monumental.	Hacer uso efectivo de los programas de capacitación en desarrollo empresarial ofrecidos por la cámara de comercio local para educar al personal de la empresa en este tema, con el fin de transformar las debilidades relacionadas con el tipo de cultura organizacional y el uso competitivo de los recursos estratégicos.	Explotar con mayor efectividad los recursos estratégicos de la empresa para capturar el momento del cliente y crear fidelidad.	Implementar una unidad de negocio que aproveche la amplitud de las instalaciones y las competencias del personal, teniendo en cuenta las orientaciones del mercado local de consumo de bienes y servicios.

Estrategias de Crecimiento [Fortalezas vs Oportunidades]	Estrategias de Supervivencia [Debilidades vs Oportunidades]	Estrategias de Supervivencia [Fortalezas vs Amenazas]	Estrategias de Fuga [Debilidades vs Amenazas]
Explotar con mayor efectividad la red de relaciones del propietario de la empresa para aprovechar la oferta institucional en términos de contrataciones para prestación de servicios basados en el deporte y la recreación a nivel municipal.	Hacer uso efectivo de los programas de extensión y bienestar social y del laboratorio de desarrollo empresarial de la Universidad del Valle para contrarrestar la debilidad respecto al uso de las TIC en la empresa. Esto con el fin de explotar las posibilidades de creación de comunidades vía redes sociales digitales y de marketing digital en torno a La Monumental.	Conservar las buenas relaciones con los proveedores del sistema financiero local para mantener el acceso al crédito de rápida disponibilidad con el fin de hacerle frente a posibles reposiciones de materiales relacionados con la grama sintética y el acceso a otros proveedores.	Someter a valoración a la empresa para obtener el mejor precio de venta en el mercado.

Figura 22. Estrategias de matriz DOFA de La Monumental.

Fuente: Resultados de las indagaciones.

Las estrategias consignadas en la Figura 21 deben entenderse también en correspondencia con los objetivos organizacionales de la sección 6.2.3.

6.3.2. Estrategias funcionales.

Para La Monumental se definieron estrategias funcionales relacionadas con los eslabones de su cadena de valor, ver Figura 22.

Actividades de Soporte	
Infraestructura	Aprovechar el espacio disponible para extender las posibilidades de prestación de servicios de La Monumental. Explotar las posibilidades de las TIC para implementar un sistema de información electrónico orientado a mejorar la experiencia de clientes y proveedores, esto implica la creación de una comunidad donde La Monumental represente el momento del cliente en relación con la propuesta de valor de la empresa.
Recursos Humanos	Capacitar al personal de la empresa para transformar la cultura organizacional adhocrática a una de mercado manteniendo la familiaridad. Además, lograr desarrollar en ellos competencias relacionadas con el uso efectivo de las TIC a favor de la empresa.
Investigación y Desarrollo	Aprovechar los estudios realizados sobre La Monumental para fortalecer su desarrollo empresarial. Así mismo, explotar la oferta institucional territorial para comprender las dinámicas del mercado y desarrollar competencias organizaciones efectivas consolidar a la empresa en su sector.
Abastecimientos	Desarrollar relaciones efectivas con los proveedores de alquiler, implementos deportivos, alimentos y bebidas y mantenimientos especializados mediante el fortalecimiento del desarrollo empresarial y la promoción de sus negocios vía medios electrónicos.

Actividades Primarias	
Logística Interna	Mejorar el flujo de materiales en relación con la señalización de las zonas atención al cliente de La Monumental. Esto incluye: Aparcamientos, gradería, lobby, barra de atención, duchas, almacén de inventario y lavandería.
Producción	Desarrollar imagen corporativa a lo largo de los tiempos de prestación del servicio. Incrementar el uso de los tiempos muertos.
Logística Externa	Crear comunidad alrededor de La Monumental usando con enfoque de mercado a las redes sociales digitales.
Mercadeo y Ventas	Capturar los momentos del cliente de manera efectiva validando las relaciones con ellos en términos de captación, mantenimiento y fidelidad.
Servicio Posventa	Desarrollar una gestión de la innovación efectiva para La Monumental teniendo en cuenta actualizaciones del servicio, de sus redes sociales digitales y de la validación periódica de su modelo de negocio.

Figura 23. Estrategias funcionales de La Monumental.

Fuente: Resultados de las indagaciones.

Las estrategias mostradas en la Figura 22 evidencian un aprovechamiento acertado de los recursos estratégicos y las capacidades distintiva de la empresa para generar ventaja competitiva, ver sección 4.4.

6.3.3. Planes de acción y contingencia.

Debido a que el desarrollo de mercado se sustenta en la creación de comunidades de consumo se formula prioritariamente el plan de acción del subprograma de marketing digital para La Monumental. Este servirá de soporte para otros planes de acción de la empresa en el futuro inmediato. La Figura 23 establece el plan de acción en términos del objetivo del subprograma, sus actividades, los pasos de la acción, los responsables y las fechas de inicio y finalización de las acciones, incluyendo las actividades de contingencia.

Plan de Acción del Subprograma de Marketing Digital	
Objetivo del Subprograma	Desarrollar una campaña de marketing digital vía redes sociales digitales que promueva la creación de una comunidad alrededor La Monumental Cancha Sintética.
Actividades del Subprograma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y elegir las redes sociales más relevantes en cuanto a accesos por parte del mercado objetivo de La Monumental. 2. Definir las configuraciones empresariales para la creación de comunidades y de marca corporativa en la red elegida. 3. Diseñar los contenidos y establecer las frecuencias de actualización. 4. Asignar a un administrador(a) de las redes y poner a punto la red. 5. Habilitar las redes sociales de La Monumental.

Pasos de la Acción	Responsabilidad de	Inicio – Fin
1.1. Estudiar las preferencias de los clientes de La Monumental sobre redes sociales digitales.	Administrador general.	Mes1/1 – Mes1/7
1.2. Estudiar las preferencias con el equipo gerencial de La Monumental.	Administrador general, Propietario, asesora empresarial.	Mes1/8 – Mes1/8
1.3. Decidir sobre la red social más relevante con el equipo gerencial de La Monumental.	Administrador general, Propietario, asesora empresarial.	Mes1/8 – Mes1/8
2.1. Determinar las especificaciones de uso empresarial la red elegida.	Administrador general, asesora empresarial.	Mes1/9 – Mes1/10
2.2. Determinar el diseño de la red social que fortalezca el desarrollo de marca de La Monumental.	Administrador general, asesora empresarial.	Mes1/11 – Mes1/11
3.1. Elaborar las especificaciones generales de los diseños de los contenidos.	Administrador general, asesora empresarial.	Mes1/12 – Mes1/14
3.2. Determinar las frecuencias de actualización de los contenidos en la red social.	Administrador general, asesora empresarial.	Mes1/15 – Mes1/15
4.1. Postular a los(as) candidatos (as) para administrar a la red social.	Administrador general, asesora empresarial.	Mes1/16 – Mes1/16
4.2. Estudiar a los(as) candidatos (as) para administrar a la red social.	Administrador general, asesora empresarial, propietario.	Mes1/17 – Mes1/18
4.3. Elegir al administrador(a) de la red social de La Monumental.	Administrador general, asesora empresarial, propietario.	Mes1/19 – Mes1/19
4.4. Poner a punto la red social de La Monumental.	Administrador general, asesora empresarial, administrador(a) de la red.	Mes1/20 – Mes1/29
5.1. Promover el lanzamiento de la red social de La Monumental.	Administrador general, asesora empresarial, propietario, administrador(a) de la red.	Mes1/20 – Mes1/29
5.2. Realizar el lanzamiento de la red social de La Monumental.	Administrador(a) de la red social.	Mes1/30 – Mes1/30
Actividades de Contingencia	1. Retomar la red social inactiva de La Monumental. 2. Recuperar las llaves de acceso a la cuenta de la red social. 3. Redefinir la frecuencia de actualizaciones. 4. Asignar un administrador(a) de la red social. 5. Reiniciar su uso. 6. Adaptar sobre la marcha.	
Tiempo de Aplicación de la Contingencia	30 días calendario.	

Figura 24. Plan de acción del subprograma de marketing digital de La Monumental.
 Fuente: El diseño del formato corresponde con el establecido por Wheelen & Hunger (2007, p. 253).

El diseño del plan de acción de la Figura 23 especifica los tiempos de inicio y finalización de los pasos de la acción en referencia a un mes genérico y días calendario.

6.3.4. Presupuesto del plan de mejoramiento.

La definición del presupuesto de mejoramiento queda formulada en términos de programas y subprogramas que se sustentan en la cadena de valor de la empresa, ver Tabla 4.

Tabla 4. Presupuesto del plan global de mejoramiento estratégico de La Monumental.

Sigla del Programa	Programa	Sigla del Subprograma	Subprograma	Valor	Tipo de Ejecución [en meses]
IF	Programa de Infraestructura	IF1	1. Aprovechamiento del espacio	\$ 835.000	0,5
		IF2	2. Implementación del sistema de información electrónico	\$ 650.000	1
RH	Programa de Recursos Humanos	RH1	1. Transformación de la cultura organizacional	\$ 550.000	1
		RH2	2. Desarrollo de competencias digitales	\$ 810.000	2
ID	Programa de Investigación y Desarrollo	ID1	1. Aprovechamiento de los estudios académicos	\$ 550.000	1
		ID2	2. Aprovechamiento de la oferta institucional	\$ 550.000	1
AB	Programa de Abastecimientos	AB1	1. Fortalecimiento de las relaciones con proveedores	\$ 250.000	1
LI	Programa de Logística Interna	LI1	1. Mejoramiento del flujo de materiales	\$ 135.000	1
PD	Programa de Producción	PD1	1. Desarrollo de imagen corporativa	\$ 210.000	1
		PD2	2. Aprovechamiento de tiempos muertos	\$ 150.000	1
LE	Programa de Logística Externa	LE1	1. Marketing digital	\$ 900.000	3
MV	Programa de Mercadeo y Ventas	MV1	1. Captación, mantenimiento y fidelización de clientes	\$ 900.000	3
SP	Programa de Servicio Posventa	SP1	1. Desarrollo de la gestión de la innovación	\$ 600.000	1
Totales		9		13 \$ 7.090.000	17,5

Nota: El tiempo de ejecución estimado en meses para el desarrollo de cada subprograma quedó calculado en la tabla 4 de manera secuencial. Sin embargo, el caso corresponde realmente con solapamiento de las ejecuciones. En este sentido, el tiempo preciso de ejecución queda reducido al de una ruta crítica la cual se estima aproximadamente en 12 meses.

6.4. Seguimiento y control estratégico

El seguimiento y control estratégico de La Monumental queda definido en términos del Cuadro de Mando Integral. La dimensión de estudio correspondiente a clientes se desarrolla en el apartado 6.4.1.

6.4.1. Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

El cuadro de mando integral (BSC), como herramienta de seguimiento y control estratégico, resulta útil en el sentido de que las investigaciones han demostrado que entre el 50 y 80% del valor de una empresa es explicado por los activos diferentes a los financieros (Wheelen & Hunger, 2007, p. 272).

Primero, la Figura 24 muestra el mapa estratégico de la dimensión de clientes asociados con los generadores estándar de ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación, satisfacción (Libreros, Serna, & Carvajal, 2012).

Dimensiones Estratégicas	Generadores de Ventaja Competitiva			
	Eficiencia	Calidad	Innovación	Satisfacción
	Desarrollar relaciones de fidelización con los clientes aumentando sus niveles de satisfacción logrando incrementar la creación de valor de la empresa.			
Clientes	Aumentar la participación en el mercado.	Monitorear el mercado.	Fortalecer la capacidad de capturar el momento del cliente.	Mejorar la experiencia de los clientes.

Figura 25. Mapa estratégico de la dimensión Clientes.

Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

Segundo, la Figura 25 muestra la matriz ORIC de objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos para la dimensión Clientes.

MATRIZ OIRC			
DIMENSIÓN:	CLIENTES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	COMPROMETIDOS
Aumentar la participación en el mercado.	Fortalecer la propuesta de valor de la empresa a través de la validación del modelo de negocio.	Administrador General.	Propietario, Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.
Monitorear efectivamente el mercado.	Implementar un sistema de monitoreo del mercado usando las TIC y medios tradicionales con capacidades de trazabilidad.	Administrador General.	Propietario, Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.
Fortalecer la capacidad de capturar el momento del cliente.	Validar las relaciones con los clientes en términos de captación, mantenimiento y fidelidad.	Administrador General.	Propietario, Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.
Mejorar la experiencia de los clientes.	Programar adecuadamente todas las operaciones con base en las capacidades distintivas y los recursos estratégicos de la empresa.	Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.	Propietario, Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.

Figura 26. Matriz OIRC de la dimensión Clientes.

Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

Tercero, la Figura 26 muestra la matriz OIMR de objetivos, indicadores, responsables y metas para la dimensión Clientes.

MATRIZ OIMR			
DIMENSIÓN:	CLIENTES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES
Aumentar la participación en el mercado.	Porcentaje de participación con base en el total de clientes potenciales por trimestre.	Crecimiento de la base de clientes superior al 5% por trimestre.	Administrador General.
Monitorear efectivamente el mercado.	Sistema de monitoreo implementado y operativo.	Lograrlo completamente durante el primer cuatrimestre del 2017	Administrador General.
Fortalecer la capacidad de capturar el momento del cliente.	Número de seguidores en redes sociales.	Crecimiento del número de seguidores en redes sociales al 20% por bimestre.	Administrador General.
Mejorar la experiencia de los clientes.	Nivel de satisfacción del cliente.	Crecimiento del nivel de satisfacción superior al 10% por trimestre.	Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.

Figura 27. Matriz OIMR de la dimensión Clientes.

Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

Por último, las Figuras 27 a 30 muestran el BSC de la dimensión Clientes en relación con cada uno de los objetivos estratégicos consignados en las matrices OIRC y OIMR (ver Figuras 25 y 26 respectivamente). Su periodo queda definido en términos de las fórmulas de cálculo de los indicadores.

DIMENSIÓN:				
CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar la participación en el mercado.			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS O PROCEDIMIENTOS	VALOR ACTUAL	META 2017	RESPONSABLE
Porcentaje de participación con base en el total de clientes potenciales por trimestre.	$(\text{trimestre}) \frac{\text{Clientes Captados}}{\text{Clientes Potenciales}} * 100$	2%	Crecimiento de la base de clientes superior al 5% por trimestre.	Administrador General.
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			PRESUPUESTO	
Fortalecer la propuesta de valor de la empresa a través de la validación del modelo de negocio.			\$	900.000

Figura 28. BSC del objetivo estratégico de aumentar la participación en el mercado.

Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Monitorear efectivamente el mercado.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS O PROCEDIMIENTOS	VALOR ACTUAL	META 2017	RESPONSABLE
Sistema de monitoreo implementado y operativo.	Observación directa del sistema en operación.	0%	Lograrlo completamente durante el primer cuatrimestre del 2017	Administrador General.
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	
Implementar un sistema de monitoreo del mercado usando las TIC y medios tradicionales con capacidades de trazabilidad.			\$	650.000

Figura 29. BSC del objetivo estratégico de monitoreo del mercado.

Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la capacidad de capturar el momento del cliente.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS O PROCEDIMIENTOS	VALOR ACTUAL	META 2017	RESPONSABLE
Número de seguidores en redes sociales.	$\frac{\text{Cantidad de Seguidores Actuales} - \text{Cantidad de Seguidores Período Anterior}}{\text{Cantidad de Seguidores Período Anterior}} * 100\%$	ND	Crecimiento del número de seguidores en redes sociales al 20% por bimestre.	Administrador General.
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	
Validar las relaciones con los clientes en términos de captación, mantenimiento y fidelidad.			\$ 900.000	

Figura 30. BSC del objetivo estratégico de validar relaciones con los clientes.

Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la experiencia de los clientes.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS O PROCEDIMIENTOS	VALOR ACTUAL	META 2017	RESPONSABLE
Nivel de satisfacción del cliente.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos Actuales} - \text{Clientes Satisfechos Anteriores}}{\text{Clientes Satisfechos Anteriores}} * 100$	ND	Crecimiento del nivel de satisfacción superior al 10% por trimestre.	Administrador General, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Asistente de Mantenimiento.
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	
Programar adecuadamente todas las operaciones con base en las capacidades distintivas y los recursos estratégicos de la empresa.			\$ 600.000	

Figura 31. BSC del objetivo estratégico de aprovechamiento de las capacidades distintivas y recursos estratégicos. Fuente: Resultados de la indagación diseñados a partir de los aportes de Libreros, Serna, & Carvajal (2012).

Con la formulación del BSC de la dimensión Clientes se cierra el ciclo de formulación del mejoramiento estratégico de La Monumental. El uso recursivo de las herramientas expuestas en el capítulo VI permitirán realizar exhaustivamente ciclos de mejoramiento continuo en la empresa.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

Considerando que para la supervivencia empresarial es de vital importancia hacer reflexiones estratégicas que les permitan a las empresas situarse en condiciones adecuadas para afrontar el futuro con mayores garantías de éxito (García, Arias, & Ángel, 2002), como es citado en Libreros, Serna, & Carvajal (2012), se formulan las siguientes propuestas para La Monumental, que también a modo de conclusiones, resaltan la importancia de estimular y extender a toda la organización el pensamiento estratégico.

Necesidad de Definir Objetivos a Largo Plazo: En La Monumental se observó a nivel general la ausencia de planeación estratégica formal. La organización se concentra en la operación del día a día o en horizontes de muy corto plazo (a lo sumo algunas semanas). La planificación se orienta con base en cálculos elementales de ingresos y egresos.

Fortalecer Eslabones de su Cadena de Valor: A pesar de que La Monumental entrega un servicio reconocido por sus clientes, puede intervenir más estrechamente con ellos en las etapas de producción del servicio, el mercadeo y la postventa, introduciendo mayor diferenciación en su propuesta de valor.

Fortalecer los Procesos de Desarrollo de Competencias Específicas del Personal: Desde los puestos gerenciales hasta los operativos, el asunto de la formación debe considerarse como fuente de ventaja competitiva. En La Monumental, el *goodwill* proviene exclusivamente de la experiencia operativa acumulada por sus colaboradores, obviando la formación académica de su administrador. Los aprovechamientos de las habilidades desarrolladas para efectuar procesos de capacitación efectivos potenciarían el desarrollo de la organización. Esto facilitaría el acceso a herramientas de primer orden para el fortalecimiento organizacional, p ej. El aprovechamiento efectivo de las TIC para fortalecer las relaciones con clientes y proveedores.

Desarrollar una Figura Societaria más Fuerte: Una figura societaria más fuerte permitiría a La Monumental desarrollar mejores relaciones empresariales y le facilitaría el camino para establecer relaciones de cooperación robustas con otras empresas de la cadena de valor del sector.

Desarrollar la Gestión de Mercado: A pesar de que La Monumental tiene relativamente bien definido su segmento de mercado y el diseño y configuración de sus servicios carece de un

plan de mercadeo formal tanto a corto como a mediano y largo plazo. Su restringida planeación estratégica le impide desarrollar mejores influencias en el mercado con la consecuente pérdida de ventaja competitiva. Cabe resaltar que La Monumental se hizo consciente de la planeación estratégica durante el desarrollo de este trabajo.

Por último, se plantea que La Monumental debe **Vincularse con los Programas de Fomento Empresarial Estatales**: Los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, pueden acceder a herramientas gubernamentales de fortalecimiento, crecimiento y consolidación empresarial. Así, las MIPYMES pueden incrementar sus probabilidades de éxito, a la vez que potencializan su desarrollo corporativo, mejorando la comunicación entre ellas y los distintos entes involucrados con el desarrollo empresarial de la nación. Los programas que se formulan a través de la Dirección de MIPYMES del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia incluyen: Colombia Emprende (desarrollo de las políticas y ecosistemas de emprendimiento en Colombia); Compre Colombiano (promoción del Mercado Interno); Uso del Diseño Industrial (herramienta para la competitividad); Desarrollo económico local para el desarrollo de MIPYMES (DELCO); Estadísticas MIPYME; Acceso al microcrédito a las empresas; Fortalecimiento del Fondo de Modernización e Innovación de las MIPYMES (INNPULSA MIPYMES - administrado por BANCOLDEX) y el Desarrollo del Sistema Nacional de Apoyo a las MIPYMES.

8. Bibliografía

- Ahumada, Ó. (4 de Diciembre de 2011). Fútbol 5, uno de los mejores negocios en el país. *Potafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/futbol-mejores-negocios-pais-147786>
- Ángel, L. (1 de Septiembre de 2014). Canchas sintéticas, un nuevo gol en los negocios. *El País*. Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Junio042006/eco2.html>
- Ballesteros, J. (2015). Creación y ejecución de un centro de esparcimiento y formación deportiva en la ciudad de riohacha - La Guajira. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16456/BallesterosBallesterosJoseJose2015.pdf?sequence=1>
- Berra, N. (26 de Agosto de 2012). Un "verde" que es negocio redondo. *La Voz*. Obtenido de <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/verde-que-es-negocio-redondo>
- Cáceres, M., & Cortez, J. (2010). Elaboración de un plan de negocios para la creación de una cancha sintética en la ciudad de Guaranda en el año 2009. Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/733/14/UPS-CT001716.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). *Cómo identificar los grupos de interés de tu empresa*. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.scribd.com/doc/14463480/Como-Identificar-Los-Grupos-de-Interes-1>
- Cordero, A., & Murillo, X. (Mayo de 2016). Modelo de Negocio para la implementación de un espacio cubierto para la práctica del fútbol rápido en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador.
- Cruz, A. (2010). PLAN DE MERCADEO PARA LA CANCHA SINTÉTICA DE FÚTBOL SALA, UBICADA EN LA UNIDAD RECREODEPORTIVA LA HORQUETA DE LA COMUNA 20 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI EN EL 2010. Cali, Colombia.
- Delgado, E. (2016). Plan de mejoramiento estratégico para la empresa CEDEPA S.A. ubicada en la ciudad de Manta. Manta, Ecuador.
- DINERO. (Julio de 21 de 2011). Los Reyes de las Canchas. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/los-reyes-canchas/131456>
- García, P. (5 de Diciembre de 2016). La Economía Mundial en 2017. *El Captor*. Obtenido de <http://www.elcaptor.com/economia/la-economia-mundial-en-2017-incertidumbres-retos>
- Gutiérrez, H., & Agudelo, K. (2015). Plan de mejoramiento del subproceso de cartera del Hospital Local Obando E.S.E. Obando, Valle del Cauca, Colombia.
- Herrera, J. (6 de Febrero de 2012). Antioquia es la tierra de las canchas sintéticas. *El Colombiano*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/antioquia_es_la_tierra_de_las_canchas_sinteticas-ACEC_168877

- La Nación. (3 de Agosto de 2014). Tras el mundial, las canchas de fútbol cinco convierten en negocio la pasión por el fútbol. *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1715137-tras-el-mundial-las-canchas-de-futbol-cinco-convierten-en-negocio-la-pasion-por-el-futbol>
- Libreros, G., Serna, B., & Carvajal, M. (18 de Diciembre de 2012). Diagnóstico del Modelo Gerencial de INGARMachines. Zarzal, Valle del Cauca, Colombia.
- Mayorga, D. (15 de Mayo de 2015). El país del fútbol sintético. *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-203406-el-pais-del-futbol-sintetico>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Palacios, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad*. Bogotá. Recuperado el 28 de agosto de 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5152/1/940794.2011.pdf>
- Portafolio. (3 de Enero de 2017). Así comienza el año la economía colombiana. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/los-retos-de-la-colombiana-en-el-2017-502550>
- Prado, M. (2013). *Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores*. Lima. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Ramírez, J., & Castro, C. (2013). Plan de negocios para centros de experiencia de fútbol 5 "XTRATIEMPO". Santafé de Bogotá, Colombia.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México D.C.: Pearson Educación.
- Yépez, M. (Noviembre de 2015). Marketing. *Análisis de mercado y mercadeo para un centro de entretenimiento deportivo "Cancha Sintética La Monumental" en el municipio de Zarzal (Valle del Cauca)*. Zarzal, Valle del Cauca, Colombia.

