



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A PROCESOS PARA
UNA INSTITUCIÓN DEPORTIVA- PERIODO 2020-2030”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

Br. Lizarzaburu Díaz, Pierre Elio

Asesor:

Mg. Odar Roberto Florián Castillo

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios porque con el he podido llegar hasta acá, a mi madre Milagros Diaz, a mi hermana Pierina Lizarzaburu, a mi abuelo Santiago Diaz, a Hillary Aguilar, a mis amigos Rodrigo Ganoza, Aníbal Marquina y Ruperto Fernández, a mi deporte, a mi padre Pierre Lizarzaburu, a mi director de escuela y asesor.

Todos los mencionados estuvieron en momentos importantes de mi vida y relacionados con la realización de esta tesis y/o carrera profesional.

Les dedico este triunfo más en mi vida, con la seguridad de poder brindarles muchos más y con la esperanza de que estén en mis próximos triunfos y derrotas, de los cuales pueda regocijarme y aprender.

Dentro de esta dedicatoria hago una mención especial, Mila, gracias a ti hoy soy quien soy te atribuyo todos mis triunfos, derrotas y enseñanzas en la vida, gracias por darme la vida, por guiarme, por inculcarme, por empujarme por darme tu ejemplo, por aprender de ti a tener un alma indomable y un corazón rebosante de alegría y amor propio y para poder dar, perdóname si no soy el hijo ideal, trato de ser mejor día a día. Gracias por todo ma, te amo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, sabiduría y abundancia, por permitirme llegar a este punto de mi vida donde pueda culminar una etapa más, con las vallas que se muestren al frente que por más grandes que sean, haya permitido que yo me vuelva más grande que ellas por toda su gracia.

Agradezco a mi madre Milagros Diaz como pilar fundamental, por darme su amor incondicional, tiempo, dedicación, fortaleza y libertad desde que nací hasta el día de hoy. Gracias a ella soy amo de mi destino y capitán de mi alma.

Gracias a mi hermana Pierina Lizarzaburu, por permitirme ser ejemplo en este camino llamado vida para ella y no permitirme desfallecer.

Agradezco a mi abuelo Santiago Diaz, por siempre inculcarme los mejores valores para seguir creciendo y empoderarme con sus historias, las cuales me han permitido perseverar en la vida.

Agradezco a mi padre por sus consejos y su ejemplo, sé que camino debo tomar.

Agradezco a mi tío Jean Paul Blumen por estar presente en mi vida universitaria, su apoyo fue fundamental.

Agradezco a mi tío Italo Diaz fue un empuje que necesitaba.

Agradezco a mi director de escuela, profesores y asesor por comprender a este alumno distinto que rompió todos los esquemas, su paciencia y nunca soltarme.

Agradezco a Hillary Aguilar por motivarme a seguir y culminar esta tesis.

Agradezco a mis amigos, siempre presentes.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	30
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	34
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	76
REFERENCIAS	80
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas empleadas	32
Tabla 2: Análisis de Generación de Valor (Cadena de Valor)	50
Tabla 3: FODA cruzado	54
Tabla 4: Escenarios y Opciones Estratégicas	57
Tabla 5: Matriz EFE.....	63
Tabla 6: Matriz EFI.....	64
Tabla 7: Matriz PEYEA.....	65
Tabla 8: Políticas	69
Tabla 9: Objetivos Estratégicos.....	69
Tabla 10: Indicadores.....	70
Tabla 11: Metas e iniciativas para los indicadores de Gestión.....	72
Tabla 12: Responsables para los indicadores	73
Tabla 13: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Facilidad de acceso al lugar de entrenamiento	34
Figura 2. Monitoreo frecuente al deportista	35
Figura 3. Implementación y disposición de escenarios deportivos	36
Figura 4. Administración, programación de horarios y disponibilidad	37
Figura 5. Celeridad en el empadronamiento de nuevos deportistas	38
Figura 6. Gestión integral de las subvenciones	39
Figura 7. Necesidad de cambio de los recursos de una institución deportiva LL	40
Figura 8. Búsqueda de Talentos en Una Institución Deportiva.....	41
Figura 9. Servicios básicos en Una Institución Deportiva	42
Figura 10. Instalaciones adecuadas para cada delegación en Una Institución Deportiva...43	
Figura 11. Condiciones salubres para deportistas en los programas de una institución deportiva LL	44
Figura 12. Difusión de logros de los deportistas por parte de una institución deportiva LL	45
Figura 13. Respeto a la jerarquía administrativa en Una Institución Deportiva	46
Figura 14. Dimensión: Performance	47
Figura 15. Dimensión: Cobertura de la subvención en ID LL	48
Figura 16. Dimensión: Publicidad y Difusión en ID LL.....	49
Figura 17. Matriz Peyea, Fuente elaboración propia	66
Figura 18. Mapa Estratégico, Fuente elaboración propia	71

ÍNDICE DE ECUACIONES

(El presente índice se fijará en función a la naturaleza del trabajo. Las ecuaciones se emplean habitualmente en investigaciones en ingeniería)

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo formular un plan estratégico para una Institución Deportiva en la Región La Libertad. La investigación es de tipo proyectiva. El muestro fue por conveniencia y se aplicó una encuesta a 20 deportistas utilizando un cuestionario. En el análisis desde el punto de vista de procesos de la gestión competitiva se identificaron 3 dimensiones: Performance, Cobertura de la subvención y la Difusión de resultados. Se realizó un proceso de Planeamiento Estratégico orientado a Procesos, el cual contempla la realización de FODA cruzado, Escenarios y Opciones Estratégicas, Matriz EFE (2.8), Matriz EFI (2.72), Matriz PEYEA ($X=-0.49$, $y=1$), Políticas, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e iniciativas para los indicadores de Gestión, Responsables para los indicadores, llegando finalmente a la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) que arrojó como estrategia competitiva la ejecución de campañas de control de créditos y seguimientos sorpresivos a los deportistas con un valor de 5.46. Con lo que se espera contribuir a lograr un desarrollo de una gestión competitiva de una Institución Deportiva La Libertad, que se traduzca en mejores resultados en la alta competencia.

Palabras clave: gestión deportiva, competitividad, institución, procesos, plan estratégico

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Según la V Encuesta Anual de la Situación del Deporte en el Perú, realizada por la Universidad de Lima en octubre del 2008, en Lima Provincia y Región Callao a una población de 18 a 70 años, se observa que, solo el 50.9% de La población practica algún deporte; de ellos solo el 44% es de sexo femenino. En relación a la frecuencia de la práctica deportiva, un 62.2% de los encuestados practican deporte hasta 2 veces por semana y un 54.6%, han señalado que su estado físico es "Regular".

Toda esta información condiciona a que ineludiblemente el IPD como ente rector del Sistema Deportivo Nacional debe tener como objetivo estratégico el incrementar la participación de la población en actividades físico deportivas y recreativas, no solo para mejorar la calidad de vida de la población en cuanto a salud, sino también interviniendo y abordando aspectos sociológicos, antropológicos y económicos, problemas como el pandillaje, el desarrollo personal, el incremento de la productividad laboral, entre otros, ligados principalmente a la promoción de la inclusión social.

Asimismo, si bien el Estado, a partir del último quinquenio ha incrementado paulatinamente el presupuesto destinado a fomentar la actividad física, la recreación y el deporte, este no ha sido suficiente, porque la mayor inversión estuvo destinada a ejecutar proyectos en infraestructura deportivas, mientras que, la inversión en la preparación y desarrollo del deportista, no evidencio un crecimiento significativo. Esta problemática, la podemos observar en las siguientes estadísticas graficas:

Haciendo un comparativo con 'Países de Sudamérica, las cifras sorprenden. A nivel per cápita, el Perú invierte a través del sector público 0.24 millones anuales frente a 1.55 de Brasil, 9,26 de Venezuela y 3,57 de Ecuador.

La representatividad de Perú en los Juegos Panamericanos, exceptuando Lima 2019 en promedio ha obtenido anualmente alrededor de 4 o 5 medallas totales en los últimos 50 años, sin una tendencia clara hacia la mejora, dicho número que no guarda mayor relación con la cantidad de deportistas que conforman las delegaciones peruanas, a pesar de que este se ha experimentado considerables variaciones.

Por otro lado, durante los Juegos Panamericanos del año 2019, se destacó la participación de los deportistas jóvenes, quienes se les consideran como los encargados de darle medallas al país, En estas competencias de Perú, en las que participaron 6.680 atletas, se incorporaron siete nuevas disciplinas: bolos, esquí náutico, fisiculturismo, patinaje, pelota vasca, ráquetbol y squash. La próxima edición de los juegos será en Santiago de Chile, en 2023.

Nadramija y Nieri (2019) sostuvieron que el saldo de los Panamericanos Lima 2019 fue positivo, obteniéndose 11 medallas de oro y 39 en total. Nunca se habían obtenido más de 4oros desde el primer Panamericano en Buenos Aires en 1952. En Toronto 2015 se obtuvieron 3 medallas de oro y 13 preseas en total. Sin embargo, se debe anotar que en Lima 2019 se incluyeron el Surf y el Frontón en los que Perú consiguió 5 medallas de oro y 9 en total. Sin ellos, se obtuvieron 6 medallas de oro y 30 en total. Incluso así, se duplica lo obtenido en Toronto 2015.

La situación problemática revela la necesidad de plantear un plan estratégico que permita analizar a una Institución Deportiva de manera tal que se puedan plantear estrategias que potencien su gestión administrativa para que se consiga incentivar la participación deportiva, aumentar la inversión en el deporte y conseguir mejores resultados en competiciones internacionales.

No existen estudios previos a nivel local o nacional que hablen de un planeamiento estratégico orientado a procesos que ayude a elevar la competitividad de los deportistas del Perú, lo que sí existen a nivel internacional son planes estratégicos que contemplan la realización de estrategias de desarrollo del deporte en sus países, y que a continuación se mencionan:

Plan nacional de deporte social 2013-2016. Argentina

El “Plan Nacional de Deporte Social” establece los lineamientos de la política deportiva nacional en el área de incumbencia. Incluye Programas y Proyectos, basándose para su diseño e implementación en un modelo de país que desde el año 2003 ejecuta políticas sociales basadas en la inclusión de los sectores de la población históricamente relegados de la mayoría de los derechos sociales, sustentados por un Estado presente, que asume un rol protagónico activamente orientado hacia el desarrollo humano. Desde un enfoque participativo y de derechos humanos, la implementación del Plan Nacional de Deporte Social es realizada a través de profesionales que potencian el aspecto educativo del Deporte.

Los Programas fueron diseñados respetando el concepto de transversalidad, garantizando los principios de universalidad e integralidad, revalorizando una cultura del deporte que favorezca la inclusión, la integración y el desarrollo humano, en un marco de equidad y justicia social.

Siendo el Objetivo General del Plan Nacional de Deporte Social

Potenciar el Deporte Social como componente relevante del desarrollo humano.

El mismo que busca lograr los siguientes Objetivos Específicos:

Aumentar el índice de participación comunitaria, posibilitando el acceso masivo de la población a la práctica deportiva.

Promover la práctica del Deporte Social para favorecer la creación y mantenimiento de los hábitos deportivos, incorporándolos definitivamente al estilo de vida de la población.

Incentivar la práctica deportiva en los establecimientos educacionales en todos sus niveles.

Promover la competencia deportiva de base.

Relevar datos cuantitativos y cualitativos que permitan mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control de gestión del Deporte Social en el ámbito nacional.

Formar recursos humanos con capacidad profesional y responsabilidad social, para la correcta aplicación de las políticas sociales del Deporte.

Para ello se plantean los siguientes programas y proyectos:

Programa Nacional Juegos Nacionales Evita

1- Proyecto “Deportistas Convencionales”

2- Proyecto “Deportistas con Discapacidad”

3- Proyecto “Adultos Mayores”

Programa Nacional Deporte e Inclusión Social:

Territorios de Inclusión Deportiva

1- Proyecto “Centros de Inclusión Deportiva”

2- Proyecto “Formación de Recursos Humanos del Deporte”

3- Proyecto “Eventos Deportivos”

4- Proyecto “Concurso Nacional de Proyectos de Deporte Social”

5- Proyecto “Líderes Deportivos Comunitarios”

Programa Nacional Fomento del Deporte:

Adultos Mayores

1- Proyecto “Deporte y Adultos Mayores”

2- Proyecto “Encuentros de Actividad Física, Deporte y Recreación”

Niñas, Niños y Adolescentes

3- Proyecto “Centros de Fomento Deportivo”

4- Proyecto “Jornadas de Deporte y Recreación”

Comunidad

5- Proyecto “Deporte e Identidad Territorial”

6- Proyecto “Congreso Nacional de Deporte Social”

Programa Nacional Deporte y Educación:

1- Proyecto “Juegos Sudamericanos Escolares”

2- Proyecto “Juegos Nacionales Universitarios”

3- Proyecto “Jornadas Académicas de Deporte y Educación”

4- Proyecto “Campamentos Educativos”

5- Proyecto “Escuelas abiertas al Deporte”

Programa Nacional Argentina Nuestra Cancha:

1- Proyecto “Intervención comunitaria en Deporte Social”

2- Proyecto “Formación en Deporte Social”

Programa Nacional Actividad Física y Deporte Adaptado:

Área Salud

1- Proyecto “Actividad Física, Deporte y Asma”

Plan Estratégico del Deporte Argentino -

2- Proyecto “Actividad Física, Deporte y Diabetes”

3- Proyecto “Actividad Física, Deporte y Sedentarismo”

4- Proyecto “Actividad Física, Deporte para Trasplantados”

5- Proyecto “Actividad Física, Deporte y Obesidad”

6- Proyecto “Actividad Física, Deporte y Enfermedades Cardíacas”

Área Discapacidad

1- Proyecto “Deporte para Personas con Discapacidad Intelectual”

2- Proyecto “Deporte para Personas con Discapacidad Motriz”

3- Proyecto “Deporte para Personas con Discapacidad Visual”

4- Proyecto “Deporte para Personas con Parálisis Cerebral”

5- Proyecto “Formación de Clasificadores Funcionales”

Programa Nacional de Clubes “NUESTRO CLUB”:

1- Proyecto “Registro Nacional de Clubes”

2- Proyecto “Acciones Interinstitucionales”

3- Proyecto “Formación de Dirigentes Deportivos”

4- Proyecto “Mejoramiento de Instalaciones Deportivas y/o Material Deportivo”

Programa Nacional de Instituciones Sociales del Deporte

1- Proyecto “Asesoramiento para la regulación legal, técnica y administrativa”

2- Proyecto “Apoyo a Proyectos Deportivos Sociales”

Programa Nacional de Ligas Deportivas:

- 1- Proyecto “Fortalecimiento Institucional”
 - Plan Estratégico del Deporte Argentino
- 2- Proyecto “Encuentros de Ligas Deportivas”
- 3- Proyecto “Organización Nacional de Ligas”
- 4- Proyecto “Registro Nacional de Ligas Deportivas”

Centros Operativos del Deporte Social:

Centro Recreativo Nacional

- a) Centro Nacional de Desarrollo Deportivo (Ce.Na.D.De.)
- b) Centro de Actividades y Deportes en la Naturaleza (CADEN)
- c) Centro Recreativo Nacional Norte

Asimismo, se tiene el Plan Estratégico del Deporte Base. Madrid. 2013-2020, el cual establece lo siguiente:

El Plan Estratégico 2013-2020 se fija como misión fundamental el fomento e impulso de la actividad física y deportiva entre los ciudadanos de Madrid, como actividad saludable y como elemento de integración. Los valores del Deporte, además, contribuyen a la formación integral de los jóvenes y a la cohesión social.

Este es un Plan que nace del trabajo conjunto con grupos políticos, asociaciones deportivas, federaciones y profesionales y empresas del sector. Nos ha guiado el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas a través de la práctica deportiva, y por tanto, de facilitar el acceso universal a la misma, como elemento de salud, educación, inclusión y cohesión social.

Este Plan incorpora también elementos para el desarrollo de la colaboración público-privada en el ámbito deportivo, de manera que seamos capaces de integrar todos los recursos disponibles y así, culminar con éxito, en el año 2020, los objetivos de un proyecto tan ambicioso como el que aquí se recoge. El Plan Estratégico que ahora presentamos

Está inspirado en estos cinco principios: participación de la sociedad civil, reconocimiento de los valores del Deporte, mejora de los modelos de gestión, aprovechamiento de la colaboración público-privada, y proximidad al ciudadano.

Para ello se enfoca en las siguientes Líneas Estratégicas

Incrementar la oferta, garantizando el buen estado de los equipamientos existentes

Fomentar la actividad física y deportiva entre los ciudadanos madrileños

Aprovechar las Nuevas Tecnologías como instrumento de gestión, para mejorar y optimizar la calidad del servicio

ofrecido, el cumplimiento de los objetivos fijados y la satisfacción final del usuario

Buscar nuevos modelos de organización, gestión y financiación, que permitan una mejor prestación del servicio y una

Financiación más eficiente, mediante fórmulas de colaboración público privada

Favorecer un servicio deportivo municipal, eminentemente orientado a las necesidades y demandas reales de los ciudadanos

Obtener el máximo rendimiento de la celebración de grandes eventos deportivos, como instrumento de proyección internacional de la imagen de Madrid y de atracción de turistas hacia la ciudad.

Figuroa (2012) señala que existen 7 grandes áreas de las cuales nacen todas las problemáticas del deporte peruano, todas ellas con diversas calidades y rendimientos, hacen una expresión total que desencadena en el caos, desorganización, corrupción, e ineficiencia del deporte nacional.

- a. Ineficientes Recursos Humanos en niveles de funcionarios, directivos, técnicos, administrativos. Deficiente calidad gerencial, de iniciativas e innovaciones.
- b. Ineficientes Rendimientos Técnicos Deportivos a nivel nacional, internacional, porequipos y naciones
- c. Ineficientes Capacidades de Recursos Logísticos, equipamientos y patrimonios. Pobres controles patrimoniales
- d. Carencia de una Estratégica del Deporte para el desarrollo social, y de participación tecnológica
- e. Escasa inclusión del Extorno Deportivo internacional, en apoyo tecnológico deportivo
- f. Compleja e ineficaz comprensión de la Realidad Política, económica y social en su relación con el deporte y la importancia en su desarrollo
- g. Actitud Poblacional de indiferencia y escasa participación frente al Deporte nacional y su problemática

Asimismo, Figuroa (2012) resalta que Los resultados observados en los últimos 30 años en el deporte peruano y bajo la dirección del ente rector Instituto Peruano del Deporte, nos demuestra que debemos construir todo lo que no existe y todo lo que no se ha hecho en materia de pedagogía, organización, gerencia moderna, promoción, masificación y desarrollo deportivo en el Perú. Recordemos que planeamiento integral

significa estudiar e investigar el pasado completo, analizar y evaluar el presente en todas sus áreas, para con esa información fundamental, empecemos a diseñar un plan eficaz y real para el futuro, pero que sea a la vez realista y concordante con las capacidades de recursos. Ese mecanismo, no existe en el ente rector del deporte peruano. Entre otras situaciones, este autor indica que no hay una política costo-eficiencia, formulación, dirección y control presupuestal, no hay una política de control de costos, ni de control institucional de realimentación de inconsistencias. Las inversiones que se hacen en levantar estadios y capacidades instaladas, no tienen como referencia estudios de impacto sociales deportivos, de diagnósticos situacionales; que exploren en número de atletas, deportistas, número de disciplinas, número de clubes, de ligas, número de dirigentes capacitados, número de instructores o entrenadores capacitados, número de torneos estacionales y anuales por disciplinas deportivas; mercado deportivo insatisfecho a nivel nacional, como para justificar tamaños gastos, que finalmente quedan en edificios sin uso, con capacidad ociosa.

Para lograr un crecimiento deportivo, es menester tener una política que fomente, la creación de clubes o células deportivas a nivel nacional, así como del número de practicantes de un deporte. Eso tampoco tenemos en el Perú. Esta ha sido una visualización genérica en lo relativo a la situación del deporte en el Perú, los resultados reflejados en 30 años, demuestran más que cualquier estudio analítico, una realidad cargada de subdesarrollo, que contribuye al atraso social.

Se rescata de estos antecedentes la comprensión de que los planes estratégicos enfocados al deporte se realizan con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas a través de la práctica deportiva, y por tanto, de facilitar el acceso universal a la misma, como elemento de salud, educación, inclusión y cohesión social (fomento) así como la búsqueda de resultados y el planteamiento de estrategias, es poco o casi nulo el aporte realizado para la mejora de procesos dentro de estos planteamientos, pero sirve para poder tomar como base del planeamiento estratégico a proponer el fin de masificar la práctica deportiva considerando los mismos aspectos.

Gestión competitiva

Ramírez (2005) El concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”.

Porter (1998) Define competitividad como el intento de “ser mejor que los competidores”

A partir de los planteamientos de la teoría general de sistemas, Álvarez, (2010) señala que el ciclo de gestión de la competitividad es un grupo de procesos y herramientas encaminadas a perfeccionar la gestión para potenciar la competitividad de la empresa, asimismo indica que dicha gestión repercute en la satisfacción del cliente y permite situar la empresa en una situación competitiva.

Planeamiento estratégico

Según Espinoza (2013) la planificación estratégica es considerada como una de las mejores y la principal práctica de gestión empresarial que busca optimizar el control de la gestión y el rendimiento. Del mismo modo, señala que la “Planificación Estratégica es un proceso destinado a determinar los objetivos a mediano y largo plazo, y la manera en que la organización los alcanzará. Si se hace adecuadamente, el proceso

debería estimular un pensamiento imaginativo e innovador y posibilitar que la organización de adaptarse al cambio”.

Asimismo Kaplan (2000:32) citado por Espinoza (2013) señala que la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y a los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Según Chacón (2013) Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Puesto que, existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Asimismo, Chacón (2013) sostiene que: El análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser a futuro y para ello se debe diseñar éste en función de definir en qué

negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro exige generar procesos eficientes y efectivos para lograr las metas. Para eso, en el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan.

Plan estratégico integral

Mintzberg (1994) citado por Center for Innovative Execution (2011) indica que el plan estratégico integral es un sistema formalizado para codificar, elaborar y hacer operativas unas estrategias que ya tienen las compañías. Asimismo, señala que dicha planificación se caracteriza:

- La estrategia se deriva de la síntesis (la planificación del análisis).
- Es informal y visionaria (no programada y formalizada).
- Se basa en el pensamiento divergen, en la intuición y en la utilización subconsciente.
- Es irregular, inesperada e instintiva.
- Requiere directivos que manipulen la información.
- Se justifica en épocas de discontinuidad.
- Debe ser visionaria y participativa.

Por otro lado, (Lantares Solutions, s.f.) Señala que un plan estratégico integral, dinámico y flexible, pues, solo podrá ser llevado a la práctica con la eficiencia necesaria si, tras su diseño, se comunica adecuadamente y se da a conocer a todos los miembros de la organización a través de sus distintas ramificaciones, llegando a todos sus nódulos y distribuyéndose eficazmente entre cada uno de sus departamentos hasta

el último de los miembros que los conforman. El compromiso de todos los miembros y secciones de la compañía con la estrategia corporativa es un requisito indispensable para su correcta implantación, ejecución y proyección futura. Es en esto precisamente donde reside la importancia del Cuadro de Mando, que aparte de monitorizar los desempeños de las actividades y los procesos en los cuales se desarrollan las distintas estrategias corporativas, facilita la comunicación y permite la distribución de información estratégicamente relevante, en tiempo real, entre todos los departamentos y miembros de la organización.

La Cadena de Valor

Es una técnica que permite identificar las actividades primarias y secundarias de la empresa. Las actividades primarias representadas en la parte inferior del esquema, son aquellas que tienen que ver con el ciclo de vida del producto/servicio: desde la idea hasta su mantenimiento/evolución, pasando por su diseño, manufactura/realización, venta y distribución; por tanto, constituyen las actividades esenciales de las que la empresa vive. De manera complementaria, las actividades secundarias, representadas en la parte superior, tienen por cometido apoyar con los recursos requeridos para la buena realización de las actividades primarias. La identificación de las actividades primarias y secundarias permite distinguir los aspectos relevantes de la empresa y así poder sentar las bases para el desarrollo de sus capacidades competitivas.

Análisis Foda (Fo Fa Do Da)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del objeto de estudio que puede ser una situación, individuo, producto, empresa, etc. en un

determinado del tiempo, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Asimismo, dicho instrumento ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fuerzas y debilidades
- Estrategias de debilidades y oportunidades
- Estrategias de fuerzas y amenazas
- Estrategias de debilidades y amenazas.

a. Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Casi todas organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b. Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

c. Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

d. Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Matriz Septe

El análisis PEST o SEPTE es un instrumento de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial, propuesta de marketing o idea y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios conformado por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos, por ello es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

Los factores a considerar en el macro entorno tenemos: aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos.

Análisis Externo (Efe)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Análisis Interno (Efi)

En este análisis se indica las diferentes fuerzas y debilidades que tiene internamente la empresa. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La elaboración de una Matriz EFI consta de cinco pasos

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Amofhit

El análisis interno tiene como objetivo identificar al interior de la organización o sector, aquellas fortalezas que representan una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Para realizar este análisis se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Por supuesto que las perspectivas a considerar tienen una vertiente en parte diferente a la recogida en su aplicación al sector privado; sin embargo en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios. Dado que el CMI incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia. Por ello

consideramos que su implantación a nivel del Gobierno y sus entidades públicas puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias.

Con la implementación del Sistema Integrado de Información del Gasto se podrá facilitar la información necesaria para la ejecución del Cuadro de Mando Integral.

Como se puede apreciar, no existen datos a nivel local sobre las competencias, sin embargo, se sabe que La Institución Deportiva en La Libertad realiza eventos para promover el deporte, y cuyos resultados medibles son el número de participantes, mas no se realiza una adecuada medición de la competitividad

1.2. Formulación del problema

¿Cómo un Plan estratégico orientado a procesos contribuye a la competitividad de una Institución Deportiva en el período 2020-2030?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular un Plan estratégico orientado a procesos para la competitividad de una Institución Deportiva de La Libertad, en el período 2020-2030.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico a la Institución Deportiva
2. Realizar un análisis estratégico Interno y Externo de una institución deportiva (FODA) con énfasis en los procesos actuales.
3. Definir las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

No corresponde, al ser descriptiva

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Descriptiva- Proyectiva, por cuanto basado en un análisis de la realidad, se plantea luego utilizando un planeamiento estratégico orientado a procesos, las estrategias futuras que permitan proyectar un mejor escenario para la Institución Deportiva de La Libertad.

- Describen los hechos como son observados.
- Responde a las siguientes cuestiones:
 - ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Dónde está?
 - ¿De qué está hecho?
 - ¿Cómo están sus partes? ¿Cuántos?
- No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural.

2.2. Población Muestra –(Materiales, instrumentos y métodos)

Unidad de estudio.

Instituto Peruano del Deporte (IPD) La Libertad

Población.

Población está constituida por las personas que realizan la Práctica deportiva en el mes de febrero el año 2020

Muestra.

Se realizó un muestreo por conveniencia de 20 deportistas (n=20)

El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, es lo que se aplicó en la presente.

Este proceso recibe el nombre de Formalización del Diseño.

Para una investigación descriptiva simple la formalización será:

M → O

De donde

M = muestra analizada (se describe las generalidades de la muestra)

O = Observación que se realiza

Es decir, en este caso ya no se está trabajando con una investigación puramente bibliográfica.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Encuesta

Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información para poder presentarla y graficarla en tablas y figuras de tipo de gráficos de barras y diagrama de pie

Observación

Esto permitió explorar y precisar los aspectos estructurales y sistemáticos del problema estudiado. También nos permitió reunir información para interpretar y precisar los hallazgos, describiendo los hechos y sucesos desde el lugar in situ. La observación sistemática se realizó de acuerdo con un plan de observación preciso, ya que se han establecido variables y su relación con el objeto de estudio

Técnicas de Obtención de datos

Es importante considerar el empleo de tres procedimientos metodológicos: lo cuantitativo, lo cualitativo y la observación, ello nos ayudará a una mejor comprensión

de la situación del problema abordado; claro está, desde los sesgos propios de cada método. Por un lado, la metodología cualitativa y la observación nos permitirán entender los contextos estructurales y situacionales; identificar la naturaleza profunda de las percepciones humanas, su sistema de relaciones y sus dinámicas. De otro lado, creemos que el método cuantitativo, facilitará y coadyuvará a la comprensión cuantificada de la situación y del contexto.

Tabla 1:

Técnicas empleadas

<i>Método</i>	<i>Fuente</i>	<i>Técnicas</i>
<i>Observación</i>	Primaria	- <i>Guía de observación</i>
<i>Cuantitativo</i>	Primaria	- <i>Encuesta</i> - <i>Registros</i>
	Secundaria	- <i>Análisis estadístico</i>

Técnicas de Análisis e Interpretación de los datos

Este estadio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados.

Ej: Matriz de Priorización de causas raíz del problema determinado.

2.4. Procedimiento

El Análisis cuantitativo se realizó a partir de las fuentes primarias consultadas y de las estadísticas surgidas del procesamiento de datos.

El Análisis Cualitativo se realizó a partir de las encuestas realizadas; por tanto, se basó en las percepciones y opinión de los entrevistados en el momento de llenar el cuestionario.

2.5. Aspectos éticos

Para la realización del levantamiento de las informaciones que permiten abordar la situación problemática de una institución deportiva en La Libertad, se garantizó el respeto a la identidad del entrevistado, realizándose esta de manera anónima, pues no es la intención de la presente generar situaciones que pudieran perjudicar el vínculo de los colaboradores de la presente, tampoco se pretende realizar una crítica a la institución fuera del contexto académico, lo que se persigue con la realización de la presente es contribuir a que la Institución Deportiva de La Libertad pueda mejorar sus procesos, de modo tal, que sea el punto de partida para una mejora continua que redunde en beneficio de los deportistas y sus resultados futuros.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados del Diagnóstico que motivaron el desarrollo del análisis estratégico de la presente investigación.

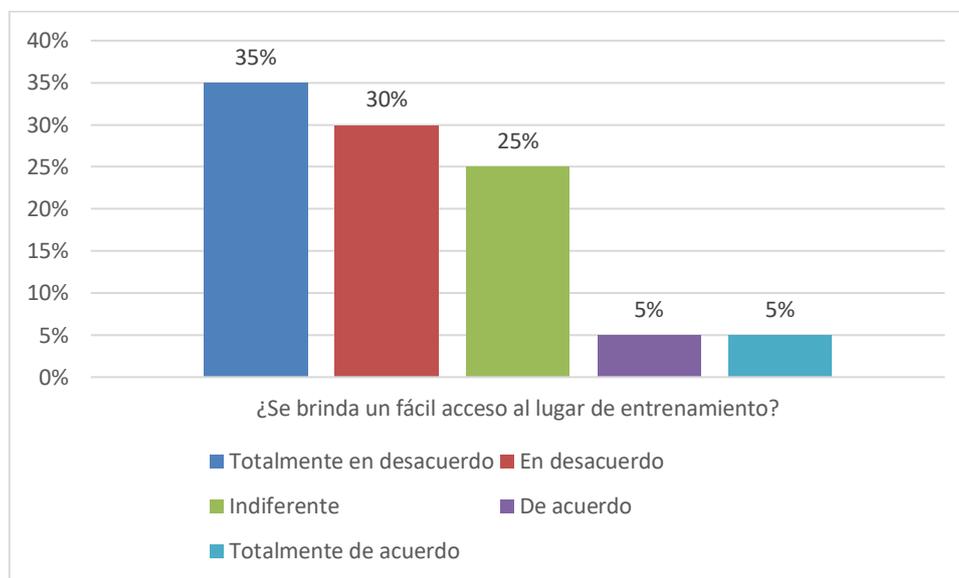


Figura 1. Facilidad de acceso al lugar de entrenamiento

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 1 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide la facilidad del acceso al lugar de entrenamiento en la que se aprecia que: Un 35% de los encuestados están Totalmente en desacuerdo, mientras que el 30% lo considera en Desacuerdo, el 25% se considera Indiferente, el 5% lo califica como De acuerdo y el 5% considera Totalmente De acuerdo

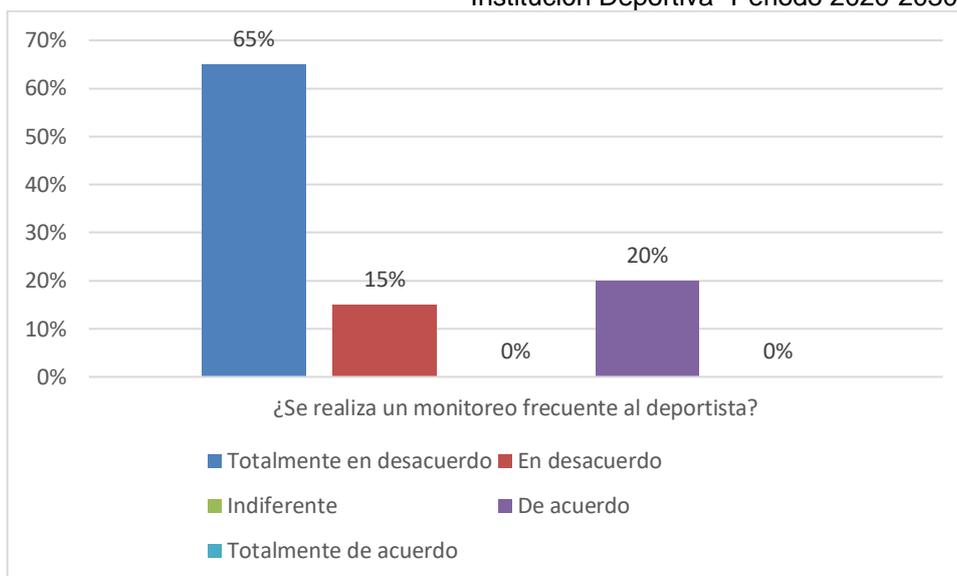


Figura 2. Monitoreo frecuente al deportista

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 2 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta acerca de que, si se realiza un monitoreo frecuente al deportista, obtuvo: Un 65% de los encuestados califican Totalmente en desacuerdo, mientras que el 15% lo considera “en Desacuerdo”, el 0% lo considera Indiferente, el 20% lo califica como De acuerdo y el 0% considera Totalmente De acuerdo

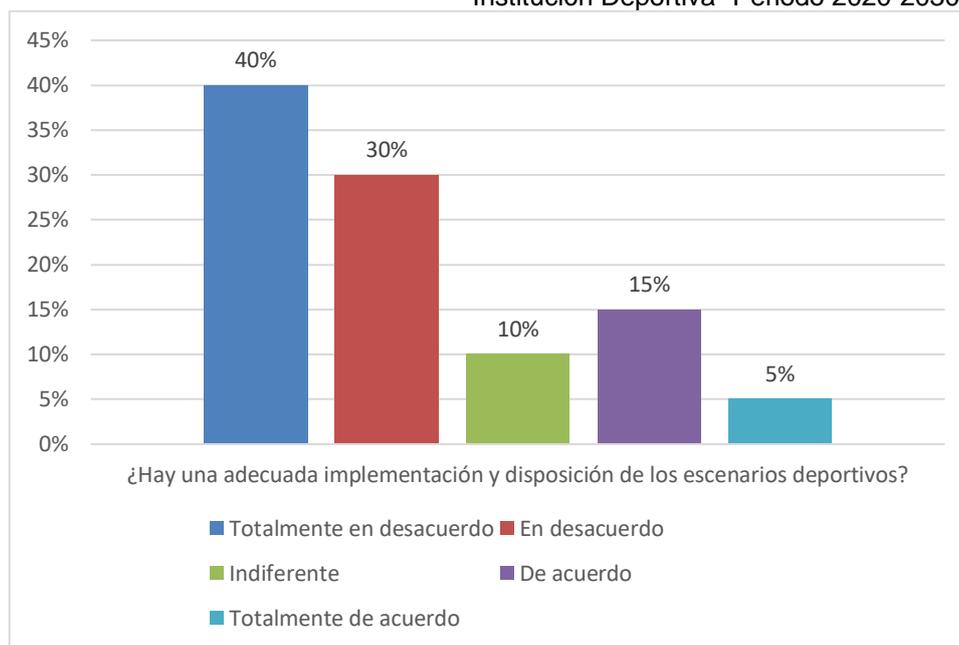


Figura 3. Implementación y disposición de escenarios deportivos

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 3 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta acerca de la adecuada implementación y disposición de los escenarios deportivos, en las que los entrevistados manifiestan: 40% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 30% lo considera “en Desacuerdo”, el 10% lo considera Indiferente, el 15% lo califica como De acuerdo y el 5% se considera Totalmente De acuerdo

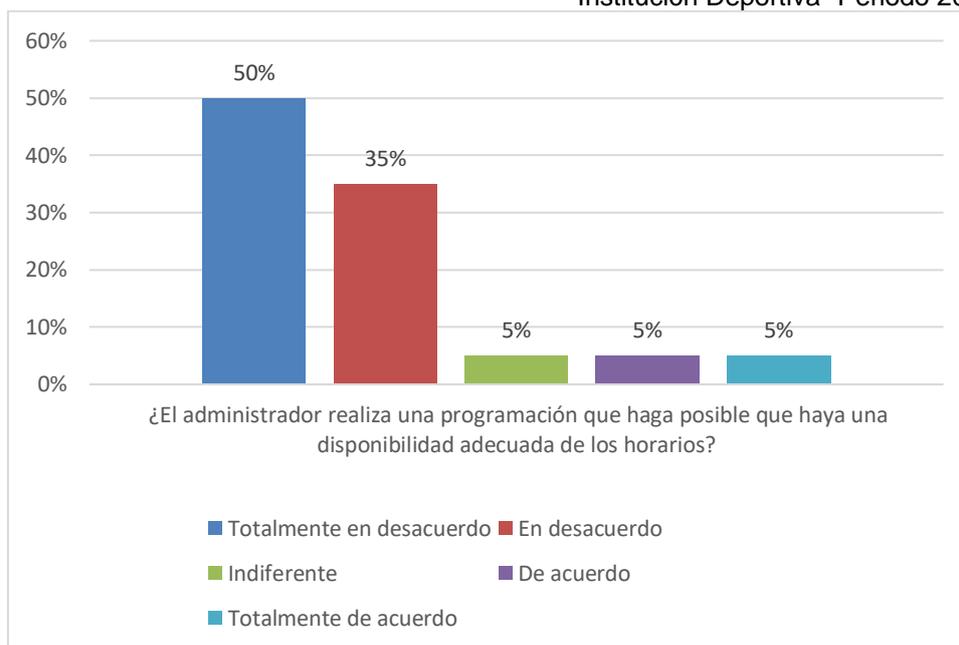


Figura 4. Administración, programación de horarios y disponibilidad

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 4 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si la administración programa adecuadamente los horarios y la disponibilidad, se obtuvo que: Un 50% de los encuestados están Totalmente en desacuerdo, mientras que el 35% se considera “en Desacuerdo”, el 5% se considera Indiferente, el 5% se califica De acuerdo y el 5% considera estar Totalmente De acuerdo

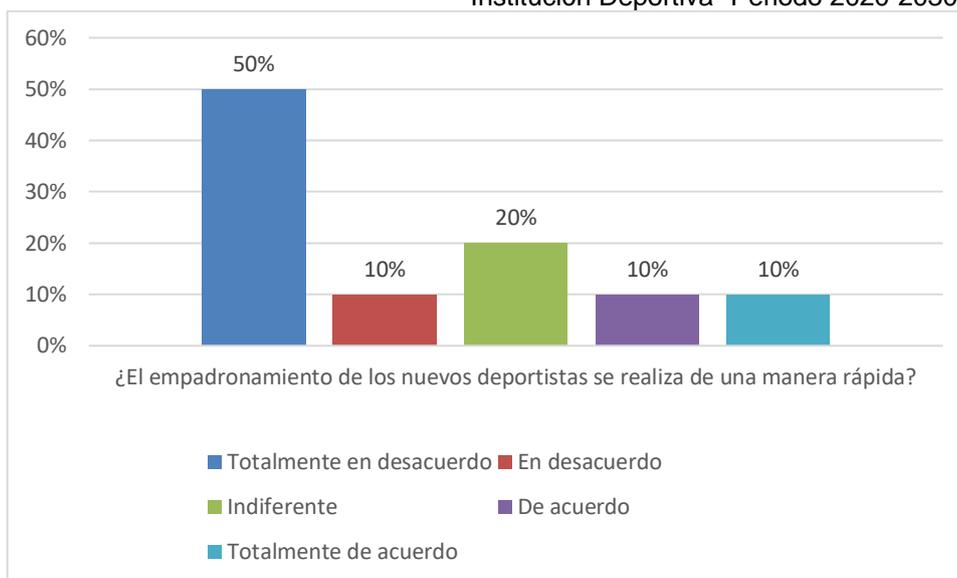


Figura 5. Celeridad en el empadronamiento de nuevos deportistas

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 5 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si existe celeridad en el empadronamiento de nuevos deportistas de modo que: Un 60% de los encuestados califican estar Totalmente en desacuerdo, mientras que el 25% se considera “en Desacuerdo”, el 15% se considera Indiferente, el 0% lo califica como De acuerdo y el 0% se considera Totalmente De acuerdo

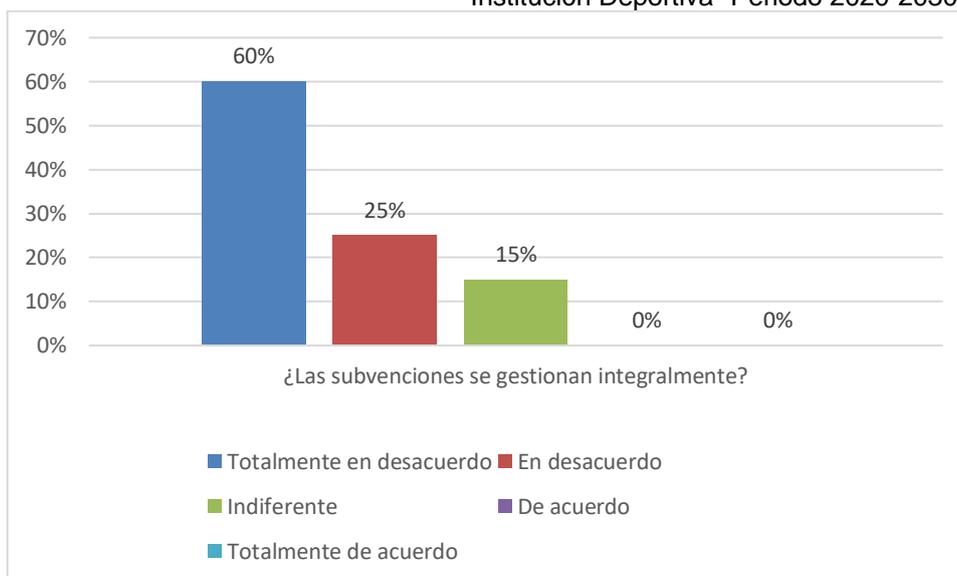


Figura 6. Gestión integral de las subvenciones

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 6 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si las subvenciones son gestionadas integralmente, obteniendo que: Un 60% de los encuestados califican estar Totalmente en desacuerdo, mientras que el 25% se considera “en Desacuerdo”, el 15% se considera Indiferente, el 0% lo califica como De acuerdo y el 0% se considera Totalmente De acuerdo

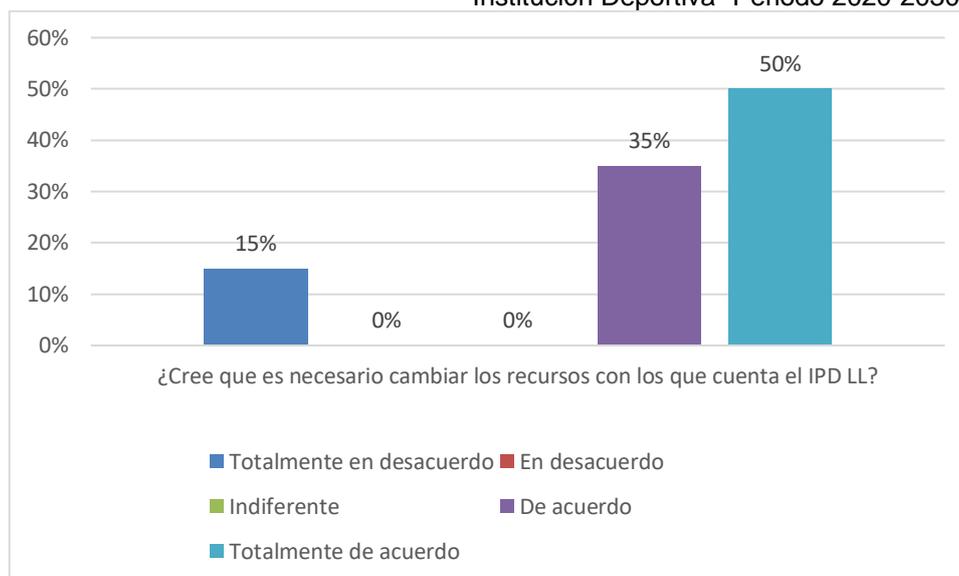


Figura 7. Necesidad de cambio de los recursos de una institución deportiva LL

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 7 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide la Necesidad de cambio de los recursos de una institución deportiva LL de modo que se obtuvo: Un 15% de los encuestados califican estar Totalmente en desacuerdo, mientras que el 0% se considera “en Desacuerdo”, el 0% se considera Indiferente, el 35% se califica De acuerdo y el 50% se considera Totalmente De acuerdo

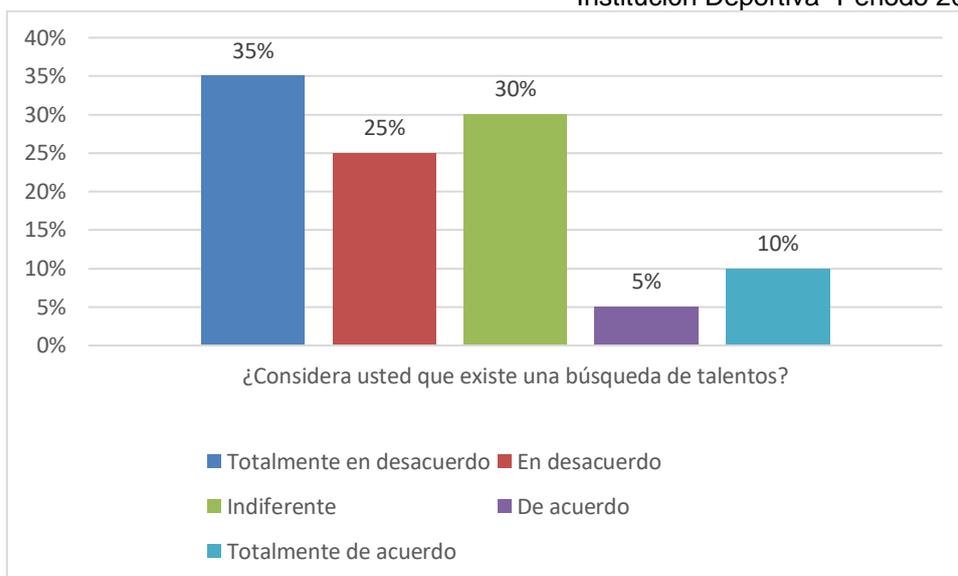


Figura 8. Búsqueda de Talentos en Una Institución Deportiva

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 8 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si los entrevistados consideran que existe una adecuada Búsqueda de Talentos en Una Institución Deportiva, De modo que: Un 35% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 25% lo considera “en Desacuerdo”, el 30% lo considera Indiferente, el 5% lo califica como De acuerdo y el 10% considera Totalmente De acuerdo

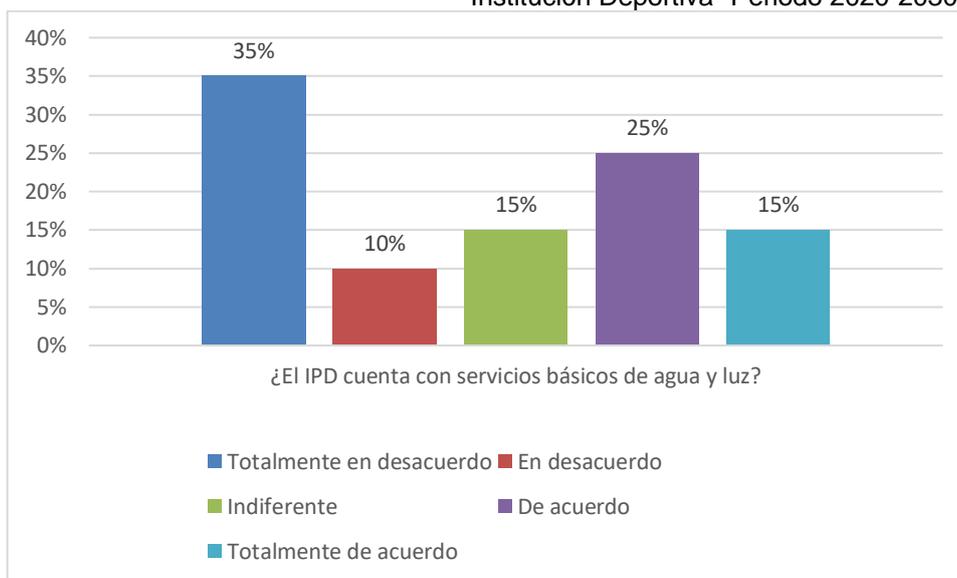


Figura 9. Servicios básicos en Una Institución Deportiva

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 9 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide la percepción acerca de los Servicios básicos en Una Institución Deportiva , arroja que: Un 35% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 10% se considera “en Desacuerdo”, el 15% se considera Indiferente, el 25% se califica De acuerdo y el 15% considera Totalmente De acuerdo

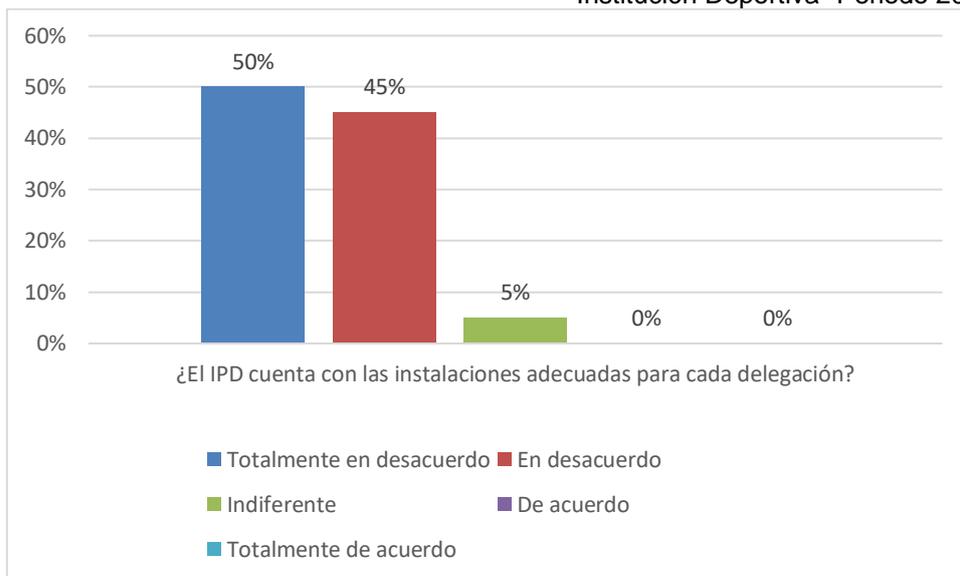


Figura 10. Instalaciones adecuadas para cada delegación en Una Institución Deportiva

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 10 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si Instalaciones adecuadas para cada delegación en Una Institución Deportiva , obteniendo que: Un 50% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 45% se considera “en Desacuerdo”, el 5% lo considera Indiferente, el 0% lo califica como De acuerdo y el 0% considera Totalmente De acuerdo

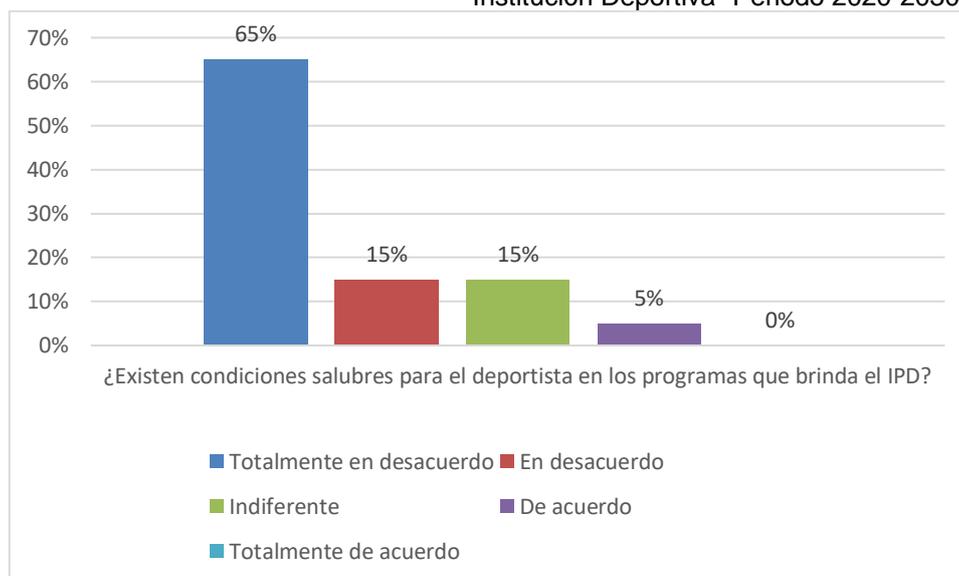


Figura 11. Condiciones salubres para deportistas en los programas de una institución deportiva LL

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 11 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide la percepción acerca de las Condiciones salubres para deportistas en los programas de una institución deportiva LL, la que obtuvo: Un 65% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 15% lo considera “en Desacuerdo”, el 15% lo considera Indiferente, el 5% lo califica como De acuerdo y el 0% considera Totalmente De acuerdo

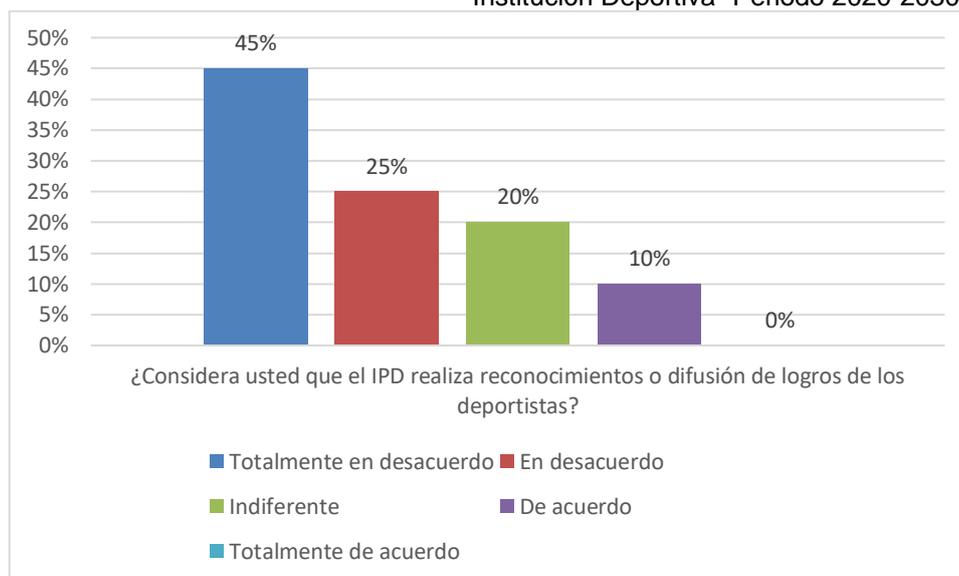


Figura 12. Difusión de logros de los deportistas por parte de una institución deportiva LL

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 12 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide la Difusión de logros de los deportistas por parte de una institución deportiva LL: Un 45% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 25% lo considera “en Desacuerdo”, el 20% lo considera Indiferente, el 10% lo califica como De acuerdo y el 0% considera Totalmente De acuerdo

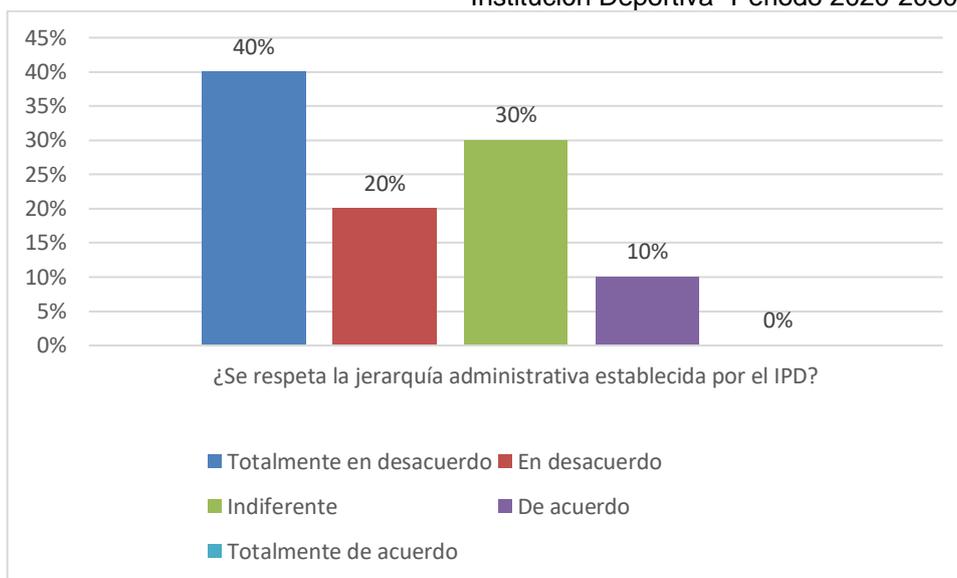


Figura 13. Respeto a la jerarquía administrativa en Una Institución Deportiva

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 13 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si existe Respeto a la jerarquía administrativa en Una Institución Deportiva: Un 40% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 20% lo considera “en Desacuerdo”, el 30% lo considera Indiferente, el 10% lo califica como De acuerdo y el 0% considera Totalmente De acuerdo.

Para poder clarificar este diagnóstico, se procedió a evaluar por cada dimensión, con lo que se obtuvo el siguiente resultado

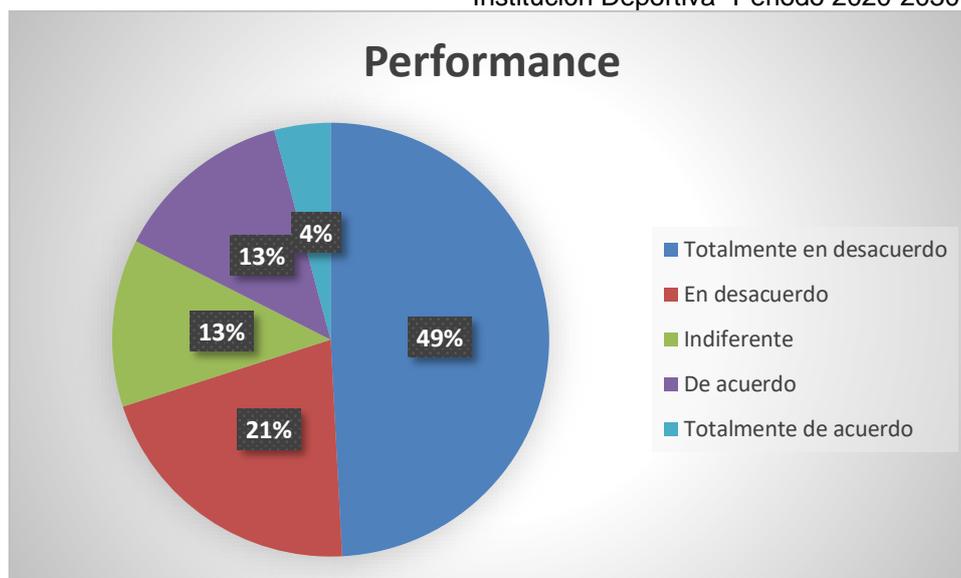


Figura 14. Dimensión: Performance

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 14 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Pregunta que mide si en promedio la percepción acerca de la Performance en ID LL (si están de acuerdo): Un 49% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 21% lo considera “en Desacuerdo”, el 13% se considera Indiferente, el 13% lo califica como De acuerdo y el 4% considera Totalmente De acuerdo

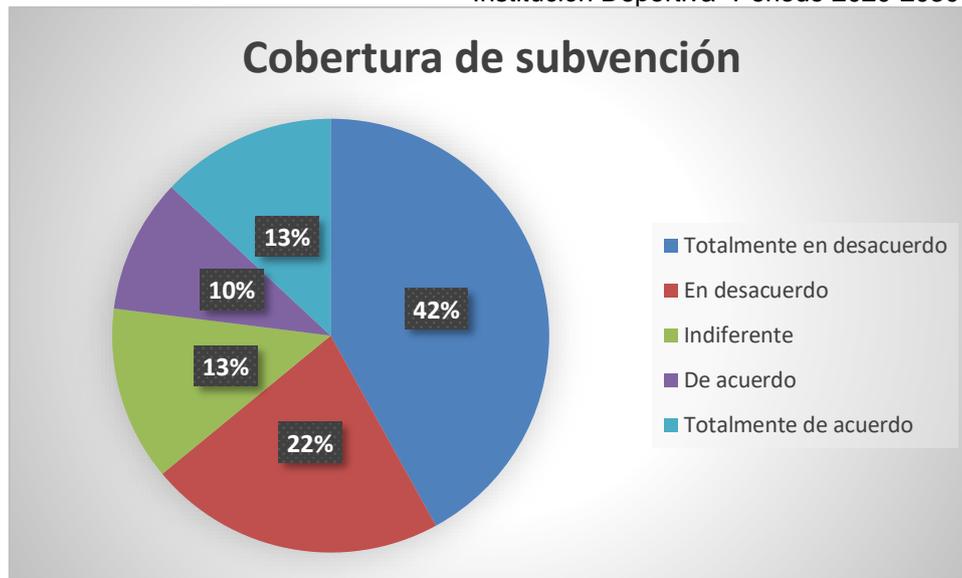


Figura 15. Dimensión: Cobertura de la subvención en ID LL

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 15 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Dimensión que mide si La percepción acerca de si están de acuerdo con la Cobertura de la subvención otorgada por el ID LL: Un 42% de los encuestados califican estar Totalmente en desacuerdo, mientras que el 22% lo considera “en Desacuerdo”, el 13% lo considera Indiferente, el 10% lo califica como De acuerdo y el 13% considera Totalmente De acuerdo

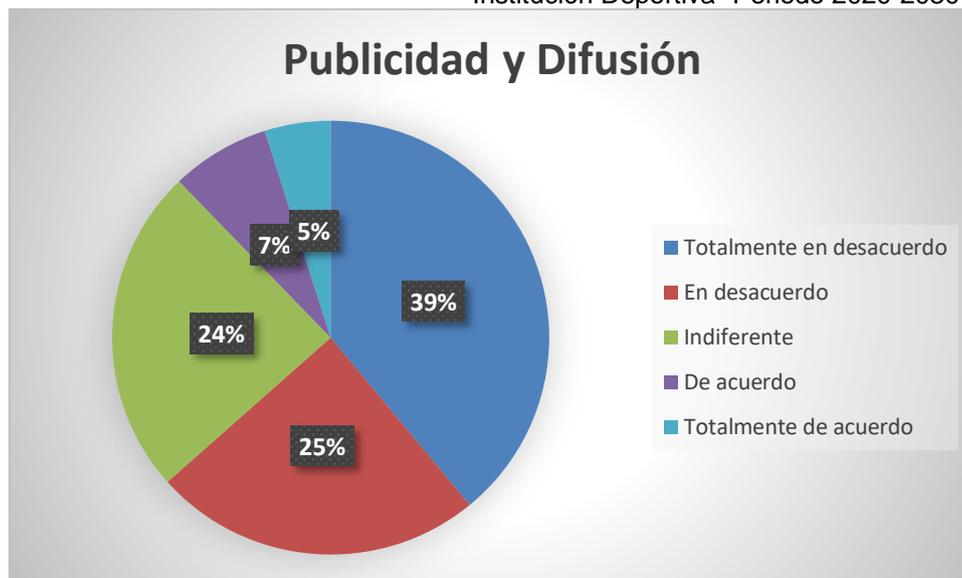


Figura 16. Dimensión: Publicidad y Difusión en ID LL

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=20 personas)

Descripción:

En la Figura 16 se observa los siguientes resultados obtenidos para la Dimensión que mide si es adecuada la Publicidad y difusión en la ID LL: Un 39% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, mientras que el 25% lo considera “en Desacuerdo”, el 24% lo considera Indiferente, el 7% lo califica como De acuerdo y el 5% considera Totalmente De acuerdo

Respecto al análisis estratégico Interno y Externo de una institución deportiva (FODA) con énfasis en los procesos actuales

Se tuvo

Tabla 2:

Análisis de Generación de Valor (Cadena de Valor)

	<i>Procesamiento Básico</i>	<i>Información/Registro Clave</i>
Actividades Principales:		
1. <i>Logística de Entrada</i>	Manejo interno de materiales Recojo y entrega de partes Inspección interna	Manuales de procedimientos
2. <i>Operaciones</i>	Diseño de componentes Materiales Procedimientos de prueba	Documentación complementaria
3. <i>Marketing y Ventas</i>	Publicidad Promoción	Notas informativas Briefing creativo
4. <i>Logística de Salida</i>	Procesamiento de solicitudes. Desembolsos	Información de Soporte
Actividades Secundarias		
1. <i>Infraestructura</i>		
2. <i>Contabilidad y Finanzas</i>	Llevar los registros contables de las transacciones. Preparar EEEF.	Libros Contables Estados Financieros
3. <i>Recursos Humanos</i>	Generar las planillas de personal extra.	Boleta de pago
4. <i>Abastecimiento</i>	Generación de OC para el fabricante.	Orden de Compra

Actividades primarias:

- **Logística de entrada**

Adecuado manejo de los materiales para implementar la propuesta

- **Operaciones**

Consideramos en este punto a las actividades de supervisión tanto de la calidad del sistema informático a implementar como en la supervisión de las operaciones de créditos, asegurando la cobertura del mercado.

De acuerdo a nuestra estrategia de Push, los supervisores de créditos asegurarán la prestación correcta del servicio de control de desembolsos de créditos.

- **Marketing y Ventas**

Desde nuestro local de I.D. La Libertad también se realizarán las operaciones de difusión y gestión de marketing.

- **Logística de Salida**

I.D. La Libertad proporcionará los medios.

Actividades Secundarias

En las actividades secundarias tenemos:

- **La infraestructura:**

Cuando hablamos de infraestructura nos referimos a servicios comunes para el negocio como contabilidad y finanzas y el área legal. Ambos se encuentran presentes en I.D. La Libertad

- **Abastecimiento:**

La solicitud de productos a los proveedores del sistema se realizará con 2 semanas de anticipación a través de la emisión de una orden de compra donde se mencionarán además de la cantidad y precio, la fecha de entrega y los términos de pago.

Luego de la implementación, la planificación de las cantidades de solicitudes y desembolsos en I.D. La Libertad viene determinada por la necesidad del mercado y de acuerdo a nuestra capacidad operativa de atención (en virtud a líneas de financiamiento)

- **Desarrollo Tecnológico:**

La I&D en el servicio a ofrecer es crucial en nuestro modelo de análisis debido a que uno de nuestros factores claves del éxito del programa es la innovación.

- **Recursos Humanos:**

El Know How del personal es un determinante del éxito del negocio, dependemos de nuestro personal para sacar adelante la empresa y agregan valor en cada una de sus labores asignadas, por lo que se hace necesario que estén bien capacitados e incentivados para realizar su labor.

1.1. FODA

Oportunidades

O1: Políticas de Apoyo al deporte como medida para combatir la delincuencia juvenil

O2: Mejoras de las instalaciones, luego de los Juegos Panamericanos Lima 2019

O3: Incremento del poder adquisitivo en los últimos años

O4: Maduración de una institución deportiva como ente rector del deporte peruano

Amenazas

A1: Alta dependencia Política de la asignación Presupuestal del MEF

A2: Crisis internacional que afecta crecimiento del país

A3: Cambio de Gobierno podría generar pérdida de apoyo a la difusión del Deporte, priorizando otras actividades

A4: Conformismo de los deportistas subvencionados

A5: Disminución presupuestal ante escenario económico adverso

A6: Incumplimientos de pagos a proveedores de servicios durante la realización de eventos pasados

Fortalezas

F1: Institución reconocida en todo el país

F2: Integración de servicios con otras entidades estatales como el Banco de la Nación.

F3: Experiencia en el manejo de subvenciones, puede desarrollar manejo de créditos

F4: aumento sostenido de presupuesto

Debilidades

D1: Desconocimiento de marcas deportivas internacionales en nuevos atletas

D2: Exigencias de seguridad web

D3: Deficiencias en el control y seguimiento de subvenciones

Mismas que generaron el siguiente cruce de estrategias:

Estrategias Fo

F1O3 Mayor cobertura nacional, utilizando la red de agencias del BN

F2O6 Creación e implementación del Sistema de créditos y seguimiento del deportista

F3O1 Personal que maneja subvenciones puede ser reasignado para implementar la propuesta

Estrategias Fa

F1A2 Mejora continua de procesos operativos de una institución deportiva

F3A3 Manejo de supervisores especializados para control de créditos

F3A5 Implementación de tecnología en zonas que no están cubiertas actualmente

Estrategias Do

D101 Servicio de información y monitoreo que permita identificar las marcas internacionales

D203 Establecer alianzas y/o acciones estratégicas que permitan generar una plataforma segura tecnológicamente robusta

D304: Brindar una Capacitación constante, mejora de condiciones laborales

Estrategias Da

D1A2 Una mayor difusión del nuevo programa

D2A3 Campañas de control de créditos y seguimientos sorpresivos a los deportistas

D3A5 Acceso a líneas de financiamiento internacional (BID, CAF, etc.)

Tabla 3:

FODA cruzado

Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Políticas de Apoyo al deporte como medida para combatir la delincuencia juvenil</p> <p>O2: Mejoras de las instalaciones, luego de</p>	<p>A1: Alta dependencia Política de la asignación Presupuestal del MEF</p> <p>A2: Crisis internacional que afecta crecimiento del país</p>

	<p>los Juegos Panamericanos Lima 2019</p> <p>O3: Incremento del poder adquisitivo en los últimos años</p> <p>O4: Maduración de una institución deportiva como ente rector del deporte Peruano</p>	<p>A3: Cambio de Gobierno podría generar pérdida de apoyo a la difusión del Deporte, priorizando otras actividades</p> <p>A4: Conformismo de los deportistas subvencionados</p> <p>A5: Disminución presupuestal ante escenario económico adverso</p> <p>A6: Incumplimientos de pagos a proveedores de servicios durante la realización de eventos pasados</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1: Institución reconocida en todo el país</p>	<p>F1O3 Mayor cobertura nacional, utilizando la red de agencias del BN</p>	<p>F1A2 Mejora continua de procesos operativos de una institución deportiva</p>

<p>F2: Integración de servicios con otras entidades estatales como el Banco de la Nación.</p> <p>F3: Experiencia en el manejo de subvenciones, puede desarrollar manejo de créditos</p> <p>F4: aumento sostenido de presupuesto</p>	<p>F2O6 Creación e implementación del Sistema de créditos y seguimiento del deportista</p> <p>F3O1 Personal que maneja subvenciones puede ser reasignado para implementar la propuesta</p>	<p>F3A3 Manejo de supervisores especializados para control de créditos</p> <p>F3A5 Implementación de tecnología en zonas que no están cubiertas actualmente</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>D1: Desconocimiento de marcas deportivas internacionales en nuevos atletas</p> <p>D2: Exigencias de seguridad web</p> <p>D3: Deficiencias en el control y seguimiento de subvenciones</p>	<p>D1O1 Servicio de información y monitoreo que permita identificar las marcas internacionales</p> <p>D2O3 Establecer alianzas y/o acciones estratégicas que permitan generar una plataforma segura tecnológicamente robusta</p>	<p>D1A2 Una mayor difusión del nuevo programa</p> <p>D2A3 Campañas de control de créditos y seguimientos sorpresivos a los deportistas</p> <p>D3A5 Acceso a líneas de financiamiento internacional (BID, CAF, etc)</p>

	<p>D3O4: Brindar una Capacitación constante, mejora de condiciones laborales</p>	
--	---	--

Tabla 4: Escenarios y Opciones Estratégicas

PRIORIDADES DE ACTUACIÓN	IMPACTO	BARRERAS E INCERTIDUMBRES
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y estímulo a cooperación entre deportistas calificados • Impulso activo de acuerdos entre I.D. La Libertad y las diferentes empresas locales. • Monitoreo continuo del 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio modal modesto a corto y medio plazo; efectos perceptibles sólo a largo plazo. • Necesidades de adaptación continua de los sistemas de subvenciones a las nuevas condiciones, progresivamente más exigentes: seguridad y control, eficiencia, compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia mayor al cambio: necesidad de mejorar los cauces de participación y diálogo. • Dificultades para integrarse en el nuevo modelo para los deportistas con mayores rigideces frente a la innovación. • Generación de expectativas locales desmesuradas sobre las oportunidades

sistema de
créditos
propuesto

- de desarrollo ligadas a la seguridad del sistema, descuidando las metas de competitividad y viceversa.

1.2. Matriz SEPTE

- **Factores Sociales**

La ubicación geográfica del país, le proporciona una ventaja comparativa en relación con otros países puesto que tiene salida al mar por el lado oeste. El Perú posee amplia dotación de recursos naturales tanto en pesca, minerales, hidrocarburos y disponibilidad de tierras con climas apropiados para el desarrollo agrícola.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población del Perú según estimaciones y proyecciones, al 30 de junio del 2019, el Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes; así lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (En adelante, INEI) en el Día Mundial de la Población. También, informó que en el año 2021 del Bicentenario de la Independencia tendrá una población de 33 millones 35 mil habitantes. Además, se prevé que en el año 2030 la población peruana bordeará los 35 millones 792 mil habitantes, en el año 2040, 38 millones 23 mil y a mediados del Siglo XXI de 39 millones 363 mil habitantes. De acuerdo con estos resultados las mujeres serán más que los hombres, registrándose un Índice de Masculinidad en el año 2019 de

98 hombres por cada 100 mujeres y en el año 2050 serán 97 hombres por cada 100 mujeres.

Factores Económicos

El año 2019 fue el peor de nuestra economía desde 2001, con excepción de 2009, cuando nos afectó la crisis mundial. El MEF proyecta que creceremos 4% en 2020 y el BCRP, 3.8%, ambos muy optimistas, como en años anteriores, considerando que nuestro crecimiento potencial tiene un tope de 3.5% que ha caído a lo largo de los años por falta de reformas. En este contexto, el Perú está tomando medidas para impulsar el consumo e inversión, las cuales, según el Ministerio de Economía, tendrán efectos notorios hacia la mitad del año y contribuirán a mejorar el clima para hacer negocios.

Inflación

Perú cerró el 2019 con una inflación anualizada de 1,90%, por debajo de la media del rango meta oficial, ante un alza de precios en los rubros de esparcimiento, alquiler de viviendas, combustibles y alimentos, dijo el miércoles el Gobierno.

La tasa de inflación anual es menor a la del 2,19% en el 2018, aunque superior al 1,36% del 2017 cuando el incremento del costo de vida fue la menor en ocho años. El rango meta de la inflación anualizada del Banco Central es de entre 1% y 3%. En diciembre, la inflación fue de un 0,21%, mayor al 0,18% de diciembre del año anterior, debido al incremento estacional en las tarifas de transporte por las fiestas de fin de año. La menor inflación anual ocurre mientras se espera que la economía del país minero crezca al menos un 2,2% en el 2019 -por debajo de la expansión de 4% en el 2018- ante la caída de la inversión pública local y desaceleración de la economía global.

Tipo de cambio

El dólar durante el 2019 se mantuvo estable, con una leve baja. Cerró en S/ 3,314, un retroceso de 1,63% respecto al 2018. Para el 2020, de acuerdo con los economistas consultados, la divisa norteamericana continuaría con la misma tendencia, aunque dependerá de la política que tome el gobierno de EEUU en materia económica. El cofundador de Rextie, Matías Maciel, sostiene que este nuevo año no habrá mayor movimiento en el tipo de cambio, por lo que el dólar llegaría a estar entre S/ 3,25 a S/ 3,35 para diciembre del 2020, aunque podría situarse entre S/ 3,35 y S/ 3,40. según las proyecciones del banco. Sin embargo, se espera que el BCR cuente con los mecanismos para manejar la situación.

El crecimiento económico debería recuperarse este año, gracias a una mayor demanda interna y un mejor desempeño del sector externo, dijeron los panelistas de FocusEconomics, que esperan una expansión de 3.4% del PBI peruano en el 2021.

“La economía local debería verse respaldada por condiciones monetarias y fiscales más flexibles, en tanto el gasto del consumidor también se beneficiaría de presiones contenidas en los precios y las continuas ganancias en el empleo. Dicho esto, la incertidumbre política podría disuadir la inversión, nublando las perspectivas”, explicó la entidad.

El crecimiento económico probablemente se enfrió un poco en el cuarto trimestre del 2019, luego de acelerarse en el tercer trimestre gracias a un consumo público

y privado más fuerte en medio de una creación sostenida de empleos y un sólido crecimiento crediticio. En octubre-noviembre, la expansión de la actividad económica se desaceleró y el sector externo continuó mostrando debilidad. Con un ojo puesto en las elecciones de este mes y en un intento por estimular el crecimiento a través de la inversión pública, el Gobierno peruano aprobó un decreto de urgencia a fines de diciembre para extender el plazo para reducir el déficit fiscal del país a 1% del PBI desde el 2021 hasta el 2024.

El 14 de enero, el Tribunal Constitucional dictaminó que la decisión del presidente Martín Vizcarra de disolver el Congreso y convocar elecciones parlamentarias anticipadas este 26 de enero fue constitucional, “una clara victoria para el presidente”, dijeron los analistas. La inflación se mantuvo sin cambios en 1.9% de noviembre a diciembre, permaneciendo así por debajo del punto medio del rango objetivo del Banco Central de Reserva (BCR). En el futuro, las presiones de los precios seguirán siendo moderadas, mientras que una evolución de la demanda interna más débil de lo esperado debido a la incertidumbre política plantea riesgos a la baja.

- **Factor Político, Legal y Gubernamental**

Se refiere a como las decisiones o la ideología del Gobierno incide sobre la actividad empresarial. Es muy importante tener en cuenta que las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos, cambian con presiones y demandas internas, así como por situaciones internacionales. Las decisiones impulsadas por el gobierno y por los legisladores afectan prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida nacional. Esto tiene que ver con la confianza y

formación de expectativas de cada agente del mercado. Grandes cambios políticos generan incertidumbre y con ello se limitan las oportunidades de generar proyectos de inversión.

Participación del Gobierno Peruano

El reconocido economista Carlos Adrianzén aseguró que la economía peruana no mejorara si es que el gobierno no toma decisiones para superar una serie de trabas burocráticas, principal obstáculo para los inversores nacionales y la viabilidad de los proyectos de inversión de gran envergadura. Afirma que el gobierno debe hacer todo lo posible para que las regiones no traben las inversiones.

- **Factor Tecnológico**

La rapidez del cambio tecnológico o como el proyecto puede adaptarse a su cambio, puede constituirse en una ventaja o amenaza para el proyecto (obsolescencia, alto nivel de inversión, incertidumbre, competencia).

- **Factor Ecológico**

Actualmente existe una rigurosos ley medio ambiental, que condiciona y limita (tipo de proyecto, volumen de residuos y emisiones y zonas geográficas) la ejecución de ciertos proyectos, debido al impacto ambiental que ellos podrían causar. Todo proyecto que afecte o vaya a afectar al medio ambiente debe contar con un estudio de impacto ambiental (EIA).El EIA deberá determinar los efectos directos e indirectos de los proyectos en los siguientes elementos: el ser humano, la fauna, la flora, el suelo, el aire, el clima, el paisaje, los bienes materiales y el patrimonio cultura, así como la interacción entre estos elementos.

1.3. Matriz EFE

Tabla 5:

Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			1.64
· Políticas de Apoyo al deporte como medida para combatir la delincuencia juvenil	0.20	4	0.8
· Otorgamiento de Sede de los Juegos Panamericanos Lima 2019	0.28	2	0.56
· Incremento del poder adquisitivo en los últimos años	0.09	2	0.18
· Maduración de una institución deportiva como ente rector del deporte Peruano	0.05	2	0.1
<i>Amenazas</i>			1.16
· Alta dependencia Política de la asignación Presupuestal del MEF	0.1	4	0.4
· Crisis internacional que afecta crecimiento del país	0.04	2	0.08
· Cambio de Gobierno podría generar pérdida de apoyo a la difusión del Deporte, priorizando otras actividades	0.07	2	0.14
· Conformismo de los deportistas subvencionados	0.02	4	0.08
· Disminución presupuestal ante escenario económico adverso	0.14	3	0.42
· Incumplimientos de pagos a proveedores de servicios durante la realización de eventos pasados	0.01	4	0.04
TOTAL	1.00		2.80

Fuente y Elaboración: Propia

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.64 y de las amenazas es 1.16, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

1.4. Matriz EFI

Tabla 6:

Matriz EFI

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Fortalezas</i>			2.09
· Institución reconocida en todo el país	0.18	3	0.54
· Integración de servicios con otras entidades estatales como el Banco de la Nación es posible	0.24	2	0.48
· Experiencia en el manejo de subvenciones, puede desarrollar manejo de créditos	0.20	4	0.8
· aumento sostenido de presupuesto	0.09	3	0.27
			0
<i>Debilidades</i>			0.63
· Desconocimiento de marcas deportivas internacionales en nuevos atletas	0.05	3	0.15
· Exigencias de seguridad web	0.10	2	0.2
· Deficiencias en el control y seguimiento de subvenciones	0.14	2	0.28
			0
TOTAL	1.00		2.72

Fuente y Elaboración: Propia

Luego de Analizar la Matriz EFI, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que se está revisando, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.09 contra 0.63 de las debilidades.

1.5. AMOFHIT

Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación de la empresa basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son:

- Administración / gerencia (A)- Cuenta con experiencia
- Marketing y ventas (V) – Se requiere aumentar el presupuesto para generar una mayor difusión que incremente el número de deportistas calificados
- Operaciones/ Producción y Logística (O)- Se cuenta con la experiencia del BN
- Finanzas / Contabilidad (F) - responsables del control financiero
- Recursos Humanos (H)- capacitados para enfrentar el nuevo programa
- Sistema de información y comunicaciones (I). automatizado
- Tecnología e investigación & desarrollo (T) – basada en creación de sistemas informáticos y plataformas con acceso web

1.6. Matriz PEYEA

Tabla 7:

Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)	Calif	Fortaleza de la industria (FI)	Calif
TIR	5	Potencial de crecimiento	5
Apalancamiento	4	Potencial de utilidades	3
Liquidez	5	Estabilidad financiera	4
Capital de trabajo	3	Conocimientos tecnológicos	3
Flujo de caja	2	Utilización de recursos	3
Facilidad de calidad del mercado	4	Intensidad de capital	2
Riesgo que implica el negocio.	3	Facilidad de entrada al mercado	3
		Productividad	4
		Capacidad de utilización de capital	2
TOTAL	3.714	TOTAL	3.222
	3		2
Ventaja competitiva (VC)	Calif	Estabilidad del ambiente (EE)	Calif
Participación en el mercado	-2	Cambios Tecnológicos.	-2
Calidad del producto o proceso	-5	Tasa de Inflación.	-3
Ciclo de vida del producto	-3	Variabilidad de la Demanda	-3
Lealtad del consumidor	-3	Rango de precio de producto	-3
Utilización de la capacidad de competencia	-3	Barrera para entrar al mercado	-4

Conocimientos Tecnológicos	-5	Presión Competitiva	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-5	Elasticidad precio de la demanda	-2
TOTAL	-3.7143	TOTAL	-2.7143

VC+FI	-0.4920635
FF+EA	1

Entonces:

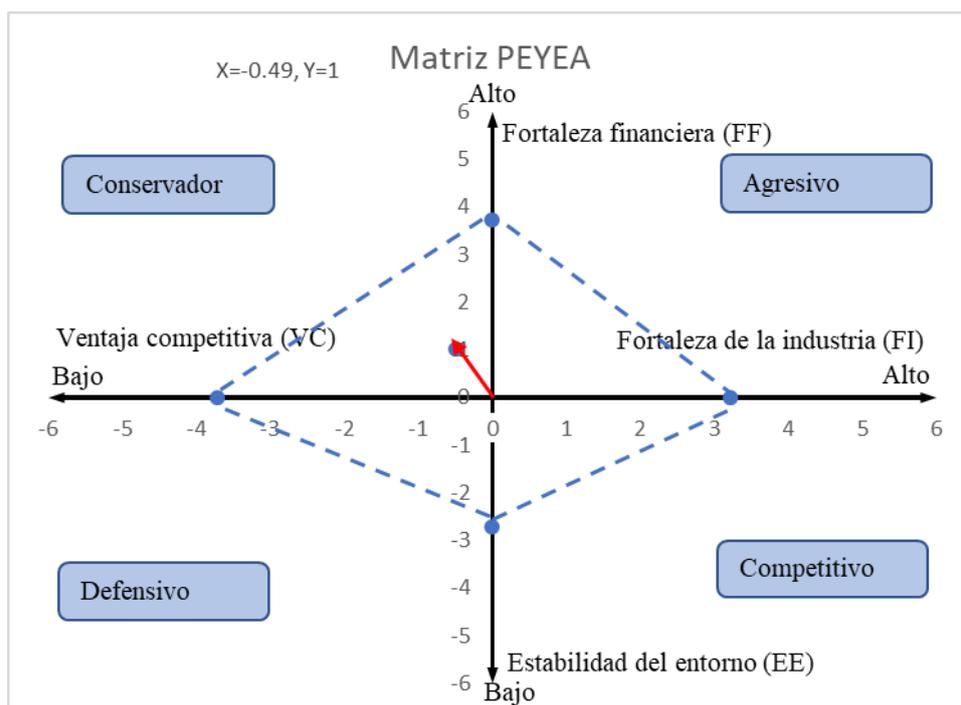


Figura 17. Matriz Peyea, Fuente elaboración propia

De acuerdo a la posición en los cuadrantes, se ha definido el tipo de estrategia que se implementará. Para este caso se determinó:

- Cuadrante Conservador:

Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la institución y evitar riesgos excesivos. Para ello se recomienda estrategias como: Difusión y desarrollo de mercado (ampliar cobertura), el desarrollo de productos (mejorar condiciones) y la diversificación concéntrica (Mejora de procesos).

1.7. Cuadro de Mando Integral

El procedimiento para instalar el nuevo sistema MEJORA CONTÍNUA en la I.D. La Libertad Trujillo comprende dos fases, las que se describen a continuación:

- **FASE I o de análisis estratégico**

Inicia con la definición de la Misión de una institución deportiva LA LIBERTAD: “Somos el ente Rector del Sistema Deportivo Regional; promotor, facilitador y articulador del desarrollo del deporte en el país, a través de una organización eficiente con vocación de servicio”.

Continúa con la Visión de una institución deportiva LA LIBERTAD: “Que la Sociedad Liberteña sea líder a nivel nacional en el Deporte Competitivo y la práctica masiva del deporte”.

Y se traza los siguientes Principios:

1. Respeto: Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
2. Probidad: Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
3. Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
4. Idoneidad: Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El

servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

5. Veracidad: Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
6. Lealtad y obediencia: Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúna las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiesta, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de la institución.
7. Justicia y Equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con la institución, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
8. Lealtad al Estado de Derecho: El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.
9. Un ideal en común: El Desarrollo y Promoción del Deporte: Actúa buscando el desarrollo y promoción del deporte como un factor importante para la mejora de la salud, renovación y desarrollo de las potencialidades físicas y mentales del ser humano.

Tabla 8:

Políticas

Políticas	Líneas Estratégicas Básicas
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades y demandas de los usuarios. • Conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos. • Rendir cuentas.
Trasparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la comunicación y la información externa acorde con el objetivo social de la organización.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de forma integral • Gestión a base de datos • Gestión por competencias • Desarrollar la autonomía responsable y el trabajo colaborativo entre el personal de la empresa. • Crear una red de intercambio y aprendizaje empresarial.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema integrado de administración financiera práctico y ágil que ofrezca resultados y acometa las infraestructuras comprometidas.

Fuente y Elaboración: Propia

- **Fase II o de Objetivos Estratégicos, Indicadores y Perspectivas**

Las que se sintetizan en los siguientes cuadros y mapa estratégico:

Tabla 9:

Objetivos Estratégicos

Líneas Estratégicas Básicas	Objetivos Estratégicos
1. Conocer las necesidades y demandas de los usuarios.	1.1 Utilizar en la gestión las necesidades y demandas encontradas
2. Conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos.	2.1 Lograr un nivel de satisfacción excelente 2.2 Utilizar en la gestión los resultados de las encuestas y entrevistas.
3 Rendir cuentas.	3.1 Reportes financieros 3.2 Mejor los niveles de asignación.
4 Gestionar la comunicación y la	4.1 Que todas las partes interesadas perciban que el sistema adoptado es transparente.

información externa acorde con el objetivo social de la organización.	
5 Gestionar de forma integral	5.1 Trabajar alineadamente con la misión y visión.
6 Gestión a base de datos	6.1 Analizar los datos cada vez que se requiera
7 Gestión por competencias	7.1 Definir e implantar un sistema de liderazgo 7.2 Mantener un nivel de motivación alto para el personal y los colaboradores.

Fuente y Elaboración: Propia

Tabla 10:

Indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores
1. Utilizar en la gestión las necesidades y demandas encontradas	1.1 Número de procesos rediseñados en base a dichas demandas.
2. Lograr un nivel de satisfacción excelente	2.1 Número de quejas recibidas 2.2 Puntuación de satisfacción
3. Utilizar en la gestión los resultados de las encuestas y entrevistas.	3.1 Número de procesos rediseñados en base a los resultados de la encuesta.
4. Reportes financieros	4.1 Total de ingresos por recursos directamente recaudados 4.2 Total del presupuesto ejecutado
5. Mejorar los niveles de cobrabilidad	5.1 Porcentaje de pagos a tiempo
6. Que todas las partes interesadas perciban que el sistema adoptado es transparente.	6.1 Elaboración de Manuales de uso y operación (si/no)
7. Trabajar alineadamente con la misión y visión.	7.1 Procesos clave documentados
8. Analizar los datos cada vez que se requiera	8.1 Número de propuestas de mejora semestrales ejecutas
9. Definir e implantar un sistema de liderazgo	9.1 Establecimiento de objetivos y compromisos.
10. Mantener un nivel de motivación alto para el personal y los colaboradores.	10.1 Número de reconocimientos e incentivos realizados.

Fuente y Elaboración: Propia

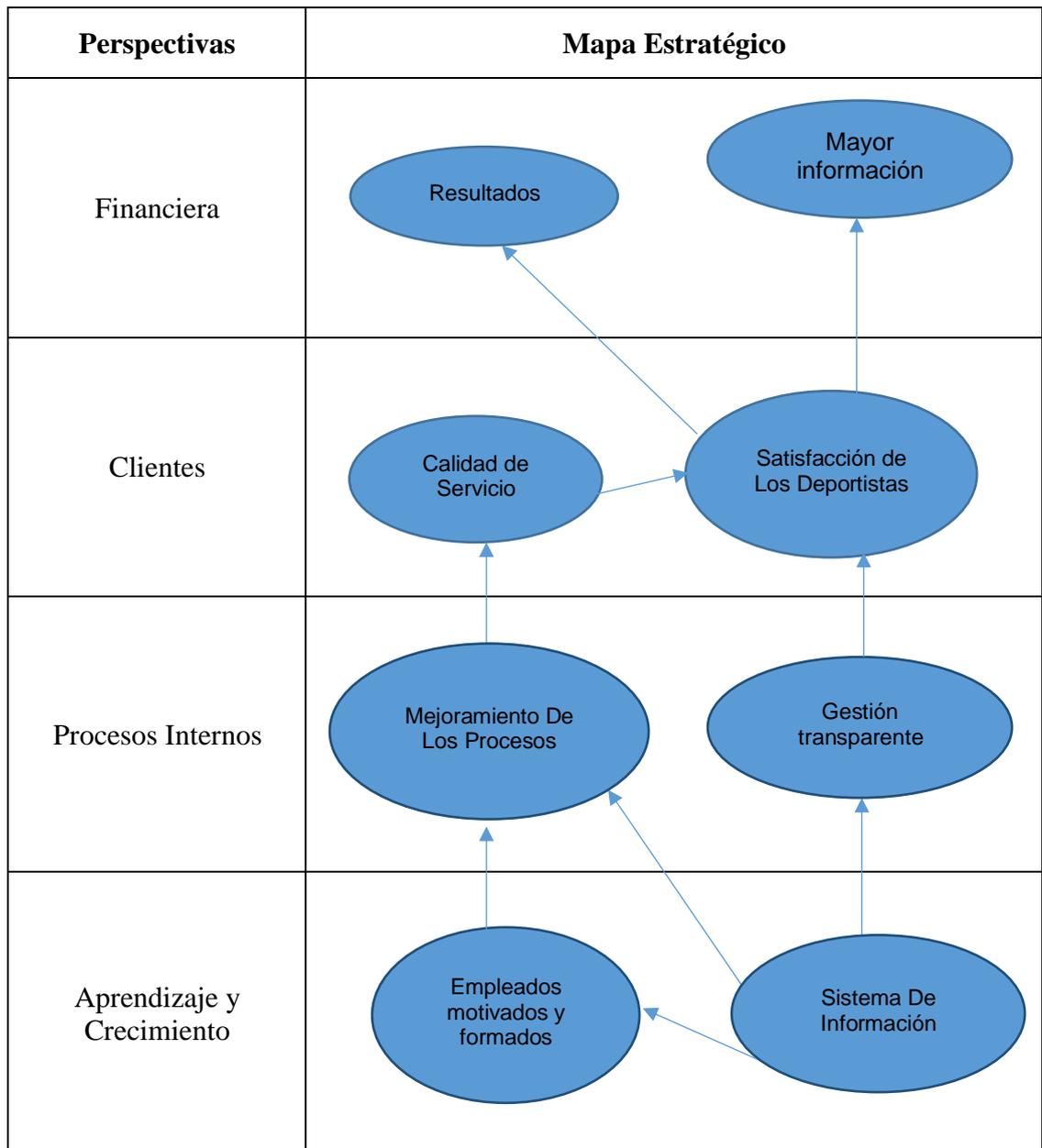


Figura 18. Mapa Estratégico, Fuente elaboración propia

Fuente y Elaboración: Propia

Luego se deben establecer las metas e iniciativas para los indicadores de gestión, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 11:
Metas e iniciativas para los indicadores de Gestión

Perspectiva	Indicador	Metas	Iniciativas
	Ingresos	Recaudación Directa	Proyección de Ingresos “real”
Financiera	Porcentaje de pagos oportunos a proveedores	Ejecución de acuerdo al plan Anual de Contrataciones	Orientación al proveedor de los procesos de atención
Clientes	Número de quejas recibidas	Minimizar quejas	Aumento de la satisfacción al usuario
	Puntuación de satisfacción	Aumentar la satisfacción	Comunicar a los usuarios las mejoras en la atención
	Número de procesos rediseñados en base a dichas demandas.	Mejorar la atención e información	Orientación al usuario de los procesos de atención
Procesos Internos	Número de procesos rediseñados en base a los resultados de la encuesta.	Mejorar el manejo de información del gasto	Capacitar a los usuarios del sistema sobre las ventajas de su uso
	Elaboración de manuales de uso y operación (si/no)	Mejorar la calidad de Información	Difusión de la mejora continua como herramienta de mejora del SIAF-SP y BSC para los usuarios del sistema
	Procesos clave documentados	Mejorar procesos	Rediseño del mapa de procesos
	Número de propuestas de mejora semestrales, y/o mensuales ejecutadas	Mejorar Control Interno previo y posterior	Medición de la eficiencia de las mejoras en tiempo real
Aprendizaje y crecimiento	Establecimiento de objetivos y compromisos.	Mejorar el nivel de conocimientos y manejo de la mejora continua	Difusión de la mejora continua como herramienta de mejora del SIAF-SP y BSC en toda la entidad

Número de reconocimientos e incentivos. Mejorar el nivel de clima laboral y fomentar integración de áreas Programa de reconocimientos

Fuente y Elaboración: Propia

Finalmente se establecen los responsables para los indicadores, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 12:

Responsables para los indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR	RESPONSABLE
Financiera	Ingresos	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
	Porcentaje de pagos oportunos	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
Clientes	Número de quejas recibidas	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
	Puntuación de satisfacción	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
Procesos internos	Número de procesos rediseñados en base a dichas demandas.	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
	Número de procesos rediseñados en base a los resultados de la encuesta.	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
	Elaboración de manuales de uso y operación (si/no)	Jefes de área y operadores del sistema
	Procesos clave documentados	Operadores del sistema
	Número de propuestas de mejora semestrales ejecutas	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.

Aprendizaje y crecimiento	Establecimiento de objetivos y compromisos.	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.
	Número de reconocimientos e incentivos realizados.	Comité de gerencia, jefes de unidad, jefes de área.

Fuente y Elaboración: Propia

Tabla 13:

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Factores determinantes de éxito	Estrategias alternativas							
	Creación e implementación del Sistema de créditos.		Establecer alianzas y/o acciones estratégicas que permitan generar una plataforma segura tecnológicamente robusta		Campañas de control de créditos y seguimientos sorpresivos a los deportistas			
FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	
<i>Oportunidades</i>								
Políticas de Apoyo al deporte como medida para combatir la delincuencia juvenil	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4	
Participación luego de los Juegos Panamericanos Lima 2019	0.28	1	0.28	3	0.84	1	0.28	
Incremento del poder adquisitivo en los últimos años	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	
Maduración de una institución deportiva como ente rector del deporte peruano	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
<i>Amenazas</i>								
Alta dependencia Política de la asignación Presupuestal del MEF	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	
Crisis internacional que afecta crecimiento del país	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
Cambio de Gobierno podría generar pérdida de apoyo a la difusión del Deporte, priorizando otras actividades	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	
Conformismo de los deportistas subvencionados	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	
Disminución presupuestal ante escenario económico adverso	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	
Incumplimientos de pagos a proveedores de servicios durante la realización de eventos pasados	0.01	2	0.02	3	0.03	4	0.04	
FACTORES INTERNOS								
<i>Fortalezas</i>								
Institución reconocida en todo el país	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	
Integración de servicios con otras entidades estatales como el Banco de la Nación es posible	0.24	4	0.96	3	0.72	4	0.96	

Experiencia en el manejo de subvenciones, puede desarrollar manejo de créditos	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Aumento sostenido de presupuesto	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
<i>Debilidades</i>							
Desconocimiento de marcas deportivas internacionales en nuevos atletas	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Exigencias de seguridad web	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
Deficiencias en el control y seguimiento de subvenciones	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
TOTAL	2		5.35		5.28		5.46

Fuente y Elaboración: Propia

Luego de ponderar las estrategias, los resultados totales han sido llevados a una comparación numérica, donde los valores más altos equivalen a las estrategias más efectivas para alcanzar los objetivos trazados.

Por tanto, se señala que la estrategia más competitiva será la ejecución de campañas de control de créditos y seguimientos sorpresivos a los deportistas puesto que consigue alcanzar un valor de 5.46

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Para poder realizar el presente Planeamiento Estratégico orientado a Procesos, se tuvo que analizar la Gestión Competitiva, según lo propuesto por (Ramirez, 2005) encontrándose a nivel de la Institución (IPD La Libertad) las siguientes dimensiones de análisis: Performance, Cobertura de subvención y Publicidad y Difusión, se tuvo como principal limitación para el desarrollo de la presente el hecho de que este planeamiento estratégico orientado a procesos no se aplica a cualquier institución deportiva, sino a aquellas cuyo fin es la promoción del deporte, como parte de una política gubernamental, por ello sus resultados son específicos, aunque no por ello pierden su validez, pues han sido cuidadosamente elaborados.

Se observa los siguientes resultados obtenidos para la percepción acerca de la Performance en ID LL Un 70% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, y en desacuerdo; para la Dimensión que mide la percepción de la Cobertura de la subvención otorgada por el ID LL: Un 64% de los encuestados califican estar Totalmente en desacuerdo, mientras y en desacuerdo; y finalmente, para la Dimensión sobre la Publicidad y difusión en la ID LL: Un 64% de los encuestados califican como Totalmente en desacuerdo, y en desacuerdo, Todos estos resultados evidenciaron una situación caótica, no tanto por la carencia de procedimientos, sino por errores en el manejo en la asignación y uso de los recursos (infraestructura y subvenciones) debido a una cultura burocrática (con demasiados procesos) desde el momento de la incorporación del deportista, la carencia de infraestructura adecuada (se observó que inclusive entrenan al aire libre, ante falta de local) como en el momento de realizar su participación en las distintas competencias internacionales, por lo que el tema de difusión de resultados es una gran oportunidad, sólo cuando hay eventos

como la organización de los juegos Bolivarianos en el 2019 o similares, en tal sentido aún queda mucho camino por recorrer y las iniciativas de otros países deben ser replicadas.

En tal sentido se hace necesario contar con un plan nacional del deporte social, así como el que se ha citado en esta investigación que se realiza Argentina, o como el Plan Estratégico del Deporte Base. Madrid. 2013-2020 revisado, de modo tal que se intensifique la cultura de promoción del deporte, pero además posibilite que las empresas puedan invertir en el deporte de base, para que en un futuro no muy lejano se vean los frutos en el deporte de alta competencia.

Las acciones que se han propuesto tienen como base la competitividad, entendida según Ramirez (2005) como el hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos, es decir que si no se tiene un norte (saber hacia dónde se quiere llegar) en el cual se establezcan no sólo las metas sino también los procedimientos para alcanzarlos y sobre todo se implementen los programas con las personas idóneas para tal fin, que dejen de lado la cultura burocrática que aún se observa en el aparato estatal de nuestro país.

El Plan Estratégico orientado a procesos encierra consecuencia con lo planteado por Espinoza (2013) que decía que para que la Planificación estratégica tenga éxito la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella. Comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y a los presupuestos anuales (en este sentido, se hace algo indispensable) y realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas que permitan aprender de la estrategia y mejorarla. Finalmente, se recalca que las implicancias prácticas de la realización del presente trabajo

de investigación, se ponen de manifiesto por cuanto permiten a nivel local, sentar la base para la realización de posteriores investigaciones que analicen la temática del deporte en La Libertad, inclusive monitorear sus avances y/o situaciones problemáticas tomando en cuenta los indicadores resultantes del presente análisis (la Performance, Cobertura de subvención y Publicidad y Difusión)

4.2 Conclusiones

1) Se Formuló un plan estratégico orientado a procesos, considerando las siguientes líneas estratégicas: Conocer las necesidades y demandas de los usuarios, Conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos, Rendir cuentas, Gestionar la comunicación y la información externa acorde con el objetivo social de la organización, Gestionar de forma integral la ID, Gestión de la base de datos y Gestión por competencias cuyas acciones resultantes tienen como base la búsqueda de una mayor competitividad, sin perjuicio de lo ya logrado luego de los Panamericanos Lima 2019.

2) Se realizó un diagnóstico a la Institución Deportiva cuyo resultado ha arrojado que existen deficiencias a nivel interno y externo dentro de una institución deportiva LL, como el depender de la asignación presupuestal del MEF, la principal diferencia que resta competitividad tiene que ver con el manejo interno (gestión administrativa) que actualmente no permite elevar la competitividad, y no se trata sólo de un tema de procedimientos. Pese a ello, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, mostró que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.64 y de las amenazas es 1.16, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización. Luego de Analizar la Matriz EFI, lo relevante es que se apreció que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.09 contra 0.63 de las debilidades, lo cual desprende una estrategia conservadora para la I.D. La Libertad.

- 3) El análisis de Planeamiento Estratégico de la MCPE llevó a establecer como estrategias la Creación e implementación del Sistema de créditos, el establecer alianzas y/o acciones estratégicas que permitan generar una plataforma segura tecnológicamente robusta, y las campañas de control de créditos y seguimientos sorprendidos a los deportistas, mismas que al ser producto de este análisis interno y externo alineado a Procesos permitirán completar un esquema de mayor alcance y competitividad, siendo fundamental el que deban ser interiorizadas por las autoridades de una institución deportiva LL en función a una visión de promoción del deporte y su competitividad, y no sólo al acomodo de intereses personales
- 4) De definió que las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y elevar la competitividad, se cimentan en mejorar la Performance, Cobertura de subvención y Publicidad y Difusión, pero ninguna mejora se apreciaría si no demuestran las autoridades que efectivamente tienen toda la voluntad política que encamine sus esfuerzos a la promoción de la competitividad del deporte de base y de alta competencia

REFERENCIAS

- Alvarez. (10 de Marzo de 2010). *¿Qué es el ciclo de gestión de la competitividad empresarial?* Obtenido de authorstream:
<http://www.authorstream.com/Presentation/alvarezval-353030-Ciclo-de-Gesti-n-la-Competitividad-Business-Performance-Management-Education-ppt-powerpoint/>
- Center for Innovative Execution . (27 de mayo de 2011). *¿Cómo elaborar un plan estratégico?* Obtenido de Slideshare:
http://es.slideshare.net/CFIE_Conocimiento/como-elaborar-un-plan-estratgico
- Chacón, M. (2013). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio de Toacaso”*. Latacunga.
- Espinoza, M. J. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. Lima.
- Figuroa, N. (2012). *El Deporte social en el Perú, Propuesta de Modernización y Descentralización*. Recuperado el 31 de enero de 2020, de SINCHIJDOKAN INSTITUTE "Judo, Arte y Ciencia del Desequilibrio, para una una Cultura de Paz y Vida Saludable": <http://sinchijudokan.com/wp/2012/01/22/problematika-del-deporte-peruano-3/>
- Lantares Solutions. (s.f.). *Cómo diseñar un plan estratégico integral, flexible y dinámico*. Obtenido de Lantares Solutions: <http://www.lantares.com/blog/como-dise%C3%B1ar-un-plan-estrategico-integral-flexible-y-dinamico>

Nadramija , N., & Nieri , D. (2019). *Balance de los Juegos Panamericanos Lima 2019*.

Recuperado el 25 de febrero de 2020, de Revista Ideele No 287:

[https://revistaideele.com/ideele/content/balance-de-los-juegos-panamericanos-lima-](https://revistaideele.com/ideele/content/balance-de-los-juegos-panamericanos-lima-2019)

2019

Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.

Ramirez, C. (2005). *Fundamentos de administración*. Colombia.

ANEXOS

Operacionalización de variables

Problema	Hipótesis	Variable	Indicador	Definición	Fórmula
¿Cómo un Plan estratégico orientado a procesos contribuye a la competitividad de una institución deportiva en el período 2020-2030?	Hi: Un plan estratégico con énfasis en los procesos es una herramienta que contribuye a mejorar la gestión competitiva de una institución deportiva.	Variable 1 Gestión competitiva de una institución deportiva (Ramírez, 2005) El concepto gestión se relaciona directamente con el de administración , y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”.	Performance Cobertura de subvención Publicidad	Es la relación entre la participación en competencias y los resultados. Establece el porcentaje de apoyo subvencionado del total de deportistas. Mide el tamaño de la inversión en publicidad que contribuye a masificar el deporte.	Total, Medallas/Participación Subvenciones /Total de Deportistas Gasto en Publicidad/ Inversión Total en Deporte
		1. Plan estratégico con énfasis en los procesos Según (Espinoza, 2013) la planificación estratégica es considerada como una de las mejores y la principal práctica de gestión empresarial que busca optimizar el control de la gestión y el rendimiento	Análisis Interno Análisis externo Planteamiento de estrategias orientadas a procesos	Establece el análisis interno, externo y el planteo de estrategias enfocadas en procesos que ayuden a mejorar la competitividad	Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Cadena de valor

En cuanto a la Cadena del valor de una institución deportiva La Libertad enfocada a los procesos que influye en la búsqueda de la competitividad se plantea la siguiente cadena de valor.

